

Estándar 3B

Los productos, servicios y canales de distribución están diseñados para beneficiar a los clientes, y están alineados con los objetivos sociales del proveedor.

- > **Práctica Esencial 3B.1** El proveedor ofrece productos y servicios que estén adaptados a las necesidades de los clientes (Norma de Protección al Cliente 1.1)
- > **Práctica Esencial 3B.2** Los productos y los servicios del proveedor están diseñados para reducir las barreras que impiden la inclusión financiera de los clientes objetivo.
- > **Práctica Esencial 3B.3** Los productos y los servicios del proveedor están diseñados para reducir los riesgos del cliente.
- > **Práctica Esencial 3B.4** El proveedor genera beneficios para los clientes al permitirles invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar.
- > **Práctica Esencial 3B.5** Se implementa una política y un proceso documentado para prevenir las técnicas de ventas agresivas y la firma forzada de contratos (Norma de Protección al Cliente 1.3)
- > **Práctica Esencial 3B.6** El proveedor monitorea los riesgos asociados con los agentes y las redes y los problemas asociados.

La guía para los estándares [1b](#) y [3a](#) explica por qué y de qué manera *recoger datos* sobre las necesidades y las preferencias de los clientes. La guía para el estándar 3b explica por qué y de qué manera *usar esta información* para diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades y sean compatibles con las preferencias de los clientes.

3B.1 Y 3B.2 OFRECER PRODUCTOS IDÓNEOS QUE REDUZCAN LAS BARRERAS PARA LOS CLIENTES

La idoneidad del producto es una de las maneras más importantes de proteger los intereses de los clientes y ayudarlos a hacer progresos económicos. El progreso del cliente debe ser un enfoque central para su institución, y debe definirse en una política que establezca cómo ofrecerá productos y servicios adecuados a través de canales apropiados, lo que incluye el diseño de productos y el monitoreo de su idoneidad

Específicamente, las siguientes características de los productos/ servicios deben coincidir con las necesidades de los clientes objetivo, de modo que pueda asegurar tanto un acceso máximo para sus clientes, como un valor máximo:

Tamaño: El tamaño máximo y mínimo de préstamo y los requisitos de ahorros deben coincidir con los ingresos, el tipo de negocio, los hábitos de ahorro, etc. de los clientes objetivo.

Precio: Los precios deben ser accesibles para los clientes.⁷⁸

Garantía/requisitos de garantía: Los requisitos de garantía deben coincidir con el acceso de los clientes objetivo a garantías físicas o garantías. Una política de la institución debe describir los compromisos aceptables y no aceptables de garantía y brindar pautas claras para la forma en la que la garantía se registra y se valora. Basar la política en normas locales, y nunca aceptar los artículos que crearían una dificultad severa o afectarían la capacidad lograda por el cliente. Determinar el valor de la garantía sobre la base de un valor de mercado verificable/valor de reventa, verificado por un gerente o un comité de crédito.

Tome en cuenta las consideraciones culturales y de género, tales como requerir que el esposo de una cliente se inscriba para el préstamo.

Cronogramas de pago de préstamo y condiciones de retiro de ahorros: Los cronogramas de pago deben coincidir con los flujos de caja de sus clientes objetivo, y las condiciones de retiro de ahorros deben estar diseñadas para brindar a los clientes objetivo el máximo acceso a sus ahorros cuando lo necesiten.

Requisitos de uso de préstamo/ahorro/producto de seguro: Los requisitos de uso de productos ser coherentes con las actividades de subsistencia de sus clientes objetivo.

Canales de distribución: Los canales de distribución deben ser accesibles, convenientes y fiables para sus clientes objetivo (p. ej., banca móvil, tarjetas inteligentes/tarjetas prepagadas, puntos de venta, cajeros automáticos o agentes para zonas remotas de ser necesario). Deben adaptarse para superar las barreras culturales o sociales tales como el idioma, los niveles de alfabetización, los roles de género, etc. (p. ej., pedir a los clientes establecer metas de ahorros y enviar mensajes de texto de “recordatorio de ahorro” a estos clientes).

Además de estas características, sus productos/servicios deben considerar la **capacidad financiera**⁷⁹ de los clientes objetivo, ya que esto tiene implicaciones significativas para el diseño del producto. Capacidad financiera se refiere a la capacidad de un cliente para actuar en su propio mejor interés financiero y para seleccionar y acceder a servicios financieros que se adapten a sus necesidades. La capacidad financiera se basa en la alfabetización, las actitudes, las habilidades y el comportamiento de los clientes. Es importante que comprenda la capacidad financiera de sus clientes objetivo y cómo afecta su uso de los servicios financieros. Los siguientes son ejemplos de cómo la capacidad financiera de un cliente influye en la adopción del producto:

- Para productos basados en grupos, las personas más pobres a menudo son excluidas por un grupo que piensa que son menos deseables o la gente pobre se autoexcluye debido a una autopercepción negativa.
- Muchos clientes no quieren usar canales de distribución que les permitan a los miembros de la familia ver o acceder a los ahorros.
- Es más probable que algunos clientes ahorren si han establecido un objetivo de ahorros, incluso si este no es vinculante.
- Un cliente puede rechazar el seguro porque un gasto de prima es un gasto cero y a corto plazo, mientras que el beneficio de la reclamación es incierto y lejano.

