



Keeping clients first
in microfinance

Lineamientos de Cobro para Proveedores de Servicios Financieros

Introducción¹

Los Proveedores de servicios financieros deben siempre tratar a los clientes con respeto y dignidad, incluso cuando los clientes no cumplan con sus compromisos contractuales. Los *Lineamientos para Proveedores de Servicios Financieros* es una lista de normas de control para instituciones para evaluar sus políticas y prácticas de cobro, con la meta de fortalecer la protección del cliente durante el proceso de cobro.

Esta herramienta trata sobre políticas, prácticas de cobro, manuales, y capacitación del personal de campo. Para cada uno de estos temas, una institución puede comparar una “buena práctica” con sus propias prácticas e identificar áreas de mejoramiento. Con esta información, las instituciones pueden desarrollar un plan de acción para tratar las debilidades.

Más allá de las listas de control para evaluar las prácticas, esta herramienta proporciona una guía de discusión para capacitar al personal en cobros apropiados- incluyendo dos grupos de ejercicios para el personal del campo. Esta sección es importante para ayudar al personal a entender cómo usar las políticas de cobro de la institución en su trabajo diario, incluso el trato con clientes difíciles y dilemas éticos.

Principios de Protección al Cliente (corto listado de principios a continuación, para una descripción completa diríjase a www.smartcampaign.org)

1. Evitar el sobreendeudamiento
2. Precios transparentes y responsables
3. Comportamiento ético del personal
4. Prácticas apropiadas de cobro
5. Mecanismos para recibir y resolver quejas
6. Privacidad de los datos de los clientes

¹The Smart Campaign ofrece herramientas adicionales para mejorar las prácticas de cobro. 1. “Serie de capacitación sobre Principios de Protección al Cliente sobre Principio 3” (Client Protection Principles Training Series, Training Presentation on Principle 3) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/268>. 2. “Mejores Prácticas en Estrategias de Cobro” (Best Practices in Collections Strategies), <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/83>. 4. Código de Conducta para Cobros y Prácticas de Cobro para Préstamos para Grupos a Swadhaar FinServe Pvt. Ltd” (“Code of Conduct for Collections and Collections Practices for Group Loans at Swadhaar FinServe Pvt. Ltd.”) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/472>. 5. “Smart Note: Cobros con Dignidad a FinComún” (“Smart Note: Collections with Dignity at FinComún,”) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/48>. 6. “Protección del Cliente y Códigos de Ética” (“Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started,”) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

Sección 1. Evaluar las Políticas de Cobro de la Institución

Utilice esta lista de control de políticas de cobro para evaluar las políticas de su institución e identificar áreas de mejoramiento. Cada tema representa una “buena política” a ser considerada por su institución.

- La institución tiene una clara política de recuperación que explica paso-a-paso el procedimiento para tratar con clientes morosos, empezando por el primer día de retraso en sus pagos. Esta política incluye un cronograma (ej., un día de retraso, 30 días, etc.) e indica cuál miembro del personal es responsable de tomar acción.
- La política de recuperación de la institución define claramente comportamientos aceptables y no aceptables *específicos*. Por ejemplo, prohíbe un lenguaje abusivo y que se grite al cliente, pero considera aceptable contactar al avalista del cliente. La política no permite que los agentes de cobro decidan por sí mismos qué tácticas de recuperación pueden o no pueden usar.
- En esta política de recuperación, los siguientes comportamientos están siempre prohibidos² (estos son estándares mínimos en los que las instituciones deberían basarse, y proveer detalles para esta lista): lenguaje abusivo, uso de la fuerza física, gritar al cliente, entrar en la casa del cliente sin ser invitado, humillar al cliente, y violar el derecho de privacidad del cliente, como dicta la política de la institución de privacidad.
- La política de crédito de la institución especifica que el oficial de préstamo/personal de ventas informe a los clientes potenciales sobre las políticas de cobro de la institución *antes* de que el préstamo se administre, y al tiempo del desembolso del préstamo.
- La institución tiene una política clara de reprogramación, la cual incluye detalles sobre las circunstancias en que una reprogramación es permitida y los permisos requeridos, cómo se manejan los intereses, y un límite superior en la cantidad de préstamo reprogramado, de tal manera que los clientes no se endeuden más allá de su capacidad de pago, y las extensiones automáticas de la deuda sean prohibidas.
- Si la institución cuenta con un producto de préstamos para grupos, los clientes son informados si serán responsables de pagar por los miembros morosos del grupo. Ellos son plenamente informados de las consecuencias de los fracasos de garantía de grupo. La institución debe proveer al grupo, o asegurarse de que el grupo establezca pasos, cronogramas, y responsabilidades para dar seguimiento a los miembros morosos del grupo, y lo que provoca el reembolso por parte de los otros miembros del grupo.
- Si se exige a los clientes que prometan dar activos como garantía, la institución tiene una lista de activos aceptables, y no permite que el personal de crédito decida cuáles activos pueden preñar los clientes. La lista incluye lineamientos claros de cómo se registran y valoran las garantías. Finalmente, las políticas de cobro deben tratar sobre los procesos y tiempos apropiados para la toma de garantías.

