

# SMART LENDING: PROTECCIÓN AL CLIENTE EN EL PROCESO DE CRÉDITO

Una Guía para Incorporar las Prácticas de Protección al Cliente al Proceso de Crédito Individual para Instituciones de Microfinanzas

[www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)



En microfinanzas, nuestros clientes son lo primero

## INTRODUCCIÓN

Estos lineamientos están diseñados para ayudar a las instituciones de microfinanzas (IMFs) a integrar las buenas prácticas de protección al cliente en el proceso de crédito individual. En cada punto del proceso de crédito, estos lineamientos buscan dar una explicación a las IMF de como incorporar la protección al cliente a sus políticas y operaciones. Estos lineamientos se enfocan en temas operacionales, con breves recomendaciones para formular políticas institucionales.

Estos lineamientos se presentan en la grafica encontrada abajo y las siguientes paginas. Acompañan al usuario por cada paso del proceso de crédito individual, organizado en cinco etapas: 1) Promoción y Ventas, 2) Evaluación, 3) Aprobación, 4) Desembolso, y 5) Cobranza. La grafica comienza con un repaso del proceso de crédito en su totalidad y luego profundiza los detalles en cada una de las etapas. En cada lugar en donde sea apropiado, estos lineamientos identifican en donde deben ser incorporadas las practicas de protección al cliente. Cada uno de estos puntos contiene una anotación en donde ocurre una intervención de protección al cliente (ej. PC1, PC2 etc.). Los lineamientos para cada uno de los PC incluyen sugerencias para que las instituciones tomen ciertas prácticas como modelo en dicha etapa del proceso de crédito.

Mientras estos lineamientos ofrecen sugerencias para pasos adicionales y consideraciones para las políticas, no son una solución completa para implementar la protección al cliente en el proceso de crédito. Sin embargo, si identifican áreas en donde se deben tomar pasos adicionales tales como el entrenamiento de personal y materiales específicos para que las instituciones puedan cambiar sus políticas acorde a las recomendaciones. Muchos de los lineamientos propuestos se verían beneficiados de unas herramientas adicionales que abarquen a mayor detalle cada una de las ideas. Por ejemplo, PC2 ofrece unos lineamientos sobre la información que un asesor de crédito debe dar a los clientes durante la etapa de promoción y ventas, especialmente cuáles son las cosas que deben ser evitadas cuando los asesores venden los productos a los clientes. Una herramienta adicional como un discurso de venta, podría ofrecer ejemplos concretos para las instituciones implementar los Principios de Protección al Cliente. The Smart Campaign planea desarrollar varias de estas herramientas. Hasta entonces, pedimos a las instituciones utilizar esta herramienta para implementar la protección al cliente a sus operaciones existentes y que compartan sus experiencias con The Smart Campaign.

**LOS PRINCIPIOS DE PROTECCION AL CLIENTE** (Versión corta: para una descripción completa, por favor revise [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)).

1. Prevenir el Sobreendendidamiento
2. Precios Transparentes y Responsables
3. Practicas de Cobro Apropiadas
4. Comportamiento Ético del Personal
5. Mecanismos para Recibir y Resolver Quejas
6. Privacidad de los Datos de los Clientes

*Fuente: Estos lineamientos son el resultado de la colaboración de The Smart Campaign y el equipo técnico de ACCION International. Es un proyecto continuo y ACCION anticipa compartir más herramientas sobre temas relacionados en el futuro.*

*Especial agradecimiento a Susana Barton, Cara Forster, Raúl Gómez, Valerie Kindt, Elisabeth Rhyne, y Victoria White.*

