

**Una respuesta centrada en el cliente ante la pandemia COVID-19:
La Gestión del Desempeño Social en la práctica
Ejemplos provenientes de las instituciones**

Fase 1: Apoyar a sus clientes y empleados

“Si usted es un director ejecutivo, el cuidar de las personas también significa cuidar de sus empleados y sus clientes. Esta crisis pone en relieve que son los esfuerzos de los empleados y la lealtad de los clientes los que harán que una empresa supere estos tiempos extraordinarios. El trabajo de un director ejecutivo, sencillamente, es hacer todo lo que sea posible para asegurarse de cuidar de ellos.” ([Bain & Consulting, Plan de acción del director ejecutivo](#))

1. Apoyando a sus clientes

Principios basados en la misión

Como organización centrada en los clientes, a continuación, se presentan algunos principios claves que quizás encuentre útiles para guiar su respuesta a la pandemia del COVID-19. El documento [Lineamientos de ACCION para los PSF durante el COVID-19](#) nos recuerda estar conscientes de cuatro puntos:

- **El fundamento de la respuesta debe estar impulsado por la misión.** Su respuesta debe ser la personificación de su misión y demostrar su compromiso con el bienestar de sus clientes.
- **Las poblaciones a las que se sirve son singularmente vulnerables:** Sus clientes tienen menor probabilidad de tener acceso a cuidados de salud asequibles y de calidad, así como a permisos laborales pagados en caso de tener un familiar enfermo. Sus medios de vida son particularmente vulnerables al impacto del Covid-19 y tienen menor probabilidad de tener ahorros adecuados o seguros para soportar el impacto.
- **La acción proviene de la comprensión:** Su institución necesita comprender las realidades detalladas para cada segmento dentro de su clientela a fin de poder responder a sus necesidades y desafíos particulares.
- **Tenga una visión a largo plazo:** Los proveedores de servicios financieros (PSF) necesitan mantener relaciones cercanas con sus clientes para poder apoyarles durante esta crisis, fortalecer la lealtad y retenerles una vez la crisis haya pasado.

Martin Burt de [Fundación Paraguaya](#) también nos pide que recordemos nuestra misión: “Realmente espero que la industria de las microfinanzas ponga todas las cartas sobre la mesa y diga que estamos todos juntos en este barco. No podemos estar más preocupados por el capital en nuestra cartera y la salud de nuestros inversionistas que por la salud de nuestros clientes. Mostrémosle al mundo quiénes somos en realidad y por qué nos involucramos en las microfinanzas en primer lugar. Vamos a tener que jugarlos la vida en el intento, pero esa es la razón por la que vinimos.”

Aproveche sus interacciones con los clientes para proporcionarles consejo e información confiables

La comunicación con los clientes es muy importante para proporcionarles información, comprender su situación y mantener la relación con su institución a fin de facilitar la transición una vez termine la crisis.

- Empodere al personal con información oportuna y precisa. Facilite que el personal se comunique regularmente con los clientes a fin de que actúen como una fuente confiable de información acerca del virus y para que los eduquen sobre cómo mantenerse a salvo.
- Advierta a los clientes sobre las estafas y los mensajes falsos, especialmente en relación con el aumento en el uso de los canales digitales. Explíqueles lo que deben verificar. El SPTF ha desarrollado lineamientos adicionales [en relación con la ciberseguridad y la prevención del fraude](#).
- Establezca una oficina/línea telefónica de ayuda para clientes y promueva todos los canales de comunicación disponibles que cumplan con el distanciamiento social.
- Permanezca conectado con los clientes por medio del teléfono y SMS diariamente.
- Modifique los protocolos de cobranza y las estructuras de incentivos al personal para motivar a la sensibilidad hacia el cambio en la situación de los clientes y evitar el comportamiento agresivo o irresponsable por parte del personal.

Haití: Antes de que Haití tuviera un solo caso confirmado, Fonkoze creó el primer centro de capacitación sobre el *kowonavirus* en idioma Creole. Este cambio en la respuesta permitió que los empleados evitaran los rumores y el pánico, y que divulgaran información de salud precisa a los más de 50,000 clientes de la institución. Testificaron que la educación puede cambiar el curso del virus en el país porque los clientes frecuentemente confían más en Fonkoze que en otras fuentes de noticias.