² Las técnicas de cobro pueden variar basándose en las razones para la morosidad del cliente-*no estar dispuesto* a pagar, o *inhabilidad* de pagar. Mientras que las instituciones pueden capacitar al personal a aplicar técnicas de cobro diferentes en tiempos diferentes, el mismo estándar de tratamiento se aplica a todos los clientes. En otras palabras, las prácticas inapropiadas nunca son aceptables, incluso cuando los clientes son capaces pero no están dispuestos a pagar.

- Terceros agentes de cobro deben firmar un acuerdo en que prometen honrar el mismo “código de conducta para cobros” utilizado por el proveedor de servicios financieros. Los agentes también deben acordar proveer un mecanismo para recibir y resolver quejas. Los agentes deben someter a una auditoría periódica sus prácticas para asegurar el cumplimiento de este acuerdo.
- Los incentivos para el personal no están basados solamente en el índice de pago del cliente (bajo o “cero” morosidad) porque esto lo puede poner bajo mucha presión para extraer pagos del cliente utilizando cualquier medio necesario.
- El personal de auditoría interna tiene la tarea de revisar una muestra de los préstamos que tienen un retraso de más de 30 días para determinar si el personal ha seguido las políticas y procedimientos apropiados.

Sección II. Evaluar las Prácticas de Cobro de la Institución

Tal como se especifica en la Sección I, utiliza esta lista de control de prácticas de cobro para evaluar las prácticas de su institución, e identificar áreas que deben mejorar. Cada tema representa una “buena práctica” a ser considerada por su institución.

- El personal de crédito recibe capacitación de práctica para cobros. Esta capacitación define prácticas “aceptables” y “no aceptables”, y se enfoca en los derechos del cliente. El personal es capacitado al ser contratado y recibe capacitación de forma *continua*. La capacitación incluye escenarios de “vida real” en que el personal enfrenta cobros difíciles y determina cómo tratar a los clientes. También se tratan acerca de leyes que son relevantes. El personal es evaluado en su conocimiento sobre políticas, procedimientos y prácticas apropiadas/no apropiadas de cobro.
- Las auditorías internas habitualmente dan seguimiento con una muestra de clientes morosos. La gerencia utiliza informes de auditorías internos sobre clientes morosos para: entender las razones por las cuales está en estado de morosidad, informar y equipar mejor a los oficiales de préstamos para tratar con estos casos, abordar cualquier tema que ha sido reportado (tales como violaciones de las políticas de cobro), y hacer ajustes en productos y servicios si fuere necesario.
- La institución tiene un mecanismo para manejo de quejas – una manera para que los clientes puedan expresar quejas y preguntas directamente a la institución, y un sistema para responder a estas quejas. Los clientes tienen una forma para quejarse sobre su oficial de préstamos/agente de cobro sin tener que tratar directamente con estos mismos miembros del personal.
- La institución solicita garantías a los clientes para crear presión moral. Sin embargo, un activo para el sustento de la vida (aquellos que se necesitan para sobrevivir y operar el negocio) no se usan como garantías. La garantía proporcionada debe ser conmensurativa con el valor del préstamo.
- Violaciones de las políticas de cobro por parte de miembros del personal de la institución son sancionadas. Sanciones son aplicadas consistentemente y son detalladas en la política de cobro de la institución o en el manual de reglas del personal.
- Personal al nivel de gerentes de sucursales son capacitados para alentar el cumplimiento exitoso del personal sin presionarlos a adoptar comportamientos de cobro inaceptables (ej., gerentes realizan reuniones semanales en la sucursal en la que los oficiales de préstamos comparten ideas para la prevención efectiva de morosidad y técnicas de manejo, basados en su experiencia en tratar con los clientes).
- Terceros agentes de cobro reciben información sobre lo que la institución considera como prácticas de cobro “aceptables” y “no aceptables”, y se requiere ponerse de acuerdo en honrar prácticas aceptables. La institución periódicamente averigua las prácticas de terceros agentes a través de verificaciones al azar con clientes anteriores y a través de otras técnicas de auditoría.