# EL PROCESO DE CRÉDITO

## PROMOCIÓN Y VENTAS



## EVALUACIÓN



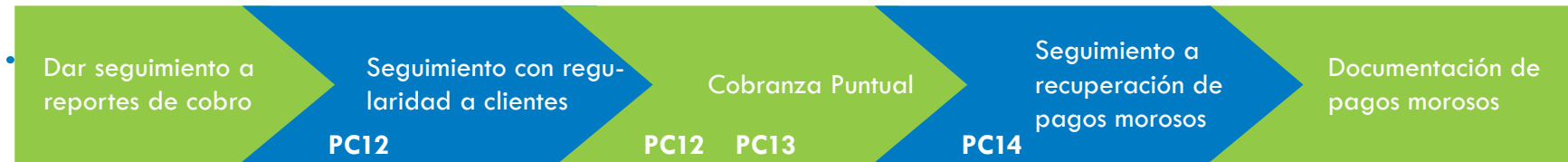
## APROBACIÓN



## DESEMBOLSO



## COBRANZA Y RECUPERACIÓN

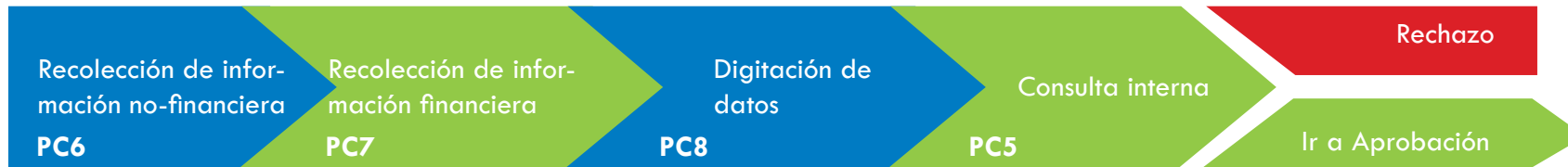


# 1. PROMOCIÓN Y VENTAS



PC#	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
ACTIVIDAD	MATERIALES DE MARKETING	DISCURSO DE VENTAS	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	FORMULARIO DE APLICACIÓN	PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
PRINCIPIO PC	Transparencia, Quejas	Sobreendeudamiento, Transparencia, Privacidad	Sobreendeudamiento, Transparencia	Transparencia, Privacidad	Transparencia, Quejas
CONSIDERACIONES SOBRE POLITICAS	<p><b>Transparencia en términos y condiciones:</b> La institución tiene un compromiso con la transparencia en productos, términos condiciones del servicio, incluyendo los precios.</p> <p><b>Precios Responsables:</b> El costo total debe ser asequible para los clientes y ofrecer sostenibilidad para la institución.</p> <p><b>Políticas de incentivos para crédito:</b> pesar adecuadamente la cartera vencida y el crecimiento dado el entorno de riesgo (ej. Condiciones macroeconómicas nacionales, regionales, etc.).</p>				
CONSIDERACIONES OPERACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar volante promocional en idioma local</li> <li>Proveer requisitos mínimos para calificar</li> <li>Reservar espacio en el volante sobre el manejo de preguntas y/o quejas, incluyendo un número telefónico y una dirección para la institución</li> <li>Incluir, si hay espacio, la información básica del producto: propósito, información de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar al discurso de ventas una introducción básica a la institución y sus productos en idioma local</li> <li>Exponer los términos y condiciones del producto incluyendo: requisitos, documentación, costo total del producto (con ejemplos), montos mínimos y máximos de producto, explicación de uso de datos del cliente y si es un préstamo grupal dar una explicación clara de la responsabilidad compartida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar los productos, haciendo énfasis en porqué es el más apropiado, mejor valor o encaja el perfil del cliente</li> <li>Dar una descripción completa de los costos del producto, incluyendo el precio, tasa de interés y tarifas</li> <li>Dar una descripción completa de los términos y condiciones del producto</li> <li>Explicar de proceso de evaluación; informar a cliente de penalidades e intereses de mora etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar al cliente que información demográfica y de negocio es requerida y porqué</li> <li>Explicar cómo se va a utilizar esta información y cómo será almacenada</li> <li>Entregar y explicar un formulario de consentimiento de términos y condiciones (explicar el concepto de la Central de Riesgo si es necesario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar los requisitos claramente a los clientes</li> <li>Si los clientes no son elegibles, explicar porqué se tomó la decisión y cómo el cliente puede tomar acciones para lograr un resultado positivo en el futuro</li> <li>Reservar espacio en el sobre el manejo de preguntas y/o quejas, incluyendo un número telefónico</li> </ul>
HERRAMIENTA DE PC	Guía para el desarrollo de volante promocional con información relevante, ejemplo	Guía para discurso de ventas inicial; ejemplo de discurso	Guía para solicitar información del cliente; formulario ejemplo	Guía sobre cómo solicitar información del cliente, formulario ejemplo	Guía para explicar los criterios de elegibilidad

