



MEMORIA

TALLER DE INCIDENCIA RFD

**“Comprensión estratégica
real y transparente de un
entorno cambiante”**

**“Levantamiento de infor-
mación sobre el impacto y
desafíos del sector financiero
ante la pandemia”**

Octubre 2020



Indice

Comprensión estratégica real y transparente de un entorno cambiante	4
Principales reflexiones	5
Levantamiento de Información por parte de las instituciones miembros de la RFD	12
Conclusiones taller	18
Testimonios	19
Levantamiento de información sobre el impacto y desafíos del sector financiero ante la pandemia	20
Anexo	28

Comprensión estratégica real y transparente de un entorno cambiante

El miércoles 16 de septiembre, en el marco de la edición número 20 del Foro Ecuatoriano de Inclusión Financiera, se llevó a cabo el taller “Comprensión estratégica real y transparente de un entorno cambiante”, dirigido a los gerentes de las instituciones miembros de la RFD, el cual se llevó a cabo de manera virtual.

El objetivo de este espacio fue presentar las estrategias para hacer frente a la situación actual y abrir un debate con los participantes para que cuenten las mejores prácticas aplicadas, sus experiencias y aprendizajes en este tiempo de pandemia. Asimismo, se buscó identificar cuáles serían los desafíos futuros para el sector.

El taller contó con la participación de 40 representantes de los equipos gerenciales de las instituciones miembros de la RFD.

El economista, Leonel Hernández, fue el expositor encargado de realizar una presentación previa, la cual contenía los insumos necesarios para llevar adelante el taller de trabajo con las instituciones miembros de la Red.

El ejercicio con las participantes consistió en plasmar en una matriz las acciones, desafíos, y lecciones aprendidas tomando como base cuatro dimensiones analizadas durante este espacio, las cuales fueron: Estrategia, Recursos, Gobierno Corporativo y Cultura Organizacional, en función de las preguntas elaboradas previamente por el equipo técnico de la RFD.

Principales reflexiones

La exposición inicia realizando una reflexión en torno al mito de la caverna de Platón, de la antigua Roma, en el que un grupo de prisioneros se encuentran encadenados detrás de un muro, dentro de una caverna. Allí, un fuego ilumina al otro lado del muro, y los prisioneros ven las sombras proyectadas por objetos que se encuentran sobre este muro, los cuales son manipulados por otras personas que pasan por detrás. Los prisioneros creen que aquello que observan es el mundo real, sin darse cuenta de que son solo las apariencias de las sombras de esos objetos.

Con esta analogía lo que el experto planteó es que, precisamente aquello es lo que estamos viviendo, en muchas ocasiones vemos lo que los otros esperan o lo que nosotros queremos ver.

Esta premisa abre el espacio para la consulta **¿Está su institución en una caverna?** y plantea la invitación para iniciar un camino hacia la flexibilidad y el cambio. “Queremos realmente generar un cambio o quedarnos dentro de la caverna en nuestras organizaciones”.

Este es precisamente el rol de los equipos gerenciales al interno de las instituciones “proponer y liderar ese cambio”.

Menciona que el problema es que tanto el presente y el futuro que teníamos contemplado, definitivamente no será lo que esperamos, el escenario al que estuvimos acostumbrados ya no es el mismo; los procesos de planificación con los que contamos han variado, por lo tanto, hay que reaccionar frente a ese cambio.

Para este efecto propone un modelo que incluye cuatro dimensiones para enfrentar la coyuntura actual.

Modelo de cuatro dimensiones



Lo que los gerentes no deben perder de vista.
De la planeación a la ejecución.



Dimensión 1: Estrategia

En esta primera dimensión, las Instituciones Financieras (IFI), no son medidas únicamente por sus recursos, es decir, no son los más importantes, los factores de relevancia son las CAPACIDADES ORGANIZACIONALES, el equipo humano con el que se cuenta casa adentro.

Para diseñar una estrategia que cuente con una VENTAJA COMPETITIVA Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO, se necesita contar primordialmente con un equipo altamente capacitado y una realización de capacidades organizacionales altas.

“Las organizaciones no tienen una validez real por sus recursos, sino por las capacidades de quienes administran las organizaciones”

Algo que hay que tener extremadamente claro, más aún, en la coyuntura actual es la ESTRATEGIA, hay que redimensionarla nuevamente tomando en consideración los factores de éxito del sector al que pertenece la institución ¿Por qué nos prefieren a nosotros? ¿Por qué utilizan nuestros servicios y no los de la competencia?, hay un factor que me diferencia de los demás, y eso es precisamente lo que se debe definir hoy más que nunca. Todo este análisis hay que trasladarlo a una estrategia coherente a fin de generar esta ventaja competitiva.



“Una buena estrategia no puede dejar de tener factores claves de éxito y éstos son los que generan una ventaja competitiva”

La mayor concentración de gestión por parte de los equipos gerenciales en una organización debe ser, revisión de procesos, estructura organizacional, motivación y alineación del equipo respecto los objetivos institucionales. Esto no se puede lograr si no se cuenta con un personal altamente capacitado.

