

Mejores Prácticas en Gestión de Desempeño Social en tiempos de Crisis

Los efectos de la COVID-19 ha obligado a varios países a establecer medidas de aislamiento con la finalidad de contener la propagación del virus. Muchos de ellos prohibieron los vuelos internacionales y nacionales, restringieron algunas actividades económicas, entre otras. Si bien el objetivo principal fue reducir el aumento de contagios, con ello se ha generado una de las mayores crisis a nivel mundial, tanto en materia económica como social, siendo América Latina uno de los más afectados. De hecho, en Julio, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reportó que alrededor de 41 millones de personas en la región habían perdido su empleo. En consecuencia, el ritmo de crecimiento de la región se tornó negativo, siendo Perú y Argentina uno de los países más golpeados y con un decrecimiento proyectado del Producto Bruto Interno (PBI) para fines de año de -13.0% y 10.5%, respectivamente, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Si bien la población de bajos recursos, con limitado acceso a la banca tradicional y que generan ingresos a partir de un trabajo informal han sido afectados, destaca la resiliencia observada de los microempresarios para adaptar su negocio a la nueva normalidad. En este contexto, muchas instituciones financieras se han preocupado por atender a este público, sin perder de vista el bienestar de sus colaboradores y revertir su situación financiera. Se resaltan algunas buenas prácticas identificadas en materia de Gestión de Desempeño Social¹, observadas en la región de América Latina durante la pandemia.



Principios Internacionales del Social Performance Task Force

HACIA LOS CLIENTES

- **Diseño de nuevos productos crediticios acorde a la necesidad de sus clientes.** La estrecha comunicación entre la microfinanciera y sus clientes sirvió para identificar cuáles eran las necesidades más urgentes para ellos. Así, se observó que algunas entidades diseñaron créditos para clientes con buen comportamiento de pago, pero que se vieron afectados por los efectos de la pandemia. El esquema de desembolso se efectuó por partes. Por ejemplo, para solventar gastos personales y para reactivación del negocio; acompañados de donativos de víveres.
- **Implementación de canales alternos de pago.** Con la finalidad de evitar largos traslados de los clientes a realizar el pago de sus préstamos, se resaltan las alianzas con diversas tiendas comerciales en zonas periurbanas para facilitar a sus clientes el repago de sus créditos.
- **Implementación de canales digitales para pago de créditos y atención al cliente.** Algunas entidades vieron la oportunidad de acelerar la digitalización de sus procesos internos, implementando canales de pago digital que le permitan al cliente cumplir con sus obligaciones de manera ágil y segura desde un celular. Asimismo, la atención de consultas, solicitudes de crédito u otras operaciones, pueden realizarse través del

¹ Definido como los sistemas que las organizaciones utilizan para alcanzar sus objetivos sociales establecidas y poner a los clientes en el centro de la estrategia y las operaciones.

aplicativo mismo o *home banking* de la propia institución.

- **Identificación y monitoreo de la cartera reprogramada a raíz de la pandemia.** Esto resulta ser una práctica sobresaliente, que permite diseñar anticipadamente estrategias de recuperación a fin de mitigar el impacto en los indicadores financieros de las IMF, además de monitorear cercanamente la situación económica de los clientes. En la medida que los clientes se vayan recuperando, la entidad podrá alcanzar un mejor desempeño financiero que le permita seguir operando en este contexto.
- **Programas virtuales de servicios no financieros.** Algunas instituciones han desarrollado charlas de apoyo emocional; asesorías psicológicas y legales a través de una plataforma virtual con el fin de atender cualquier problema o inconveniente que tuviera el cliente.

HACIA LOS EMPLEADOS

- **Seguros de vida gratuitos para el personal.** Es favorable la preocupación de parte de la Junta Directiva por el bienestar del personal, sobre todo de los asesores de negocios, ya que representan el principal nexo entre la entidad y el cliente. Por ello,

con el fin de dar seguridad al personal y su familia, destaca la provisión de seguros de vida totalmente gratuitos mientras dura la pandemia, altamente valorado por el personal.

- **Revisión de los esquemas de incentivos para los asesores de negocios.** Comprensiblemente, la coyuntura actual ha venido incrementando la mora, lo cual, en un inicio restringía que los asesores accedan a sus bonificaciones. Por ello, son positivas las modificaciones implementadas por algunas entidades en el esquema de incentivos, permitiendo que aquellos asesores que aún con una mora afectada por la crisis puedan bonificar mediante la definición de nuevos límites en los indicadores. La revisión continua de las variables de este esquema, así como el desempeño del colaborador resultará clave para evaluar su eficacia.
- **Transporte gratuito para el personal.** Con el fin de evitar que el personal se exponga al contacto con otras personas, algunas entidades contrataron movilidades particulares que recojan a su staff en determinados paraderos para que puedan ser trasladados hacia sus centros de trabajo de manera segura.