Sección III. Ejemplos del Contenido de Manuales de Cobro

Las instituciones deben establecer sus políticas de cobro y prácticas en un manual escrito que el personal de cobro lee, discute, y entiende. Esto ayuda a asegurar que las políticas sean aplicadas de manera uniforme a través de la organización y a lo largo del tiempo. Utilice el siguiente ejemplo de manual de cobro para evaluar el contenido del manual de su institución.

Asunto	Contenido
Código de Conducta para Cobros	Basada en el código ético de la institución, pero específicamente se enfoca en el comportamiento apropiado y no apropiado durante cobros.
Sanciones	Detalle las sanciones por violaciones del personal del Código de Conducta para Cobros.
Procedimientos de Cobro	Perfila las etapas del proceso de cobros y los procedimientos en cada etapa. Por ejemplo, acciones específicas para tomar en un día de atraso, 14 días de atraso, etc.
Calificaciones del Personal	Establece las calificaciones mínimas del trabajo que el personal deben cumplir.
Papeles y Responsabilidades	Describe los deberes de cobro (ej. visita a la casa del cliente, entrar al estatus del moroso en la base de datos), y el miembro del personal específico quien tiene tal responsabilidad (ej., oficial de préstamos, gerente de la base de datos)
Capacitación y Metodología	Establece estándares para capacitación en cobranza y perfila el proceso de capacitación. También establece con qué frecuencia la capacitación se realiza, y cuáles miembros del personal tienen que participar.
Estructura de Incentivos	Establece los incentivos monetarios y no monetarios que reciben los agentes para carteras fuertes. El diseño de la estructura de incentivos influye el comportamiento de cobros.
Terceros Agentes	Establece el acuerdo de ética que el tercer agente tiene que honrar. Describe políticas para averiguar al azar el tratamiento que los agentes dan los clientes.

Sección III. Guía de Discusión para la Capacitación del Personal en el Campo

Una vez que la institución ha desarrollado una política clara sobre prácticas aceptables de cobro, es esencial que el personal de campo (particularmente agentes de crédito/agentes de cobro) entiendan cómo usar la política en su trabajo diario. No es suficiente dar al personal una copia de la política; la institución debe proporcionar capacitación interactiva en la que el personal de campo se sienta libre para expresar su experiencia sobre cobros, incluyendo clientes difíciles y dilemas éticos.

La capacitación del personal debe incluir estrategias *específicas* para manejar cobros difíciles. En muchos casos, el personal conoce la política de la institución, pero sus estándares se debilitan cuando encuentran una falta de voluntad de pago del cliente, o están bajo presión severa para reportar una poca o una falta total de morosidad en su cartera.

Utilice las dos herramientas de discusión abajo para hablar con el personal de campo sobre comportamientos aceptables e inaceptables de cobro. Alentamos a las instituciones a basarse en estos ejercicios, y a crear sus propios módulos de capacitación al personal, apropiados al contexto local.

A. Ejercicio. Identificación de Comportamientos Aceptables e Inaceptables de Cobros

Utilizando las siguientes prácticas de cobro, y/o una lista de otras prácticas de cobro identificadas por su institución, empiece una conversación con el personal preguntado: “¿Son estas buenas o malas prácticas?” Muchas veces la respuesta será, ‘Esto depende’. Si este es el caso, discuta diferentes escenarios cuando ciertos comportamientos sean aceptables, y también comportamientos que jamás serían aceptables.

Además, pida al personal que sugiera otras prácticas de cobro que han utilizado o han visto en el campo. Eventualmente, para cada práctica, su institución debe ser capaz de decir al personal si la práctica es aceptable o inaceptable.

¿Son estas prácticas aceptables o inaceptables?