Con este análisis, deja sobre el debate las siguientes consultas:

- ¿Cuál es el modelo de negocios de la IFI? ¿Cómo soy sostenible?
- ¿Cuál es mi ventaja competitiva? ¿Por qué los clientes o socios prefieren mi institución? (estrategia competitiva)
- ¿Estoy creando valor para mis clientes? ¿Estoy creando valor para mi institución?
- ¿Qué es crear valor compartido?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito de mi IFI en la industria de microfinanzas?
- ¿Cuáles son mis objetivos estratégicos?
- ¿Los valores de mi IFI coinciden con la misión y visión actual?
- ¿Es la tecnología parte de los objetivos estratégicos?
- ¿Qué sistema utilizo para administrar mi estrategia?

La mayor ocupación de la IFI debe enfocarse en crear VALOR COMPARTIDO, lo cual consiste en generar políticas y prácticas que mejoran la competitividad de la compañía a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y medioambientales de las comunidades en donde operan.

VALOR SOCIAL



Contribuir al bienestar, salud y felicidad de las familias y las comunidades.

PROGRESO SOCIAL

VALOR ECONÓMICO



Productos atractivos a los clientes.
 Generar ventajas competitivas.
 Generar beneficios para inversionistas y accionistas.

PROGRESO ECONÓMICO

VALOR MEDIOAMBIENTAL



Mejorar la utilización de los recursos naturales y el cuidado del planeta.

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

“El VALOR COMPARTIDO debe estar en el ADN de las instituciones, crear políticas y prácticas que mejoran la competitividad de la compañía a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y medioambientales de las comunidades en donde operan”



Dimensión 2: Recursos

En esta segunda dimensión, se realizó un análisis en torno a la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, en función del siguiente cuadro:

Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva



Las organizaciones se encuentran constituidas de recursos, tal como se lo aprecia en el cuadro: tangibles, intangibles y humanos, los cuales son tomados en cuenta con mayor preocupación por los equipos gerenciales, sin embargo, éstos son limitados.

En esta dimensión analizamos como los recursos (tangibles, intangibles, humanos) se unen para lograr los objetivos estratégicos.

Recursos Tangibles:

Financieros, físicos, fijos, cartera, portafolio de clientes.

Recursos Intangibles:

Tecnología, metodologías, productos, reputación, cultura, procesos, participación de mercado, cultura, procesos, participación de mercado, MKT relacional, analítica.

Recursos Humanos:

Habilidades, know how, comunicación y colaboración, etc.

En este momento es importante la optimización de recursos tangibles e intangibles, en la coyuntura actual las instituciones están revisando con mayor detenimiento tres cosas: METODOLOGÍA, MKT RELACIONAL Y ANALÍTICA DE DATOS, estos elementos son fundamentales desde el punto de vista de revisión de recursos internos.

En el caso de los recursos humanos, cita el ejemplo, que para el año 2025 está previsto que el 65% de la población será millennial, en este sentido, ¿Las instituciones financieras están diseñando productos y servicios para atender a esta parte de la población futura?



Dimensión 3: Gobierno corporativo

En la actualidad el Gobierno Corporativa (GC) demanda entender algunas cosas que probablemente no estén siendo parte del análisis estratégico al interno de las organizaciones.

El GC tiene que ser la directriz para generar la sostenibilidad económica, social y medio ambiental en las instituciones.

Los directores actuales deben convertirse en directrices, interactuar mucho más con sus equipos a fin de dar un mayor enfoque estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El director hoy en día no es un mero espectador, al contrario, se convierte en un actor importante para generar mayores estrategias de negocio.

El GC debe revisar el código de ética, para adaptarlo a las circunstancias actuales, hoy más que nunca su gestión debe ser transparentada a través de la continua rendición de cuentas a sus grupos de interés.

Es importante que genere plataformas de alianzas: nuevos ecosistemas, espacios de asociatividad, redes, sinergias, entre otros.

El GC debe contribuir al manejo del riesgo reputacional al que están expuestas las IFI por la pandemia.

El GC debe trabajar en una cultura de sucesión directiva. Políticas internas de promoción, formación y desarrollo de liderazgo.



Dimensión 4: Cultura organizacional

Las capacidades organizacionales son las que tienen mayor peso que los activos de las instituciones y esto tiene mucho que ver con la cultura y desarrollo que se generan al interno.

En este sentido se plantea la consulta ¿El área de talento humano tiene un enfoque orientado hacia el desarrollo organizacional?

Al interno debe existir una real cultura organizacional preocupada en las nuevas generaciones, y la aparición de otras formas de dirigir y llegar a este grupo humano.

Las IFI deben prestar atención a la responsabilidad social, no solamente como etiqueta ¿Realmente la estamos cumpliendo?, tanto externa como internamente.