Bangladesh: Usando las plataformas digitales y de medios sociales para crear consciencia, BRAC publicó contenido pertinente acerca del correcto lavado de manos, la higiene respiratoria y el distanciamiento social, el cual se está promoviendo regularmente por medio de la [página de Facebook y el blog de BRAC](#).

Suplantación de identidad (phishing) relacionada con el coronavirus — Diversas campañas de suplantación de identidad están aprovechando el aumento de atención al COVID-19 para distribuir software malintencionado, robar credenciales y robarle el dinero a los usuarios por medio de fraude.

Reestructure sus operaciones para proteger a sus clientes

Identifique los riesgos que pueden presentar sus maneras tradicionales de trabajar para sus clientes e implemente los cambios de lugar para reducirlos.

- Cambie a canales diferentes para ofrecer servicios, que minimicen la necesidad de visitar la sucursal.
- Apoye a los clientes para que usen dinero móvil tanto como sea posible para evitar utilizar efectivo físico. Esto se puede aplicar de manera diferente en los diversos mercados:
 - Si su economía todavía está abierta, trate que las personas hagan la transición a billeteras móviles u otros canales que permiten transacciones digitales *antes* que ésta se cierre;
 - Si la economía ya está cerrada, trate de expandir sus canales digitales existentes o implementar pilotos que puedan permitir a los clientes usar las transacciones digitales ahora; y
 - Documente cuáles serían las soluciones ideales para sus clientes en este momento y haga planes para implementarlas cuando pase la crisis, para estar mejor preparados para la siguiente vez.

- Para los préstamos grupales, apóyese en los líderes grupales para la comunicación y para facilitar transacciones mientras minimiza la necesidad de reuniones en persona con gran número de clientes.

Lecciones de China: China tuvo varios factores que permitieron la continuidad de los negocios. Las plataformas de pago digitales y de comercio electrónico como WeChat Pay y Alipay se han adoptado ampliamente, reduciendo la necesidad de efectivo. Con una buena infraestructura implementada, incluyendo electricidad, redes de telecomunicaciones y acceso a internet, muchos empleados ya estaban equipados para trabajar remotamente y recibir pagos por medio de transferencias digitales.

Durante el confinamiento nacional, los oficiales de préstamo no pudieron visitar a los clientes y los clientes no pudieron visitar los bancos. Las comunicaciones móviles y las opciones de pago digital fueron críticas. El educar a los clientes acerca de las plataformas de pago digitales reduce la dependencia en el efectivo. CD Finance confió en su plataforma digital existente para gestionar los pagos. Sobre la base del historial previo de préstamos y las evaluaciones de crédito, fueron capaces de realizar determinaciones rápidas sobre ofrecer o no crédito y extensiones de préstamos a los clientes existentes por medio de este canal digital.

Kenia: Safaricom y otros proveedores de dinero móvil están [renunciando a sus honorarios y elevando los límites de las transacciones de dinero móvil](#), lo cual es una medida prudente dado el requisito del distanciamiento social y también porque elimina el efectivo como medio de transporte del virus.

Recopile información regularmente para comprender la situación y las necesidades de los clientes, especialmente de los más vulnerables

Aunque es claro que el impacto del COVID será devastador para muchos, no todos se verán afectados de la misma manera. Es importante comprender los detalles específicos de quién está siendo afectado y cómo, y de qué manera estos impactos cambiarán con el tiempo, para que puedan tomarse las acciones apropiadas. Un PSF con compromiso social seguirá las siguientes pautas:

- Comprenda lo que está sucediendo con sus clientes, usando encuestas sencillas y estandarizadas administradas por el personal de campo o del centro de llamadas que están trabajando remotamente desde sus hogares. Recopile información acerca de qué clientes necesitarán reiniciar sus negocios después del fin del confinamiento.
- Segmente a sus clientes y comprenda las diferencias entre los segmentos. Haga perfil de los mercados/clientes por actividad económica, capacidad de pago y aquellos que necesitan financiamiento ahora y los que lo necesitan después.
- Analice los datos recopilados a nivel de cliente para comprender quien se ve más afectado y de qué maneras, así como qué políticas o factores les están impactando más.
- Tome decisiones estratégicas y operativas acerca de cómo navegar la crisis sobre la base de estos datos a nivel de cliente.
- Repita esta recopilación de datos a nivel de clientes regularmente durante la crisis para comprender cómo está cambiando la situación de los clientes, por ejemplo, una vez cada dos semanas.
- Vincúlese con redes de microfinanzas nacionales, organizaciones internacionales de ayuda y oficinas del gobierno nacional para proveer a los formuladores de políticas información de

referencia basada en la retroalimentación de los clientes, la cual pueda usarse para identificar dónde pueden las políticas reducir el impacto de la crisis y mejorar los resultados para las personas en los mercados informales.

El SPTF y 60 Decibels desarrollaron una herramienta de recopilación de datos por medio de encuestas a los clientes sobre el COVID-19 para los PSF – puede verla [aquí](#):

Esta encuesta le ayudará a comprender la situación de los diferentes segmentos del mercado y a ser capaz de responder apropiadamente. Apoyará a las organizaciones en la identificación de lo siguiente:

- Quién está teniendo dificultades y requiere de asistencia;
- Quién tiene suficientes ingresos para sobrevivir (por ejemplo, recibe remesas), pero podría requerir acceso a servicios financieros;
- Quién tiene un medio de vida que continúa y que requerirá acceso continuo al crédito;
- Qué cambios de política o reglamento podrían promover los PSF para ayudar a los clientes.

Tome acciones para evitar las dificultades y responder a las oportunidades

Para tratar a los clientes responsablemente es importante que los proveedores respondan de una manera que ayude a aliviar la dificultad creada por el confinamiento y no cree riesgos adicionales por medio de préstamos insostenibles para consumo. Las personas continuarán comprando alimentos y artículos esenciales. Dependiendo de la severidad del confinamiento, la actividad económica podrá verse afectada en mayor o menor medida. Algunas actividades seguirán clandestinamente. La pregunta entonces es quién se verá más o menos afectado y dónde quizás existan oportunidades para que los proveedores de servicios financieros presten apoyo. Es importante evaluar la situación por sector y desarrollar planes de respuesta específicos para cada segmento.

Para los clientes vulnerables:

- Congele los pagos de préstamos y la acumulación de intereses durante el confinamiento y quizás por algún tiempo después que reinicie la actividad económica.
- Comunique a los clientes la necesidad de centrarse en mantener su seguridad y permítales hacerlo aliviándoles de la presión de la deuda.
- Permita el acceso fácil a los ahorros.
- Actúe como canal de asistencia: Proporcione información a los programas de ayuda gubernamental o internacional acerca de qué clientes son los más vulnerables. Si es posible, ayude a facilitar la recepción de subsidios gubernamentales.

Fundación Paraguaya está:

- Distribuyendo semillas de manera que, en 1-2 meses, los clientes tengan huertas autosostenibles con frijoles, yuca y tomates.
- Preparando listas de todos los clientes que trabajan por cuenta propia por localidad para asegurarse de que tengan acceso a programas de gobierno que proporcionan ayuda a los trabajadores por cuenta propia.

Para los clientes que todavía operan empresas / o aquellos con medios de vida que continúan

- Reestructure los préstamos, si es necesario.
- Considere renunciar a los recargos por pago tardío.

- Provea información/asesoría comercial (por ejemplo, acerca de cómo obtener productos, mercadeo, apoyo gubernamental, regulaciones, etc.)
- Provea capital de emergencia para quienes puedan aprovechar las oportunidades (considere qué tasa de interés es la apropiada).
- Permita el acceso fácil a los ahorros.
- Promueva la ayuda mutua para que quienes no se han visto afectados apoyen a otros (por ejemplo, que ofrezcan empleo).
- Ayude a los clientes a llevar su producto al mercado, lo cual ayuda tanto a los pequeños productores como a aquellos que están en las ciudades para su seguridad alimentaria.