Además de ofrecer un conjunto de productos y servicios diseñados para adaptarse a las vidas financieras de sus clientes, es esencial que sus empleados comprendan la idoneidad del producto. Específicamente, esto significa que no solo sus empleados deben estar

⁷⁸ La guía para el [estándar 6c](#) presenta como fijar precios que son asequibles para los clientes.

⁷⁹ La **aptitud financiera** refiere a “la capacidad interna del cliente para actuar a favor de su propio interés económico, dado a las condiciones socioeconómicas y contextuales. Incluye el conocimiento (alfabetización), actitudes, habilidades y comportamientos de consumidores con respeto a su comprensión, selección e utilización de servicios financieros, y su habilidad de acceder a los servicios financieros que cumplen con sus necesidades.” (el Banco Mundial / OECD Fondo Fiduciario Ruso)

íntimamente familiarizados con las características del producto, sino que deben ser entrenados en cómo combinar los clientes con los productos/servicios adecuados. Un proveedor puede tener productos perfectamente diseñados, pero para que los clientes se beneficien de ellos, el personal debe ser capaz de ayudar a los clientes en la elección de los productos y opciones adecuadas.

TABLA 22. DECISIÓN SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

DATOS DE INVESTIGACIÓN DE LOS CLIENTES	DECISIÓN SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
<p>Los datos segmentados de los clientes muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes que viven en el este viven a un máximo de 2 km de su sucursal local y los clientes del oeste viven a un máximo de 10 km • Los clientes en el oeste gastan tres veces más en transporte a las sucursales que los clientes en el este. • Más del 85 % de clientes que viven tanto en el este como en el oeste posee teléfonos celulares • Los clientes en ambas regiones prefieren la conveniencia de la banca móvil del oeste gastan tres veces más en transportarse a las sucursales que los clientes del este. 	<p>La institución decide instaurar la banca móvil, ya que una mayoría de sus clientes han expresado una demanda de ella. Empieza con cinco sucursales ubicadas al oeste, ya que estos clientes viven más lejos de sus sucursales locales y gastan más dinero en transportarse hasta las sucursales.</p>

Como se discute en la guía para el [estándar 3A](#), su institución debe basar sus decisiones sobre los productos, servicios y canales en las investigaciones del mercado. La Table 22 usa el ejemplo sobre los canales de distribución descrito en la guía para la Practica Esencial 3A.1, para mostrar como una institución puede utilizar su análisis de los datos de los clientes para tomar decisiones. Este ejemplo demuestra una decisión sobre un canal de distribución que reduce las barreras a la inclusión financiera que enfrenten los clientes objetivo de la institución.

EJEMPLO DE CAMPO 30. VISIONFUND UGANDA REDUCE LAS BARRERAS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN FINANCIERA MEDIANTE CAMBIOS EN LOS TÉRMINOS DE LOS PRODUCTOS

VisionFund Uganda trabaja para ofrecer “microfinanzas sostenibles y sensibles al género”. Aunque la institución apunta a que el 60% de sus clientes esté conformado por mujeres, en años recientes, el alcance real a las mujeres se redujo a un 32%. Mediante el programa de tutoría de la GDS de Oikocredit, VisionFund se percató de que esta disminución estaba ligada a dos decisiones operativas:

1. enfatizar los préstamos de grupo mientras se reduce el préstamo individual, y
2. requerir que los clientes presenten títulos de propiedad de tierras como garantía para préstamos.

Estas características de los productos crearon barreras para las clientes mujeres, ya que los hombres por lo general desaconsejan a sus esposas unirse a grupos de préstamos y las mujeres ugandesas generalmente no poseen títulos de propiedad de tierras. Por lo tanto, VisionFund revisó su balance entre préstamos grupales e individuales, exploró otras garantías que las mujeres podrían usar e hizo un seguimiento sistemático de su alcance entre las mujeres. Dieciocho meses después de ajustar los términos de los productos según las necesidades de las mujeres, el alcance de VisionFund Uganda entre las mujeres había aumentado al 42% de clientes.