## 2. EVALUACIÓN



PC#	PC6	PC7	PC8
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECOLECCIÓN DE DATOS: EVALUACIÓN NO-FINANCIERA</b>	<b>RECOLECCIÓN DE DATOS: EVALUACION FINANCIERA</b>	<b>PRIVACIDAD / MANEJO DE DATOS</b>
<b>PRINCIPIO DE PC</b>	Sobreendeudamiento, Transparencia, Cobranza apropiada, Comportamiento ético, privacidad	Sobreendeudamiento, Comportamiento ético	Comportamiento ético, Privacidad
<b>CONSIDERACIONES SOBRE POLITICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de respetar la privacidad y confidencialidad de la información de los clientes</li> <li>Recolectar datos relevantes para asegurar “capacidad de pago” y “voluntad de pago”</li> <li>Compromiso de recolectar e incorporar datos de clientes a través de terceros</li> <li>Desarrollar políticas claras sobre garantías y codeudores (que es y no aceptado)</li> </ul>		
<b>CONSIDERACIONES OPERACIONALES</b>	<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar que información se necesita y porqué</li> <li>Explicar cómo se usará la información</li> <li>Explicar el score crediticio como concepto y cómo se usa</li> <li>En caso de tomar fotografías, explicar cómo será utilizada y quién tendrá acceso a ella y asegurar la privacidad de las fotos</li> </ul> <p><b>Garantía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir que puede o no usarse como garantía</li> <li>Explicar que activos están siendo percibidos (evaluación y garantía) y que puede sucederles en caso de morosidad</li> <li>Describir el proceso de confiscación y en qué circunstancias se puede hacer recolección de activos</li> </ul> <p><b>Co-deudores, Cónyuges</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar porqué se necesitan co-deudores y porqué se incluye a los cónyuges</li> <li>Explicar derechos y responsabilidades de co-deudores y cónyuges antes de firma de contrato</li> <li>Priorizar trato respetuoso y amable</li> </ul> <p><b>References</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar porqué se verifican los activos</li> <li>Enfoque en verificación de información, evitar preguntas prejuiciosas</li> <li>Ayudar a preservar la reputación del cliente</li> </ul>	<p>Antes de comenzar la evaluación financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a los clientes las consecuencias del sobre-endeudamiento y las razones por las cuales es importante dar información certera, énfasis en honestidad e integridad</li> <li>Explicar que información será necesaria y cómo será utilizada</li> <li>Discutir los valores institucionales para evitar el sobreendeudamiento – productos apropiados, análisis de capacidad de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitar acceso a datos dentro de la institución – controles internos.</li> <li>Fortalecer seguridad de datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Controles internos, buen manejo de IT;</li> <li>Acceso jerárquico claramente definido; y</li> <li>Cambio de contraseñas frecuente.</li> </ul> </li> <li>A considerar al compartir datos con terceros incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Consideraciones cuando se utilizan servicios de outsourcing de datos</li> <li>Memorando de Entendimiento con terceros deben acomodarse a lineamientos de PC y ética institucional</li> </ul> </li> </ul>
<b>HERRAMIENTA DE PC</b>	Guía para conducir una evaluación no-financiera	Guía para conducir una evaluación financiera	Guía para desarrollar un protocolo de manejo de datos