1. La institución llama o manda un mensaje de texto al cliente unos pocos días antes del vencimiento del pago para recordarle a él/ella de su pago.
2. Los oficiales de préstamos no disolverán reuniones de grupo hasta que se haya hecho un pago completo por parte del grupo.
3. La institución contrata una agencia de cobro y su contrato con la agencia cubre solamente los arreglos financieros, no el trato con los clientes.
4. El personal guía a miembros del grupo a desarrollar un código de conducta acerca de cómo cobrarán pagos atrasados.
5. La institución coloca listas de las personas morosas en los pasillos de sus sucursales.
6. La institución contacta al avalista cada vez que el pago de un préstamo se atrasa por más de 7 días.
7. La institución contacta vecinos y miembros de la familia de un cliente cada vez que el pago de un préstamo se atrasa por más de 14 días.
8. La institución premia un pago a tiempo entregando boletos para una rifa a clientes por cada pago hecho a tiempo, y luego da premios al boleto ganador por lo menos una vez cada trimestre.
9. Los oficiales de préstamos visitan a los clientes morosos en su casa. ¿Qué sucede si la visita es?:
 - a. ¿A las 20:00 horas en la tarde?
 - b. ¿En un día festivo / durante una celebración familiar?
 - c. ¿Cada día hasta que se realiza el pago?
10. Los oficiales de préstamo visitan a los clientes morosos en su lugar de culto.

11. Los oficiales de préstamo recuerdan a los clientes sobre las sanciones contractuales por no reembolsar, tales como inhabilidad de obtener otro préstamo con la institución, y la confiscación de acciones.
12. *Provea sus propias prácticas para ser discutidas por los oficiales de préstamos.*

B. Ejercicio: Estudio de Caso y Dramatización en la que Participa el Personal de Campo

Generalmente, una política de cobros escrita no es suficiente para asegurar que el personal entienda cómo aplicar prácticas aceptables de cobro en su trabajo diario. Además de una política escrita, las instituciones deben capacitar al personal utilizando ejemplos de escenarios que probablemente encontrarán con sus clientes. Esto ayuda al personal a identificar situaciones problemáticas y dilemas éticos antes de que ocurran, y a desarrollar estrategias para tratar con estos asuntos de manera apropiada.

Utilice el estudio de caso presentado aquí para simular una situación en que el oficial de préstamo deba determinar si un cliente no es capaz o simplemente no está dispuesto a pagar sus préstamos, y cómo tratar con el cliente. La institución también puede desarrollar su propio escenario que tenga sentido en el contexto local.

Después de leer el caso de estudio a continuación, solicite al grupo que se divida en dos grupos, con las siguientes instrucciones:

Grupo 1 –Represente el fin de una historia en el que Nomsa maneja esta situación (no repita los contenidos que ya hayan sido escritos). En la dramatización, incluya otro personaje (además de Nomsa) que participaría en el proceso de cobro.

Grupo 2- Represente una reunión que Nomsa tenga con su gerente de sucursal y otros oficiales de préstamo donde ellos hablen sobre este caso y qué pueden hacer para prevenir casos como estos en el futuro.

Estudio de caso

Nomsa, un Oficial de préstamo de MacroDreams caminó lentamente hacia una casa pequeña donde Chipó vivía con su marido y sus cuatro hijos. Ella sabía que los tiempos habían sido duros para la familia, y que ellos habían empezado a arrendar un cuarto de su casa para ayudar a pagar el alquiler. Esta fue la parte del trabajo que menos le gustó a Nomsa, al dar seguimiento a los clientes morosos.

Al llegar a la puerta principal Nomsa vio a Chipó saliendo por la puerta de un lado de la casa.

“Oye Chipó, que gusto verte”, gritó Nomsa. “No te he visto por un tiempo”.

“Si, lo siento por esto” dijo Chipó.” “Ojala que pudiera quedarme y hablar pero estoy saliendo para el pueblo”.

“Está bien. Tengo que irme al pueblo también. Puedo caminar contigo” dijo Nomsa.

Chipó dejó de caminar y se dio la vuelta hacia Nomsa. Cansancio aparecía en el rostro de ella mientras decía “Esta bien. Podemos hablar aquí si lo hacemos rápido. Me imagino que me quieres hablar sobre mis pagos.”

“Esto es correcto”, dijo Nomsa. “Me dijiste la semana pasada que pasarías por la oficina a realizar un pago, pero nunca te vimos. Y ahora estás atrasada en el pago de esta semana”.

“Lo siento mucho,” dijo Chipó mientras miraba al suelo. “No lo he olvidado. Es que mi hija ha estado enferma por dos semanas. Pensaba que iba a estar bien ahora, pero no es así. La he llevado al doctor dos veces, y luego tuve que pagar su medicina. El dinero que quedó no fue suficiente para hacer mi pago.”

“Siento mucho escuchar esto” dijo Nomsa, poniendo la mano sobre el hombro de Chipó. “Deberías habernos dicho lo ocurrido. Sé que debes estar muy preocupada.”