EJEMPLO DE CAMPO 31. KOMIDA UTILIZA EL DISEÑO DE PRODUCTO BASADO EN DATOS

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) (Indonesia) encuesta a clientes y no clientes dentro de sus grupos destinatarios para entender sus necesidades, restricciones y metas financieras. Una encuesta identificó varias condiciones financieras y de estilo de vida problemáticas para el grupo objetivo de KOMIDA:

- Tienen gastos altos pero predecibles durante las temporadas de celebración. Durante este tiempo, algunas personas venden sus activos o piden dinero prestado formalmente o informalmente.
- Ahorran dinero de manera informal (esto incluye el almacenamiento de dinero en efectivo, oro y joyas en el hogar) y, por lo tanto, no ganan interés en sus ahorros y a veces pierden el dinero (por ejemplo, porque se los roban).
- A menudo están enfermos debido a la falta de agua potable y saneamiento.

Sobre la base de esta información de mercado, KOMIDA introdujo cuentas de ahorros con intereses, préstamos de celebración, “ahorros de días de fiesta” específicamente para ahorrar dinero para las temporadas de celebración, préstamos WASH (agua, saneamiento, hidratación) y un programa piloto para facilitadores comunitarios que ayudan a los clientes para que usen sus préstamos WASH con eficacia. KOMIDA cree que para usar un proceso de diseño basado en datos, un proveedor debe comprometerse con los costos, los riesgos y los desafíos de reinventar sus percepciones de los clientes y, en última instancia, los productos y servicios.

Lea más sobre las prácticas GDS de KOMIDA [aquí](#).

3B.3 REDUCIR LOS RIESGOS DE LOS CLIENTES

Su institución debe considerar de qué manera puede ofrecer un conjunto diverso o flexible de productos/servicios que los clientes puedan usar para reducir los riesgos y manejar las emergencias comunes. Su institución puede ofrecer los productos directa o indirectamente a través de socios. Dichos productos incluyen los siguientes:

- Créditos para hacer frente a emergencias y reducir riesgos, entre otros créditos de emergencias
- Reprogramación o reestructuración de préstamos cuando corresponda
- Ahorros para manejar emergencias y reducir riesgos, incluidos los productos que permiten a los clientes retirar dinero rápidamente y sin procedimientos complicados
- Seguro voluntario, que incluye pero no se limita a la cobertura para vida de crédito, vida, salud, activos (p. ej., el hogar) y agricultura;
- Pagos/servicios de remesas que permiten a los clientes recibir rápidamente fondos de otras personas cuando sea necesario;
- Servicios de capacitación para fortalecer las capacidades de los clientes para prevenir riesgos (p. ej., educación sobre salud) o para fortalecer sus capacidades para lidiar con riesgos (p. ej., empoderamiento de las mujeres o habilidades de negocios); y
- Fondos o reservas asignados en caso de catástrofe colectiva, como un fondo de emergencia contra el cual los miembros de la cooperativa pueden pedir prestado sin intereses.

Microfund for Women (Jordania) ofrece dos productos de seguros: seguro de vida de crédito (“Himaya”) y seguro de hospitalización (“Afietna”). El producto de crédito de vida no solo cubre al prestatario, sino también a su cónyuge, de modo que si muere el cónyuge del prestatario, el producto del seguro puede utilizarse para pagar gastos funerarios o cubrir otras necesidades. El seguro de hospitalización cubre a toda la familia inmediata por un costo de USD 3.50 por mes y asegura que cada miembro de la familia esté cubierto por hasta 36 días en el hospital durante cada período de 12 meses que el prestatario tiene un préstamo. Ambos productos se basan en la investigación de los clientes que indicaron que

la atención de la salud es una de las principales preocupaciones de las mujeres clientes, la mayoría de los cuales cuidan a los niños y/o padres ancianos. Algunos clientes rechazaban la hospitalización basándose en el costo y las oportunidades de trabajo perdidas. Estos productos reducen los riesgos de los clientes al proporcionar asistencia en tiempos de angustia y abordar las razones de los clientes para no buscar atención.

La Tabla 23 muestra cómo un proveedor puede usar su análisis de datos del cliente para tomar decisiones sobre productos que ayuda a los clientes a manejar sus riesgos y las emergencias comunes.



- El [Diseño de servicios financieros para responder a los impactos de los hogares del CGAP](#) utiliza un estudio de caso de Burkina Faso para discutir la mejor manera de diseñar productos financieros para anticipar y cubrir los gastos de impactos en la salud. [Resiliencia e impactos sanitarios](#) discute hallazgos de campo que sugieren que las cuentas de ahorros de salud y los préstamos de salud tienen un gran potencial para ayudar a los pobres a manejar mejor los impactos en la salud y construir resiliencia.
- [La experiencia de Caregiver en las mujeres: lecciones de Jordania sobre la salud](#) de Microfund for Women es un estudio de caso sobre los productos de seguros de MfW.