Se debe buscar el bienestar de los equipos internos, a través de la psicología positiva, generar una buena calidad de vida en la gente, con mayor énfasis en este difícil momento para las personas.

Hay que entender las complicaciones que están atravesando las personas, desde las instituciones se podría plantear una organización más flexible, en tema de tiempos, por ejemplo, para las actividades que deben realizar los colaboradores en este momento.

¿La organización toma riesgos, está abierta a la innovación y aprender de los errores? Se debe tener una estrategia de aprendizaje, premiar el error, tomado desde el punto de vista de la mejora continua.

Mantener una cultura que genere confianza tanto al interior como al exterior de las organizaciones .

Las organizaciones deben tener un liderazgo positivo y coherente, lo que hacemos es el mejor ejemplo para otros. La promulgación de los valores compartidos es clave y sobre todo la formación de la gente y una continua comunicación al interno de las organizaciones.

Los equipos gerenciales deben conocer el propósito y sentido de trabajo de su equipo, su cultura debe demostrarlo. La cultura organizacional debe estar enfocada a la capacitación y desarrollo de las personas.

Modelo exitoso de desarrollo organizacional para un negocio



Levantamiento de Información por parte de las instituciones miembros de la RFD

Posterior a la exposición realizada por el experto, se procedió a levantar información de las instituciones participantes con el objetivo de plasmar en la matriz las acciones, desafíos, experiencias y/o aprendizajes realizadas por los participantes del taller en sus instituciones, tomando como base las 4 dimensiones analizadas: Estrategia, Recursos, Gobierno Corporativo y Cultura Organizacional, según la pregunta que corresponda.

Producto de este levantamiento de información se recabaron diferentes acciones que las instituciones han realizado para enfrentar la crisis actual en torno a las cuatro perspectivas.

ESTRETEGIAS

- Soluciones para clientes adaptadas al flujo de caja que tienen dependiendo de su actividad
- Creación o mejoras en los productos con los que cuenta la institución
- Virtualización de servicios
- Cercanía con los socios en la entrega de suministros
- Creación de guías de emprendimientos digitales
- Acelerar procesos de mejora alineados con el uso de herramientas que se gestionan dentro del aislamiento
- Estrategia de comunicación con los socios para aplazamiento de los pagos de crédito
- Fidelizar socios y clientes con productos y servicios
- Nuevas condiciones de crédito

- No cobro de interés de mora desde inicio de pandemia hasta diciembre 2020
- Tasas de créditos más bajas
- Contactar a socios que mantenían créditos pendientes con la institución
- Presencia en sector rural
- Cercanía con los clientes, buscando alternativas siempre con metodologías que respondan a sus necesidades
- Ofrecer productos y servicios digitales
- Tener un seguimiento permanente con el personal, priorizando las personas
- Estar en contacto con el cliente por medios digitales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Implementar una cultura con orientación hacia la experiencia del cliente.
- Dirección clara para enfocar a los equipos brindando herramientas para la ejecución de sus funciones
- Proyecto de Teletrabajo, emitiendo directrices claras.
- Reestructuración de mapa de procesos
- Habilitar un chat de comunicación para el personal
- Contar con personal comprometido
- Aplicación de protocolos de salud para los funcionarios y permanente acompañamiento a través de TTHH y Seguridad Ocupacional para salvaguardar la salud de los colaboradores.
- Herramientas tecnológicas para el teletrabajo
- Ingresar en un proceso de innovación
- Desde riesgos análisis de escenarios
- Tener una comisión de crisis y mantener reuniones con el personal
- Reorganización de las áreas para el servicio

RECURSOS

- Acompañamiento al colaborador y su familia para manejar situaciones de estrés, preocupación, conflictos en el hogar, etc.
- Reforzar la implementación de canales de comunicación virtuales
- Plan de inversiones orientado a la digitalización de principales procesos para clientes externos e internos.
- Adoptar el teletrabajo como mecanismo de gestión para colaboradores vulnerables
- Tener un seguimiento permanente con el personal, priorizando las personas
- Implementación de la plataforma “cooperativa digital”.
- Desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas para la

- comunicación con el socio
- Reuniones regulares con las diferentes partes interesadas, en particular los entes de control
- Realizar taller de educación digital a los socios
- Dotación de materiales para el cuidado del personal

GOBIERNO CORPORATIVO

- Aporte para la implementación de laboratorio de pruebas PCR para la región norte del país; dotación de kits alimenticios para la comunidad y grupos vulnerables
- Charlas para cuidado contra el COVID-19
- Comunicación oportuna a los clientes
- Implementación de reuniones y asambleas de directivos y consejos de administración y vigilancia por medios virtuales
- Mantener reuniones periódicas con el directorio
- Monitoreo permanente de principales indicadores de desempeño
- Mucha comunicación y transparencia con stakeholders
- Señalética para que los socios y personal respeten los aforos y ubicaciones
- Soluciones para clientes adaptadas al flujo de caja que tienen dependiendo de su actividad
- Trabajar uno a uno con los socios y conocer su realidad

A continuación presentamos las experiencias y aprendizajes que compartieron las instituciones miembros participantes como parte del taller.