Lágrimas brotaron por los ojos de Chipó. “Estoy muy preocupada. Nunca ha estado enferma por tanto tiempo”.

“Realmente espero que se ponga mejor. ¿Está funcionando la medicina?”

“Creo que sí,” dijo Chipó, con un resplandor en su rostro. “Ella se levantó y caminó un poco hoy”.

“Me alegró mucho de escuchar esto”, dijo Nomsa. “A propósito, me fijé que algunos alambres salían de tu casa y no había visto esto antes. ¿Es esto para una antena?”

“Mmmm si,” tartamudeó Chipó. “Mi marido compró un televisor hace un par de semanas.”

“Entonces ¿tu marido está trabajando ahora?” preguntó Nomsa.

“Mm no, el todavía está buscando trabajo. El usó mi dinero para el televisor. Me dijo que lo necesitaba para ver la Copa Mundial” dijo Chipó.

“Y si él no habría comprado el televisor, podías haber hecho tus pagos a tiempo?” preguntó Nomsa.

“Si,” dijo Chipó. “Pensábamos que habría suficiente. No pensábamos que nuestra hija iba a enfermar.”

“Entonces ¿cómo planeas ponerte al día con tu préstamo ahora?,” preguntó Nomsa.

“Estoy esperando que mi marido encuentre trabajo para poder pagarme el dinero del televisor.”

“Chipó, no podemos esperar hasta que tu marido consiga un trabajo antes de pagarnos,” dijo Nomsa con seriedad. “Si no puedes tomar la responsabilidad de hacer tus pagos a tiempo, entonces no sé si podremos mantenerte como cliente.”

Discusión después de la dramatización

Después de que los dos grupos han presentado sus escenas, use esta guía de discusión para obtener una conclusión sobre los comportamientos de cobro apropiados y no apropiados.

Pregunta: ¿Cuál es la respuesta apropiada para un cliente como Chipó?

Discusión: Probablemente, la respuesta depende de cómo Chipó reacciona ante la última frase de Nomsa, “... no sé si podremos mantenerte como cliente.” La respuesta correcta de Nomsa depende de si Chipó está todavía dispuesta o no a pagar el préstamo.

1. Si Chipó está *dispuesta* pagar el préstamo pero no es capaz de hacerlo a tiempo, Nomsa debería sentarse con ella a desarrollar un plan concreto sobre cómo va a poder seguir con sus pagos. Nomsa debería preguntar “cuánto vas a poder pagar hoy, aún si no es el total de lo que debes pagar ahora?” Si Chipó está verdaderamente dispuesta de pagar el préstamo, ella debería ofrecer una respuesta concreta a esta pregunta. Desde allí, Nomsa y Chipó deberían desarrollar un plan por escrito por el pago completo del préstamo.

Nomsa debería recordar a Chipó todas las consecuencias que podría enfrentar si no paga el préstamo. Estas consecuencias deben ser listadas en el manual de cobro de la institución, y a Nomsa se le debería prohibir fabricar consecuencias que no existan, o exagerar las consecuencias para intimidar a Chipó. Nomsa puede revisar con Chipó el proceso de cobro, incluyendo visitas de seguimiento y la cobro de garantías.

En visitas futuras y llamadas telefónicas, Nomsa podría aplicar presión adicional a través de la repetición de las consecuencias de no pagar (tales como la expulsión), contactando cosignatarios o avalistas (como sea permitido por el manual de cobro de la institución), e incrementar la frecuencia de contactos de seguimiento.

2. Si Chipó indica que *no está dispuesta a pagar*, Nomsa debería explicar las consecuencias de no pagar como fue descrito anteriormente, y debería documentar la posición de Chipó. Nomsa podría recordar a Chipó de los acuerdos contractuales que ella tiene con la institución, y enfatizar las acciones legales que la institución puede tomar. Ella debe dejar claro que la morosidad o no-repago afectaría negativamente la habilidad de Chipó de obtener préstamos de la institución en el futuro.

La institución debería dar a Nomsa (y a todo el personal de crédito involucrado) un cronograma para tratar con los clientes que no están dispuestos a pagar. Por ejemplo, un cronograma para contactar a los avalistas, cobro de garantías, o reportar al cliente al Buró de Crédito pueden ser más cortas. Cuando los clientes no están dispuestos a pagar, la institución puede encontrar prudente involucrar a otros miembros del personal en los procedimientos de cobro, tales como el director del sucursal u otro personal de categoría superior.