Prestar en moneda local

Administrar la tasa de riesgo cambiario (“FX”) es una tarea compleja, pero es importante para proteger a sus clientes del riesgo de FX en la medida de lo posible. El **desfase monetario** ocurre cuando un PSF tiene activos (tales como préstamos) denominados en la moneda local del país de operación del PSF, pero tiene deuda en divisas que financia su balance.⁸⁰ Algunos proveedores esquivan el riesgo mediante el préstamo en moneda fuerte o por mediante la indexación de sus tipos de interés de préstamos a un determinado tipo de cambio. En estos escenarios, los prestatarios enfrentan montos de reembolso más altos de lo esperado si la moneda local se devalúa.⁸¹

⁸⁰ De [Identificar, cuantificar y administrar riesgos cambiarios](#). Los recursos disponibles a través de MFX ofrecen ejemplos detallados de los diversos tipos de riesgo de FX, así como estrategias para abordarlos.

⁸¹ Del [Resumen sobre riesgos de cambiarios en microfinanzas](#) de MFX.

TABLA 23. DECISIÓN SOBRE PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

PRODUCTO	DATOS RECOGIDOS SOBRE EL PRODUCTO	ANÁLISIS DE LOS DATOS PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DECISIONES SOBRE PRODUCTOS BASADAS EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
Seguro agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamos por región • Valor de activos por tipo de negocio (p. ej., maíz agrícola, crianza de ganado) • Respuestas de las entrevistas con los clientes sobre las preferencias de términos de los productos • Respuestas de la encuesta para clientes sobre las necesidades del hogar 	<p>Los datos segmentados de los clientes muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes que viven en el norte sufren tres veces más desastres naturales que los clientes que viven en el sur • Los activos de los agricultores valen el doble que los activos de los propietarios de ganado. <p>Los datos adicionales de estudio de mercado muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los agricultores quieren asegurar sus cultivos y sus insumos agrícolas • Los propietarios de ganado ya tienen acceso a seguro del gobierno para sus activos. 	<p>El PSF ajusta su producto de seguro agrícola actual para los clientes objetivo que cuidan cultivos en lugar de los clientes que crían ganado. El producto básico cubre cultivos, pero los agricultores tienen la opción de comprar seguro suplementario para sus insumos agrícolas, tales como equipo e instalaciones de almacenamiento. Se ofrece a los agricultores del norte cobertura adicional específicamente para desastres naturales.</p>

La manera más directa de proteger a los clientes del riesgo de FX es prestarles en moneda local en la mayor medida posible. Proteger a su institución contra el riesgo de FX es también esencial para proteger a los clientes. Si hace préstamos de fondos en divisas, debe desarrollar una estrategia que monitoree y evalúe de cerca su exposición al FX, complementada por prácticas diseñadas para ayudar a proteger a su institución del riesgo de FX.⁸³

El coeficiente clave a monitorear es el Coeficiente de Cambio de Divisas (FER), que calcula la exposición a las fluctuaciones monetarias mediante el uso de activos y pasivos, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$(\text{Total de Activos en Dólares Duros} - \text{Total de Pasivos en Dólares Duros}) / \text{Activos Netos Totales}$

Una proporción más alta refleja una proporción más alta de activos en moneda fuerte en relación con pasivos en moneda fuerte, y por lo tanto menos vulnerabilidad a las fluctuaciones monetarias. Un PSF puede establecer un rango objetivo para su relación FER y luego monitorear de cerca su balance para medir su exposición al riesgo. Además de supervisar su exposición, las siguientes prácticas pueden ayudar a proteger su PSF del riesgo de FX:

- Mantener una cuenta de depósito en moneda fuerte (incluida la fijación de un umbral mínimo de reservas en efectivo en moneda fuerte en relación con los pasivos en moneda fuerte).
- Tomar prestado en moneda local en lugar de moneda fuerte siempre que sea posible, incluso si las tasas locales son algo más altas, lo que incluye el uso de una línea de crédito local para necesidades a corto plazo.
- Participar en un “préstamo mutuo”, en el que un PSF deposita los ingresos de un préstamo en moneda fuerte en una cuenta de divisas en un banco local, que luego sirve como garantía para un préstamo en moneda local.