ESTRATEGIAS

- Concentración de soluciones que sobrepasan la capacidad operativa de las instituciones
 - Los clientes buscan el máximo beneficio posible, aprovechando las normativas y mensajes del Gobierno
 - El uso de canales electrónicos web y móvil por parte de socios
 - Enfoque orientado hacia el cliente.
 - Búsqueda de alternativas para mejorar la comunicación con los socios
 - Los socios son recíprocos en sus pagos
 - Personal no preparado para enfrentar situaciones de crisis
 - Ingresar al mundo de la Transformación Digital
 - Satisfacción de socios ante el diferimiento de cuotas de créditos
- SIN INTERES**
- Comunicación directa con el equipo fue fundamental para coordinar la gestión del negocio

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Alineación estratégica de los funcionarios que permita gestionar con intensidad la situación de los socios
- Guardar un equilibrio razonable entre rentabilidad y la gestión de riesgos
- Tener un control más profundo de la liquidez
- Preocupación por las personas, sean socios o trabajadores, generar confianza y pertenencia de todos
- Conocer el lado humano de los socios
- Aprender a utilizar diferentes plataformas
- Mucha comunicación y transparencia con stakeholders
- Guardar un equilibrio razonable entre rentabilidad y la gestión de riesgos
- Tecnologías adecuadas para enfrentar crisis económicas
- La buena comunicación es vital en el proceso
- Es importante identificar los riesgos principales y tener responsables que los gestionen

RECURSOS

- El Core financiero es un aliado estratégico clave en la gestión de soluciones que se adapten a las necesidades de los socios y su entorno
- Importancia de mantener comunicación y alineamiento con los planes
- Darnos la mano como compañeros apoyándonos en el trabajo y moralmente
- Es importante cuidar la marca ante posibles afectaciones producto de la crisis
- Los clientes buscan el máximo beneficio posible, aprovechando las normativas y mensajes del Gobierno
- Apertura de empleados para autocontrol en modalidad teletrabajo
- El personal no necesariamente está viendo lo que necesita la institución, está pensando en su necesidad y problema inmediato
- Usar la tecnología disponible
- Empatía con los socios y personal
- Refuerzo en medidas de bioseguridad con el personal

GOBIERNO CORPORATIVO

- Apoyo de los consejos en la toma de decisiones
- Comunicación oportuna con los stakeholders
- Facilidad al cambio de directivos
- La importancia de la participación de los consejos de administración

- y vigilancia en la toma de decisiones
- Tener el apoyo colectivo a través de un gremio simplifica la gestión
 - La rápida respuesta es vital, así como el apoyo oportuno de administración y directorio

A continuación presentamos los desafíos que enfrentan las IFI, producto del análisis de la información proporcionada por las instituciones miembros participantes del taller.

ESTRATEGIAS

- Mejorar las herramientas para estar más cercanos al cliente
- Contribuir a la recuperación de clientes con excelente historial y que se vieron afectados por la pandemia.
- Compartir modelos exitosos a nivel nacional y regional.
- Desarrollar estrategias para atraer a los clientes millenials a que sean socios activos de las instituciones
- Tener productos y servicios acordes a la nueva expectativa de mercado
- Cambio en el modelo de negocio
- Modelo relacional con el cliente
- Nuevos proyectos tecnológicos en productos y servicios
- Pasantías para conocer modelos exitosos de productos digitales, experiencia del consumidor
- Mantener indicadores saludables
- Creación de productos digitales

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Analizar de manera profunda todos los riesgos a los que nos encontramos expuestos sin darnos cuenta
- Control de modalidad teletrabajo
- Crear una cultura digital
- Dar a conocer tendencias en Latinoamérica y el mundo
- Valorar el impacto del trabajo que se realiza en favor de los socios/clientes
- Gestión del cambio con empresas que tengan experiencia en instituciones micro
- Ingresar a otras formas de gestionar el trabajo desde su domicilio sin bajar la productividad
- Innovación, morosidad
- Manejar la incertidumbre interna del personal
- Reaccionar con productos y servicios, según la velocidad actual que exigen los clientes

- Retomar la incidencia en medios para implementar estrategia de posicionamiento de las IFI ante la opinión pública
- Traer y proponer nuevas prácticas de países de primer mundo

RECURSOS

- Mantener alto el espíritu del personal
- Actualización de los recursos tecnológicos.
- Personal motivado
- Capacitar al personal de atención al usuario para brindar una atención enfocada en la excelencia
- Saturación de los sistemas informáticos debido a la transformación digital
- Personal capacitado ante la pandemia
- Mantener a los buenos clientes con estrategias de retención
- Conservar sentido de pertenencia

GOBIERNO CORPORATIVO

- Consejos de Administración y Vigilancia más involucrados en el crecimiento y procesos que se realizan en la institución
- Contar con socios estratégicos que compartan la visión institucional
- Implementar políticas adecuadas de acuerdo con el entorno económico y social
- Implementar políticas de nuevos productos digitales y formalizar modalidad teletrabajo
- Enfrentar resultados negativos fuera de los acostumbrados debido a la situación económica

Conclusiones del taller

Mucho se habló de la creatividad, nada está escrito, estamos en ese proceso, y precisamente este tipo de espacios que promueve la RFD son importantes para entender el entorno al que las instituciones están expuestas hoy en día.