Lecciones de China: Debido a que el flujo de efectivo se redujo dramáticamente durante y después del confinamiento, los pagos morosos de préstamos aumentaron a gran escala. La institución Grassland supo por medio de una evaluación de impacto realizado con el apoyo de ACCION que la crisis había golpeado más fuerte a ciertos sectores que a otros y necesitó una estrategia diferenciada para cada segmento. Dependiendo del sector y el mercado, **Grassland Finance** prolongó el período de pago, otorgó préstamos adicionales o pospuso los pagos de préstamos.

El sector agrícola enfrentó desafíos únicos durante el confinamiento, lo cual ocurrió durante la temporada de siembra. Los agricultores enfrentaron desafíos para asegurar los insumos agrícolas que necesitaban, como los fertilizantes. **CD Finance** pudo desembolsar \$5 millones de dólares americanos en préstamos para que los agricultores compraran fertilizantes por medio de una alianza con una compañía de insumos agrícolas.

Plan para la recapitalización:

- Explore los términos de los préstamos futuros para evitar cargas de deuda que no puedan manejarse.
- Hable con los inversionistas y otros actores para asegurar que el capital esté listo cuando se necesite.
- Planee la capacidad adicional del personal para que puedan distribuir el capital rápidamente a donde sea necesario.
- Planee el proporcionar apoyo/asesoría de negocios y comunicaciones para mantener a los clientes con información actualizada dado el contexto rápidamente cambiante y cómo éste tiene impacto en sus medios de vida.

Reestructuración operativa responsable– cómo equilibrar el desempeño social y financiero

La mejor manera de cuidar los ingresos en este momento es concentrarse en su fuente principal. Haga lo que sea necesario para fortalecer la confianza y la lealtad con sus clientes y esa lealtad sobrevivirá más allá de la crisis. Recuerde, habrá un después. Algunas maneras para proporcionar alivio en este momento mientras fortalecen la confianza y la buena voluntad incluyen:

- Asegure que la cobranza y/o la acumulación de interés no contribuyen al sobreendeudamiento de los clientes vulnerables.

- Evite ser demasiado precavido con los préstamos durante la crisis (por ejemplo, enfocarse solo en los mejores clientes o evitar ciertos sectores), para asegurar que todos los clientes tengan la oportunidad de que sus empresas continúen teniendo acceso al crédito y al apoyo.
- Asegure que los préstamos de recapitalización estén estructurados de una manera que no añadan a la deuda existente de manera insostenible (por ejemplo, quizá pueda reestructurar los préstamos existentes para que no tengan que pagarse inmediatamente).
- Equilibre la necesidad de reducir los gastos con garantizar los medios de vida del personal, así como con la necesidad futura de poder comenzar a prestar rápidamente cuando la crisis termine.

Comparta su conocimiento acerca de sus clientes para apoyar las acciones de otros

Los requerimientos de los inversionistas y las regulaciones pueden afectar la capacidad de los PSF para responder a la crisis del COVID-19. Es importante que los proveedores de servicios financieros se comprometan a presentar la información que han recopilado, expliquen sus planes de respuesta y cómo estos se ven afectados por las políticas o acciones de los inversionistas y reguladores.

Los datos sobre la actividad económica local, particularmente las comparaciones a través del país, pueden utilizarse para identificar las áreas donde las medidas pueden reducir el impacto y mejorar los resultados para las personas que trabajan en mercados informales.

- Algunas instituciones están teniendo dificultad para pagar al personal y están a unas cuantas semanas de iniciar despidos. ¿Deben diferir los pagos de los clientes o pagar a su personal? ¿Es la meta sobrevivir después de la crisis o mantener una cartera en riesgo baja en este momento? Hay necesidad de involucrar a los inversionistas, a las instituciones de finanzas digitales y a los reguladores en estas discusiones.
- Las instituciones necesitan que sus pagos sean diferidos antes de poder diferir los pagos de sus prestatarios.
- Vincúlese con las redes u otros canales para proveer a los formuladores de políticas información crítica basada en la retroalimentación de los clientes.