EJEMPLO DE CAMPO 32. MUSOMA UTILIZA AHORROS PARA AYUDAR A LOS CLIENTES A REDUCIR EL RIESGO Y MANEJAR LAS NECESIDADES ANTICIPADAS

MUSOMA (Tanzania), una pequeña cooperativa de ahorro y crédito (SACCO) estaba preocupada por una mala aceptación de los ahorros voluntarios entre sus miembros. Sabían que los clientes necesitaban ahorros para manejar las necesidades financieras inesperadas y anticipadas. Un aumento en los ahorros proporcionaría a la SACCO capital adicional. Por tanto, MUSOMA realizó los pasos que se detallan a continuación:

- Elaboró y distribuyó folletos que explicaban los ahorros voluntarios orientados a miembros actuales y no miembros, y a los miembros capacitados del comité de créditos para hablar a otros miembros sobre los ahorros;
- Revisó los intereses pagados por ahorros y los aumentó del 1 % al 5 %; y
- Revisó los procedimientos e hizo que el acceso a los ahorros voluntarios fuera más fácil para los miembros cuando estos necesiten realizar retiros.

A partir de estas medidas, entre marzo de 2012 y agosto de 2013, MUSOMA experimentó un incremento del 30 % en los ahorros voluntarios (en comparación con un incremento del 5 % en nuevos miembros).

⁸³ Las estrategias analizadas aquí no incluyen la cobertura del riesgo de FX a través del uso de mecanismos derivados, lo que normalmente no se recomienda a menos que el FSP tenga una exposición significativa al FX.

EJEMPLO DE CAMPO 33. **FRIENDSHIP BRIDGE MANEJA EL RIESGO DE CAMBIO EXTRANJERO**

Friendship Bridge (FB) (Guatemala) proporciona microcrédito a las mujeres que trabajan por cuenta propia. Las fuentes de financiamiento de FB incluyen tanto moneda local (el quetzal guatemalteco, o GTQ) como dólares estadounidenses. Aunque el quetzal ha sido una moneda relativamente estable en los últimos 15 años, FB sabe que una devaluación inesperada de la moneda representa un riesgo para su capacidad de pagar sus notas en dólares. FB se involucra en múltiples formas de mitigar este riesgo de FX, sin utilizar instrumentos derivados de cobertura.

FB monitorea su Razón de Riesgo de Cambio, calculada como: $(\text{Activos totales en USD} - \text{Pasivos totales en USD}) / \text{Activos netos totales (en USD y GTQ)}$. Si el coeficiente excede los límites objetivo de FB, el comité de finanzas de FB revisa la situación. FB también utiliza otras estrategias, entre las que se incluyen las siguientes:

- Mantener las reservas y el máximo de dinero en efectivo disponible en USD;
- Utilizar líneas de crédito locales en GTQ para necesidades a corto plazo;
- Tomar prestado en GTQ en lugar de USD cuando es posible, a pesar de que las tasas suelen ser un 5% más altas que los préstamos en USD;
- Mantener un mínimo de 10% en reservas para obligaciones futuras, y aumentar el porcentaje a medida que se aproxima el vencimiento;
- Préstamos consecutivos;
- Pruebas de tensión de las fluctuaciones del riesgo de tipo de cambio⁸²; y
- Realizar una “Evaluación de Riesgo Económico” trimestral en la que se evalúen indicadores clave para medir la oferta y la demanda del GTQ. Estas métricas incluyen lo siguiente:
 - Deficiencias comerciales
 - Déficit presupuestario
 - Nivel de precios/inflación (para Guatemala y la propia “canasta de bienes” de FB)
 - Política monetaria (tasas de interés y base monetaria para Guatemala y EE. UU.)
 - Clasificación de riesgo país
 - Actividad económica informal
 - Calificaciones bancarias
 - Ingresos nacionales e internacionales
 - Eventos económicos o políticos significativos

Esta Evaluación de Riesgo Económico es revisada formalmente por el Comité de Finanzas semestralmente, y luego se presenta un informe al directorio de FB. En función de las tendencias a largo plazo en el valor de la GTQ, FB puede en el futuro también considerar el uso de estrategias derivadas para protegerse contra fluctuaciones monetarias potencialmente dañinas.

⁸² El Banco de la Reserva Federal de San Francisco ofrece una [explicación de las pruebas de tensión cambiaria](#).

3B.4 PERMITIR AL CLIENTE LA INVERSIÓN EN OPORTUNIDADES ECONÓMICAS Y ABORDAR LAS NECESIDADES PREVISTAS EN EL HOGAR

Su institución debe considerar la forma en que los productos y servicios generan beneficios para los clientes, incluida la posibilidad de invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar en cada etapa del ciclo de vida. Estos productos pueden incluir los siguientes:

- Préstamos comerciales como capital de oportunidades económicas, capital de trabajo, líneas de crédito formas alternativas de garantías para facilitar préstamos productivos (p. ej., alquiler de maquinaria para una empresa); y
- Préstamos para eventos específicos de ciclo de vida tales como bodas, funerales, educación y arreglos del hogar.
- Productos de ahorros que abordan las necesidades del ciclo de vida, tales como ahorros para jóvenes, ahorros educativos, ahorros para viviendas, ahorros para bodas, ahorros para funerales y ahorros de pensión.