Este tipo de ejercicios hay que seguirlos haciendo, a fin de contar con un espacio de diálogo para compartir experiencias y dar a conocer las necesidades que están atravesando las instituciones financieras, para desde la RFD apoyar en esas soluciones.

El ser parte de una Red significa compartir, colaborar, ese es el rol enriquecedor de este tipo de organizaciones. Hay que aprovechar la potencialidad del efecto sinérgico.

El tema de inclusión va a jugar un rol importante, debido a los efectos económicos que está atravesando el país derivado de la pandemia.

La INFORMACIÓN es el insumo principal para comprender el entorno cambiante, que nos sirve para solucionar problemas, tomar decisiones, y diseñar estrategias, una persona no puede hacerlo sin este insumo vital.

Vivimos una situación humana muy complicada, hay que ponerse en los zapatos de las otras personas para entender las relaciones que se deben generar desde las instituciones. Flexibilidad adaptativa es una de las propuestas.

Conclusiones tomadas de la charla de cierre del Dr. Wilson Araque
Presidente de la RFD.

Testimonios

"No podíamos quedarnos en la planificación anterior frente a un escenario tan cambiante, como institución nos obligamos a que, en no más de 15 días trabajar un plan de negocio en marcha donde se incluían aspectos planteados en este taller....todos advertíamos que íbamos caminando hacia la digitalización, esta transición que estábamos logrando paso a paso en estos seis meses, ha sido un adelanto de por lo menos unos 10 a 15 añosen fin, la presentación ha sido excelente, muy técnica y también resume todas las aplicaciones metodológicas y técnicas que debíamos haber transparentado en el plan de negocio en marcha".

Marco Mosquera

Gerente
Cooperativa Tulcán

"Tenemos dos grandes retos para las instituciones financieras derivados del COVID-19, pérdidas y ganancias y liquidez, al menos en nuestro caso la pregunta es ¿Qué va a pasar con el modelo de negocio?, ese va a ser un reto importante para los próximos meses y años".

Lenin Loyola

Gerente
Banco D-MIRO

"De los 4 ejes del taller planteado, hemos podido evidenciar que en temas estratégicos o modelo de negocio muchas de las entidades estuvimos caducas, pendientes con una planificación que nos iba a enviar a un paso de la transformación digital, sin embargo, cuando llegó marzo todo eso ya estaba retrasado, ahora, tenemos que atender las necesidades de los socios dándoles una experiencia nueva"..."Muy clara la exposición, tenemos que revisar nuestras estrategias, lo más pronto posible, esto marcará el camino de aquí en adelante".

Pietra Dávila

Equipo gerencial
Cacpe Pastaza

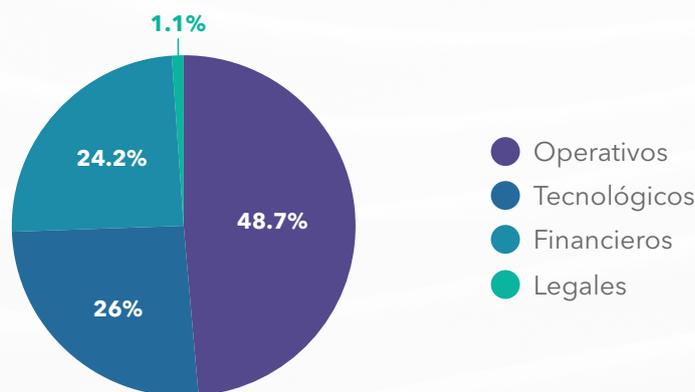
Levantamiento de información sobre el impacto y desafíos del sector financiero ante la pandemia

En el marco de la edición XX, del Foro Ecuatoriano de Inclusión Financiera, y con el fin de contar con información que nos dé lineamientos generales sobre la situación actual que enfrentan las entidades financieras producto de la Pandemia del COVID 19, se procedió a levantar información relevante para el sector a través de una encuesta en línea.

Un total de 277 representantes de las instituciones financieras del sector llenaron la encuesta.