### 3. APROBACIÓN



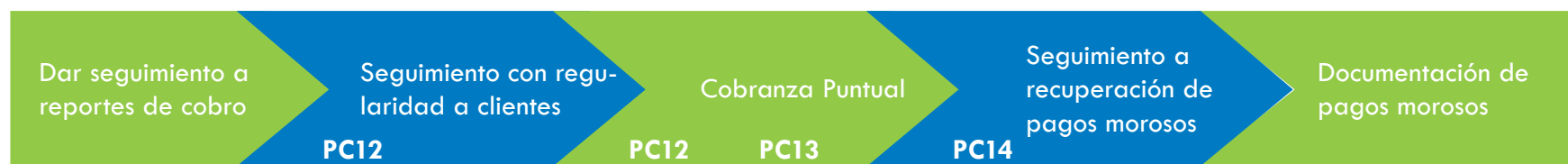
PC#	PC9
ACTIVIDAD	ANÁLISIS FINANCIERO
PRINCIPIO DE CP	Sobreendeudamiento
CONSIDERACIONES SOBRE POLITICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nunca dar prestamos a los clientes por más del monto solicitado, o por montos mayores a su capacidad de pago.</li> <li>Incorporar a todas las decisiones de prestamos un análisis de la capacidad de pago del cliente; a medida que los montos solicitados incrementan, el análisis debe ser cada vez más profundo.</li> <li>Asegurar que las decisiones de crédito sean hechas por personal que tenga entrenamiento.</li> </ul>
CONSIDERACIONES OPERACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir como mínimo en el análisis de la capacidad de pago el cálculo del flujo de ingresos del cliente en su negocio y el ingreso disponible de sus hogares, al igual que sus activos prendarios.</li> <li>Recoger información sobre otros préstamos que el cliente pueda tener. Esto puede realizarse en la entrevista, un buró de crédito o el intercambio de información entre IMFs.</li> <li>Invertir en la adquisición de datos para que la mejor desicion crediticia pueda ser tomada. Cualquier deuda pendiente que el cliente tenga, debe ser incluida en su análisis de endeudamiento.</li> <li>Monitorear constantemente el endeudamiento de los clientes. Los lineamientos pueden ser regionales, por sector o ambos.</li> </ul>
HERRAMIENTA DE CP	Guía para evaluación financiera

## 4. DESEMBOLSO



PC#	PC10	PC11
ACTIVIDAD	DISCURSO DE DESEMBOLSO	DOCUMENTACIÓN
PRINCIPIO DE PC	Sobreendeudamiento, Transparencia, Privacidad	Sobreendeudamiento, Transparencia, Cobranza apropiada, Comportamiento ético, Quejas
CONSIDERACIONES SOBRE POLITICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que una persona suficientemente entrenada / veterana sea encargada del discurso de desembolso. También prever que esta persona no sea la misma que va a cobrar el préstamo</li> <li>Las IMF solamente pueden tomar como co-deudores a personas que estén en la capacidad financiera para pagar el préstamo</li> </ul>	
CONSIDERACIONES OPERACIONALES	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar verbalmente todos los documentos entregados al cliente, especialmente la tabla de amortización</li> <li>Leer la página de resumen (ver PC11)</li> <li>Para clientes con limitaciones lingüísticas, leer o explicar en detalle todos los documentos</li> <li>Considerar un afiche en la pared cerca a donde ocurre el desembolso para recordar al personal y a los clientes sus derechos y responsabilidades</li> </ul> <p><b>Elementos clave de discurso de desembolso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar todos los costos: (tasas e impuestos adicionales, productos de venta cruzada, seguros etc.) . Los clientes deben tener en cuenta nunca pagar comisiones adicionales o cuotas al personal más allá de lo que sea explicado en el discurso del desembolso.</li> <li>Enseñar al cliente siempre pedir un recibo con un estado de cuenta y pedir el cambio exacto</li> <li>Explicar el impacto de las tarifas sobre el monto desembolsado, el cual puede ser inferior al monto aprobado si se hace una deducción al momento del desembolso.</li> </ul> <p><b>Para garantes, cónyuges y codeudores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informar al cónyuge a menos que haya una razón para creer que el esposo/a pueda tomar o dar un mal uso a los fondos</li> <li>Informar al co-deudor de su co-responsabilidad de pagar el préstamo en caso de que el cliente no pueda</li> <li>Asegurar que el co-deudor no sea un “co-deudor profesional” que cumple esta función con múltiples clientes</li> <li>Explicar que el titular tiene el control sobre el uso del dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar al cliente una página que resuma toda la información del préstamo. Esta página puede ser genérica. (Genérico es más eficiente y reduce errores, la versión hecha a la medida del cliente puede ser más accesible a él/ella. Considere hacer que esto sea parte del kit de bienvenida.)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye derechos y responsabilidades para IMF y Cliente</li> <li>Da información para quejas – cómo quejarse ante la IMF y cómo hacerlo ante agencias de protección al cliente</li> </ul> </li> <li>Informa al cliente no dar dinero más de la cuota debida y siempre pedir y verificar el recibo.</li> <li>Informa sobre las prácticas de cobro y consecuencias y procedimientos en caso de no-pago</li> <li>Explicaciones verbales son recomendadas para todos, y especialmente aquellos clientes con limitaciones lingüísticas</li> <li>Explicar el contrato de una manera que el cliente entienda</li> <li>Asegurar que el cliente siempre reciba una copia de la tabla de amortización</li> </ul>
HERRAMIENTA DE CP	Guía para discurso de desembolso, ejemplo	Guía para discurso de desembolso, ejemplo