La Tabla 24 muestra cómo un proveedor puede usar su análisis de datos del cliente para tomar decisiones sobre productos. En el ejemplo se muestra una decisión sobre un producto que ayuda a los clientes a abordar necesidades previstas en el hogar

TABLA 24. DECISIÓN SOBRE PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

PRODUCTO	DATOS RECOGIDOS SOBRE EL PRODUCTO	ANÁLISIS DE LOS DATOS PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DECISIONES SOBRE PRODUCTOS BASADAS EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
Ahorros voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del depósito según la edad del cliente • Frecuencia del depósito según la edad del cliente • Respuestas de las entrevistas con los clientes sobre las preferencias de términos de los productos • Respuestas de la encuesta para clientes sobre las necesidades del hogar 	<p>Los datos segmentados de los clientes muestran que los clientes más jóvenes (21 a 35 años) hacen depósitos más grandes con menor frecuencia.</p> <p>Los datos adicionales de estudio de mercado muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los flujos de ingresos son variables en el caso de los clientes más jóvenes • Los clientes más jóvenes ahorran para bodas y pagos de hipotecas. 	<p>El PSF prueba dos productos de ahorros: ahorros para bodas y ahorros para compra de viviendas. Las cuentas ofrecen tasas de interés más altas, pero requieren depósitos mínimos más grandes que deben realizarse al menos dos veces por año. Los clientes pueden retirar ahorros después de un plazo mínimo de un año.</p>

EJEMPLO DE CAMPO 34. GÉNESIS LOCALIZA EL PUNTO DE LOS DISPOSITIVOS DE VENTA EN LAS EMPRESAS CLIENTES

Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) utiliza un canal de entrega que es conveniente tanto para los clientes que están realizando una transacción como para los clientes que por realizar la transacción. El innovador PSF está utilizando dispositivos de punto de venta (POS) para permitir que los clientes realicen pagos de préstamos y envíen y reciban remesas, y han ubicado los dispositivos POS en negocios de clientes, como pequeñas tiendas y quioscos. Esta colocación genera beneficios para los clientes que realizan pagos, ya que el POS se encuentra en su propia comunidad, por lo general mucho más cerca que una sucursal de Génesis. Además, los clientes que gestionan el POS también se benefician, ya que sus empresas obtienen más tráfico de a pie, ganan una comisión por cada transacción y cada nueva persona que envían a Génesis, y reciben formación de servicio al cliente y formación técnica sobre el uso del dispositivo POS.

Antes de este nuevo sistema, los clientes de Génesis hacían muchos de sus pagos de préstamos en bancos locales. A menudo los clientes eran reticentes a entrar en los bancos, ya veces los bancos incluso cazaban a los clientes de Génesis o intencionalmente les proporcionaban mal servicio. El nuevo sistema está más en línea con las preferencias de los clientes. Los clientes están realizando transacciones con otros clientes en lugares que son familiares y no intimidantes; las quejas o los problemas pueden ser resueltos directamente por Génesis (en lugar de ir a través de los bancos en primer lugar); y como los operadores POS son clientes existentes, están familiarizados con el Código de Ética de Génesis y las normas para el tratamiento del cliente.

Además de los servicios financieros relacionados con préstamos y remesas, los dispositivos POS pueden utilizarse para pagar facturas de tarjetas de crédito y de servicios públicos, de modo que los clientes pueden revisar varias cosas de su lista de tareas pendientes de inmediato. Además, las empresas clientes suelen tener más horas de trabajo que los bancos (8:00 a 21:00 frente a 9:00 a 16:00), lo que significa mayor comodidad y menor costo de oportunidad para los clientes que usan el servicio POS.

3B.5 NO UTILIZAR TÉCNICAS DE VENTA AGRESIVA

Capacite a sus empleados sobre cómo vender sus productos y servicios sin presionar a los clientes. Las técnicas de ventas agresivas pueden ser particularmente dañinas para los clientes de bajos ingresos y para aquellos con capacidad financiera limitada, ya que es probable que compren productos basados más en la presión de las ventas que en el producto real. Defina claramente para su institución lo que son las “ventas agresivas” y lo que hará para supervisar y sancionar a los empleados de ventas que practiquen ventas agresivas. Ejemplos de ventas agresivas incluyen lo siguiente:

- Decir a los clientes que hay un límite de tiempo en una oferta específica (“debe firmar hoy, porque el precio subirá mañana”);
- Continuar persiguiendo a un cliente que claramente rechazar un producto;
- Desalentar o evitar que los clientes consulten con una persona de confianza;
- Desalentar o impedir que los clientes lean la información del producto, contrato, etc.;
- Discutir, ser hostil, o condescendiente hacia el cliente;
- Intimidar o amenazar al cliente (“si no compra un seguro de vida, va a parecer que no le importa su familia”); y
- Requerir a todos los miembros del grupo que renueven un préstamo, sin opción para que uno de los miembros se retire. Los empleados deben ser capaces de hablar sobre los productos de una manera que los clientes entiendan.