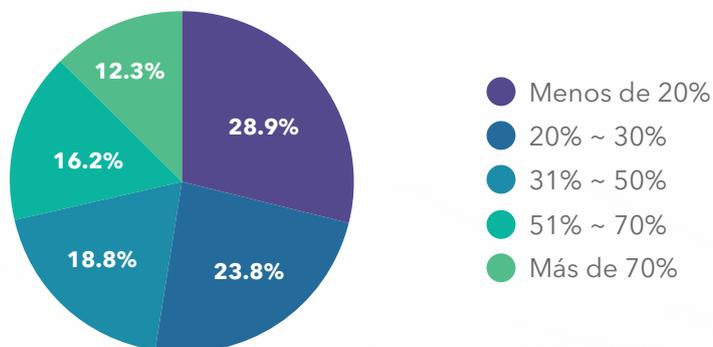
A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

1. PRINCIPALES RETOS PRODUCTO DE LA PANDEMIA



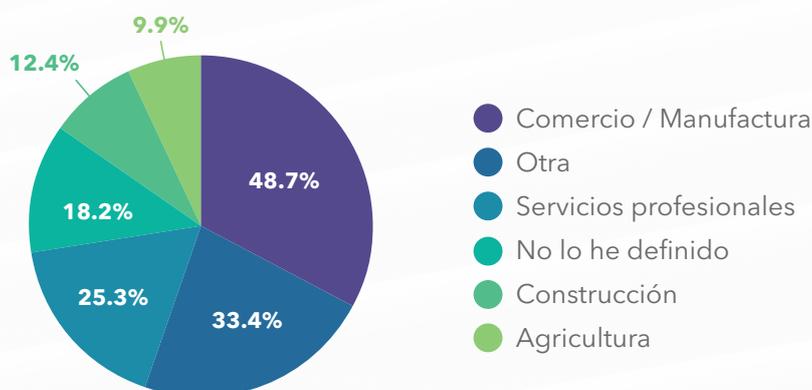
Se identificó que casi el 50% de los retos a los cuales se han enfrentado las entidades financieras corresponden a retos operativos, mientras que el 25% de los mismos son tecnológicos el otro 25% financieros.

2. PORCENTAJE DE CARTERA DE CRÉDITO REPROGRAMADA



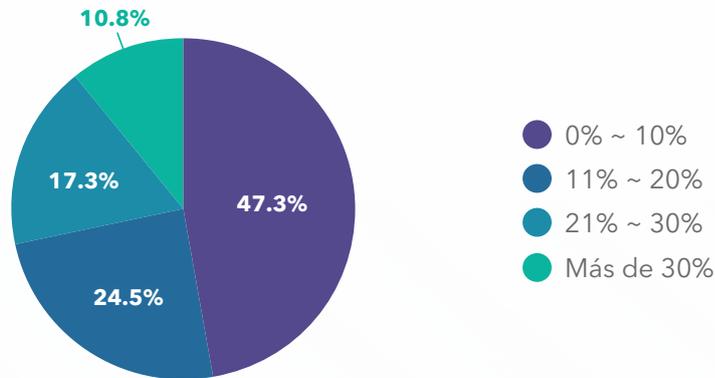
Se identificó que casi el 30% de encuestados han tenido que refinanciar menos del 20% de su cartera. Un 24% ha tenido que hacerlo entre un 20 a 30%. Un 19% entre un 30 a 50%. Un 16% entre el 50 a 70% y finalmente un 12% ha tenido que refinanciar más de un 70% de su cartera.

3. ACTIVIDADES ECONÓMICAS AFECTADAS



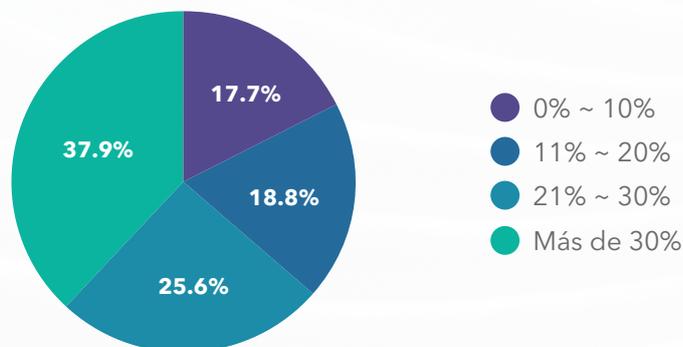
Se observa que un 49% de actividades financiadas más afectadas están relacionadas con el comercio, 25% con servicios profesionales, un 18% no lo ha definido, un 12% actividades relacionadas con la construcción y un 10% con agricultura.

4. CAPTACIONES AFECTADAS



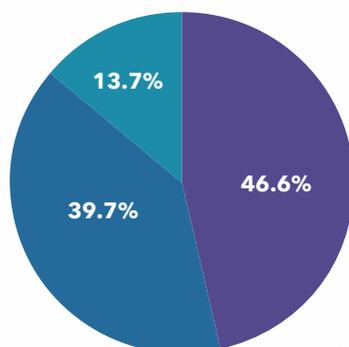
Un 47% afirma que hasta un 10% de sus captaciones se han visto afectadas, un 25% entre un 11 a 20%, un 17% entre un 21 a 30%. Finalmente un 10% ha identificado más de un 30% de afectación en sus captaciones.

5. COLOCACIONES AFECTADAS



Un 38% ha identificado más de un 30% de afectación en sus colocaciones. Un 26% indica entre un 21 a 30%, un 19% entre un 11 a 20% y un 18% hasta un 10% de afectación.