## 5. COBRANZA Y RECUPERACIÓN



PC#	PC12	PC13	PC14
ACTIVIDAD	COBRANZA PUNTUAL	OUTSOURCING - USO DE TERCEROS COMO EJECUTORES DE COBRANZA	RECUPERACIÓN DE PAGOS MOROSOS
PRINCIPIOS DE PC	Transparencia, Cobranza apropiada, Comportamiento ético	Cobranza apropiada, Comportamiento ético	Sobreendeudamiento, Transparencia, Cobranza apropiada, Comportamiento ético, Privacidad
CONSIDERACIONES SOBRE POLITICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con estándares éticos de cobranza.</li> <li>Agentes de cobro (institucionales o tercros) deben compartir la cultura organizacional y/o tener entrenamiento sobre los valores institucionales.</li> <li>Agentes de cobro (institucionales o tercros) deben ser responsables de seguir los mismos estándares de comportamiento delineados en el código de ética de la institución.</li> <li>Los estándares para garantizar la privacidad de la información de los clientes deben ser institucionalizados por la organización y los terceros con quién se contrate.</li> </ul>		
CONSIDERACIONES OPERACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el comportamiento ético del personal durante las cobranzas, tal y como lo describe el Código de Ética</li> <li>Usar metodos preventivos de cobro como los recordatorios</li> <li>Dar siempre al cliente un recibo y/o el cambio exacto.</li> <li>Asegurar que el personal obtenga entrenamiento especial y que las cobranzas se ejecuten durante el día pactado, para las cobranzas en campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar lineamientos de PC12</li> <li>Responsabilizar a los agentes de cobro externos de cumplir con los mismos estándares de comportamiento ético delineados en el Código de Ética institucional</li> <li>Establecer estándares para asegurar la privacidad de los datos de los clientes utilizados o recogidos por terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfatizar en el diálogo de recuperación el respeto y el comportamiento adecuado</li> <li>Prevenir que la reestructuración de deudas incremente los niveles de deuda de clientes ya endeudados</li> <li>Verificar que la retención de activos siga los canales legales de recuperación</li> </ul> <p><b>Penalty fees</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener límites en las tarifas y penalidades, e intereses de mora etc. (e.j. no pueden exceder 50% o 100% del monto original del préstamo). La institución establece sus propios límites.</li> <li>No cobrar interés luego de castigar cartera</li> </ul>
HERRAMIENTA DE CP	Guía para prácticas de cobro; código de ejemplo	Guía para prácticas de cobro de terceros	Guía para prácticas de recuperación, diálogos de ejemplo