Capacite a los empleados para que hagan las preguntas correctas y para que puedan dirigir a los clientes individuales hacia los productos más apropiados. Deben poder vender un producto al destacar cómo será útil para el cliente. La táctica debe ser convencer al cliente de que el producto es valioso, no empujarlo a firmar un contrato. Además, al entrenar a los empleados también debe recordarles regularmente el respeto al cliente y el derecho del cliente a rechazar un producto. Su objetivo principal debe ser brindar valor al cliente.

Las técnicas de venta deben adaptarse a los niveles educativos y de alfabetización de los clientes, así como a las condiciones de mercado local. Por ejemplo, los clientes que nunca han utilizado un producto de seguro son vulnerables a las ventas agresivas,

dado que posiblemente tengan dificultades para determinar si el producto se adecua a sus necesidades, o crean que los pagos de las primas les serán reembolsados si no se presentan reclamos. Asegúrese de que las técnicas de venta (reclutamiento de clientes, estrategia de ventas y materiales promocionales) no confundan a los clientes acerca de los beneficios de un producto.

Su institución no es responsable de entrenar a agentes o proveedores de terceros (por ejemplo, agentes móviles, compañías de seguros, compañías de transferencia de dinero) sobre ventas agresivas, pero debe verificar que dichos proveedores entrenen a sus propios representantes. Supervise a sus propios empleados, así como a cualquier tercero con quien esté afiliado. El monitoreo de rutina debe incluir controles sobre cómo los empleados venden productos. Entreviste a clientes así como al personal.

3B.6 MONITOREAR A LOS AGENTES Y A LAS REDES

Si bien la banca de agentes lo puede ayudar a llegar a más clientes y ofrecer nuevos servicios, usted deja de tener cierto control al usar agentes en detrimento de su propio personal. Este fenómeno se acentúa cuando se utilizan agentes junto con servicios financieros digitales. Muchos usuarios no solo son nuevos en finanzas formales y tecnología, sino que también viven vidas financieras precarias que permiten poco espacio para el error.⁸⁴ Es crucial que usted reconozca los riesgos asociados con los agentes y los canales digitales en su mercado. Para muchos proveedores, estos riesgos incluyen lo siguiente:

- Incapacidad para realizar transacciones debido al tiempo de inactividad de la red;
- Liquidez insuficiente o flotante del agente, que también afecta la capacidad de los clientes para realizar transacciones;
- Errores de transacción que son difíciles o imposibles de corregir;
- Fraude de agente que se dirige a los clientes (por ejemplo, cobrar tarifas adicionales a los clientes);
- Pérdida de privacidad o seguridad de los datos del cliente;
- Mecanismos de recurso insuficientes disponibles en el agente; e
- Interfaces de usuario confusas (por ejemplo, menús de banca móvil).

A través de un monitoreo certero (normalmente por Auditoría Interna/control interno) debe estar consciente de los riesgos potenciales y los problemas recurrentes. Asegúrese de que no solo los procedimientos de gestión de riesgos de rutina incluyan controles de agentes y redes, sino que recoja los comentarios de clientes sobre agentes y redes como parte de su supervisión continua de la satisfacción del cliente (ver [3a.2](#)). Tenga en cuenta que los agentes y los gerentes de los agentes frecuentemente no reportan problemas. Sus soluciones a los problemas de agente/red dependerán de su capacidad y la disponibilidad de soluciones rentables. En algunos mercados, por ejemplo, no existe una solución fácil o de bajo costo para el tiempo de inactividad de la red. Un punto de partida para prevenir los problemas es asegurarse de que los agentes estén lo suficientemente entrenados en los problemas que enfrentan los clientes. Aunque usted no es responsable de entrenar agentes que son administrados por un tercero (por ejemplo, el administrador de la red de agentes), usted es responsable de verificar que el tercero entrene a sus propios representantes en al menos los siguientes temas:

- Tratamiento justo y responsable de los clientes. El entrenamiento está alineado con el Código de conducta del proveedor y rechaza el comportamiento inaceptable. ([Véase 4c](#))
- Las prácticas de cobranza de deudas del proveedor y los procedimientos de recuperación de préstamos. ([Véase 4c](#))
- No utilizar técnicas de ventas agresivas y respetar el derecho de los clientes a rechazar los productos. ([Véase 3b.5](#))
- Análisis de préstamos y proceso de aprobación de créditos. ([Véase 4a](#))
- Cómo funciona el mecanismo de quejas, el papel del personal de quejas, cómo manejar adecuadamente las quejas hasta que se resuelvan, y cómo remitirlas a la persona apropiada para la investigación y la resolución. ([Véase 4e](#))
- Políticas y procesos relacionados con la privacidad de los datos del cliente. ([Véase 4d](#))

⁸⁴ De [Doing Digital Finance Right: The Case for Stronger Mitigation of Customer Risks](#), página 1.



- [Hacer finanzas digitales de la manera correcta](#) del CGAP sugiere acciones que los proveedores pueden tomar para mejorar la seguridad, la fiabilidad y la transparencia de los productos, canales y sistemas de servicios financieros digitales, así como para ayudar a los clientes a comprender y mitigar los riesgos asociados. También disponible en [español y francés](#). [Recursos de Servicios Financieros Digitales](#) se centra en el papel del recurso específicamente. También disponible en [español y francés](#).
- Las [Directrices de Pagos Digitales Responsables](#) de Better Than Cash Alliance identifican ocho buenas prácticas para involucrarse con clientes que están enviando o recibiendo pagos digitales. También disponible en [español y francés](#).
- Las Notas Informativas [#110](#) y [#111](#) de MicroSave discuten la perspectiva del agente y el cliente sobre la banca de agentes, lo que incluye cómo resolver problemas comunes como la insatisfacción del cliente.
- El [Fraude en Servicios Financieros Móviles](#) del CGAP resalta cómo el fraude está afectando a los proveedores de dinero móvil, agentes y consumidores, así como los esfuerzos para reducir los riesgos y las vulnerabilidades al fraude en dinero móvil y servicios relacionados.

EJEMPLO DE CAMPO 35. ASSOCIATION BASE FANDIMA (ABF) ELABORA UNA METODOLOGÍA DE PRÉSTAMOS GRUPALES FLEXIBLE

Una auditoría social de 2012 con el SPI4 realizada por CERISE reveló que la ABF (Burkina Faso) no pudo alcanzar a sus clientes objetivo: mujeres excluidas que viven en condiciones de pobreza en zonas rurales. Con la asistencia técnica de Entrepreneurs du Monde, ABF elaboró una nueva metodología de préstamos para llegar a sus clientes objetivo; al mismo tiempo, buscaba la sostenibilidad durante un período de tres años.

ABF identificó obstáculos en el acceso para los clientes: falta de garantías para préstamos, falta de educación/alfabetización financiera y movilidad limitada. Nuevo producto de ABFABF diseñó un nuevo producto: Taan Yama, que aborda estos obstáculos. Taan Yama usa una metodología de préstamos cuasi grupales; los clientes resultan elegibles para préstamos después de crear un grupo de 30 personas, pero cada persona solicita un préstamo individual y no actúa como cogarante de otros. Como tal, los montos de los préstamos, las fechas de inicio y los términos varían entre los miembros, en función de sus capacidades y las necesidades de sus empresas. Además, los grupos reciben formación sobre diversos temas sociales y financieros.

Para mantener la viabilidad financiera de este tipo de producto, ABF requiere lo siguiente:

- Que los grupos se reúnan semanalmente y alcancen los 30 miembros antes de que uno de ellos pueda solicitar un préstamo.
- Ahorros obligatorios.
- Que cada grupo mantenga una estricta estructura de liderazgo y establezca reglas de conducta.
- Que los miembros del grupo visiten a miembros morosos/faltantes y los respalden para hacer los pagos (asistencia financiera, asesoramiento, búsqueda en mercados donde puedan vender sus productos, etc.).

ABF ha aprendido que el producto debe ser flexible (p. ej., diferentes términos para préstamos durante las estaciones secas y lluviosas), pero los requisitos del grupo deben permanecer intactos. Además, las sesiones de capacitación deben ser interesantes y beneficiosas para que los miembros continúen interesados en aprender y mantener el nivel de asistencia alto.

El producto Taan Yama ha permitido que ABF llegue a las personas que viven en condiciones de pobreza: el monto promedio de préstamos se redujo del 208% de los Ingresos Brutos Nacionales per cápita al 101% en un año. ABF también está llegando a personas que recibieron rechazos de bancos en base a su etnia o religión, tales como inmigrantes. El nuevo producto también se estuvo acompañado por una mejora en la calidad de la cartera de ABF: la cartera en riesgo (CER) 30 ha disminuido del 15.95% al 4.64% en un año.