Kenia: Reestructuración de préstamos y extensión de la suspensión de los cargos por transacción para las transacciones de dinero móvil.

Las Filipinas: CARD está pidiendo al gobierno que extienda el apoyo financiero y no financiero a la industria, ya que la liquidez se volverá una verdadera preocupación.

Sudáfrica: SEF está realizando encuestas semanales a los clientes, las cuales revisan en detalle el impacto sobre los clientes con una segmentación detallada por tipo de negocios/sectores. Los datos frecuentes significan que es posible obtener un buen panorama general de la evolución del impacto. Sobre la base de estos datos, se está pidiendo a SEF que proporcione insumos para las medidas del Departamento de Negocios Pequeños, por ejemplo, cambios recientes en las regulaciones para las 500,000 tiendas informales o 'spaza' y los comerciantes informales (que prestan servicios al 70% de la población), los cuales podrían ayudar a estas personas a continuar comercializando. De esta manera, los empleados de SEF están manteniendo las relaciones con los clientes individuales mientras que hacen incidencia a favor de su futuro.

2. Apoyando a sus empleados

La responsabilidad hacia el personal es crítica durante la crisis del COVID para proteger su salud, permitir que su personal apoye a sus clientes y para asegurarse de tener un equipo leal y capaz para reactivar su negocio tan rápido como sea posible cuando termine la crisis.

- Comuníquese: Más de lo que pareciera necesario, más de lo que pareciera razonable. Comuníquese con su equipo (incluyendo su junta directiva) a intervalos regulares, frecuentes y predecibles. Haga un equilibrio entre la honestidad y la transparencia relacionadas a las malas noticias con la necesidad de promover un espíritu generalizado de optimismo. Proporcione comunicación frecuente para elevar la moral y la confianza del personal acerca de su puesto de trabajo (especialmente la seguridad laboral/paga/objetivos de desempeño).
- Identifique al personal vulnerable y asegure que se mantengan aislados.
- Establezca una estructura de respuesta dentro de la organización (por ejemplo, un gerente de crisis).
- Revise las políticas de permiso por enfermedad/mensajes para no venir a la oficina si está enfermo y asegure que las personas no vengán a la oficina solo por temor de perder sus trabajos.
- Reestructure las prácticas de trabajo, por ejemplo, permitiendo el trabajo desde casa, estableciendo procesos seguros para el manejo de efectivo, etc.
- Comunique la información acerca de cómo reducir el riesgo de transmisión (por ejemplo, un curso de aprendizaje en línea).
- Dé un nuevo propósito al personal, por ejemplo, que proporcionen información/lineamientos a los clientes.

FINCA Impact Finance está comprometido con lo que llaman “sobre comunicación,” refiriéndose a la preferencia de errar por tener demasiado contacto en lugar de muy poco contacto con el personal. Como una red de 20 subsidiarias distribuidas alrededor del mundo, FINCA convoca a llamadas semanales con los directores ejecutivos de cada institución. Cada subsidiaria también ha nombrado un Gerente de Crisis, el cual genera informes semanales amplios, conteniendo datos desde cambios en la política local hasta cualquier enfermedad directa entre el personal.

Microstart: Se comunica con cada miembro de su personal diariamente. Los equipos se reúnen por teléfono cada día. El líder del equipo establece un objetivo para el día y cada miembro de ese equipo envía un correo electrónico al líder del equipo al final del día con una actualización breve acerca de las tareas realizadas. Las actualizaciones permiten la supervisión estrecha de la respuesta a la crisis y son útiles para la redacción de informes.

El SPTF creó un **video sobre “Cómo tratar a los empleados responsablemente durante el COVID”** en [español](#) (también está disponible en inglés y en francés) y **escribió las lecciones aprendidas a partir de las experiencias de varias instituciones en un blog [Cómo tratar al personal responsablemente durante la pandemia: Tres cosas que deben hacerse en este momento - ¿Cómo podemos llegar al otro lado del coronavirus con las relaciones con los clientes y los empleados intactas?](#)**