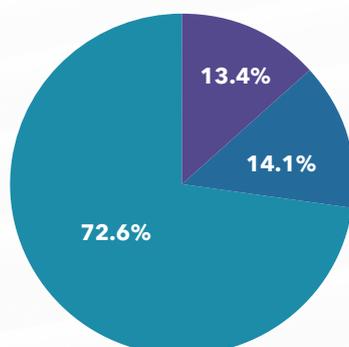
6. PRODUCTOS, SRVICIOS Y CANALES DIGITALES



- La institución ya tenía productos, servicios o canales digitales.
- La institución tuvo que generar nuevos productos/servicios/canales digitales.
- La entidad no cuenta a la fecha con productos/servicios/canales digitales.

Un 47% ha identificado que la institución ya tenía productos, servicios o canales digitales. Un 40% tuvo que generarlos y un 14% afirma no contar con productos o servicios digitales.

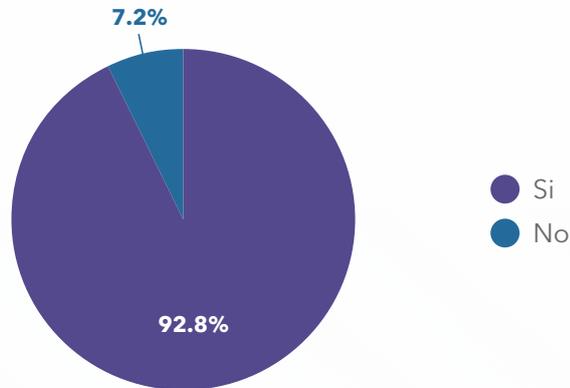
7. SERVICIOS DIGITALES CON LOS QUE CUENTA LA IFI



- Automatización de cuentas de ahorro.
- Automatización de proceso de crédito/tarjeta de crédito.
- Canales digitales.

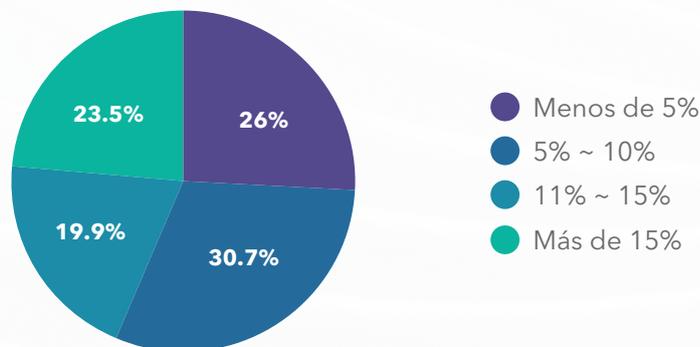
Un 73 % ha identificado contar con canales digitales. Un 14% con automatización de proceso de crédito y un 13% automatización de cuentas de ahorro.

8. AJUSTES A PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



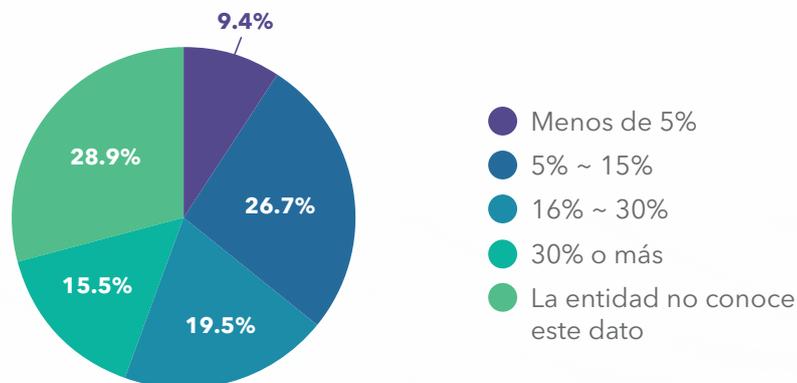
Un 93% ha identificado que deberá realizar ajustes a su planificación estratégica y un 7% no.

9. CARTERA EN DETERIORO



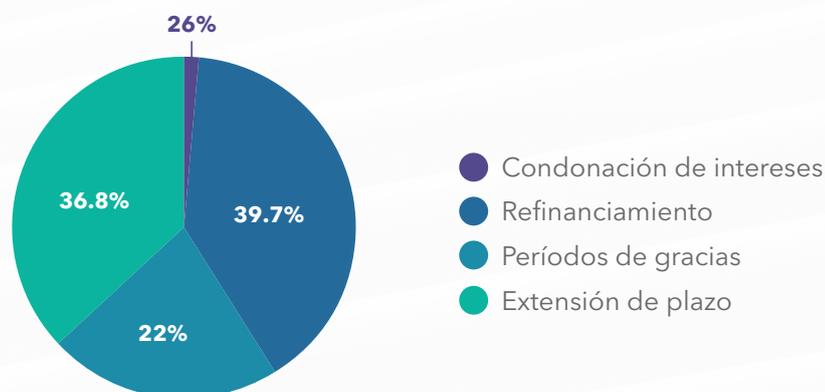
Un 31% afirma que entre un 5 a 10% de su cartera está en deterioro, un 26% menos del 5%, un 20% entre el 11 a 15%. Finalmente un 24% indica que más del 15% de su cartera está en deterioro.

10. PÉRDIDA DE EMPLEO O FUENTE PRIMARIA DE INGRESOS



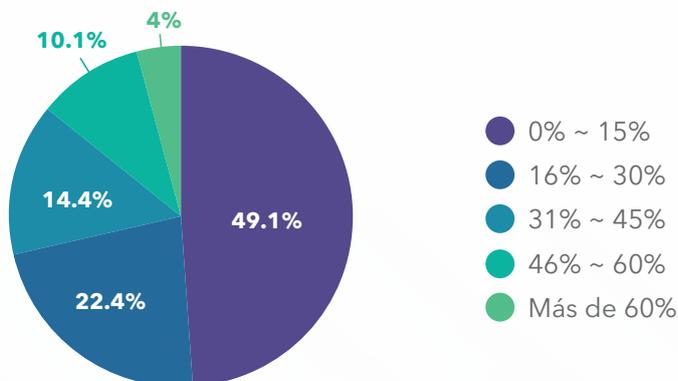
Un 29% afirma que la IFI no conoce con precisión esa información, un 27% indica que entre un 5 a 15%, un 20% entre un 16 a 30%, un 16% más del 30%. Finalmente un 9% indica que menos del 5% han perdido su empleo o fuente primaria de ingresos.

11. MEDIDAS IMPLEMENTADAS



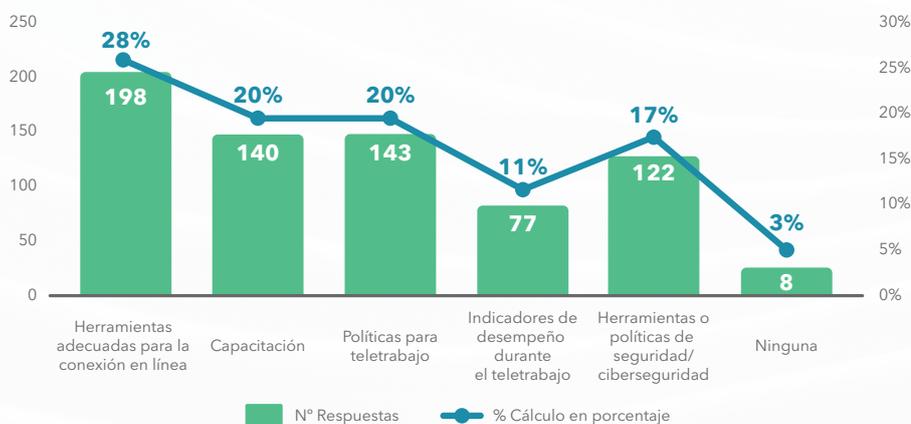
Un 40% ha identificado que el refinanciamiento ha sido una medida aplicada para ayudar a sus socios. Un 37% extensiones de plazo, un 22% períodos de gracia y un 3% condonación de intereses.

12. EMPLEADOS EN MODALIDAD TELETRABAJO



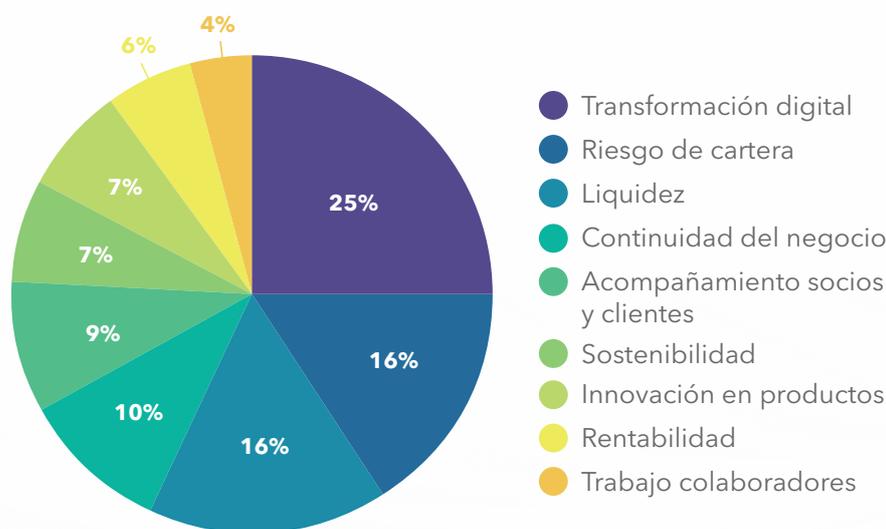
Un 49% afirma que hasta un 15% de su personal se encuentra en modalidad teletrabajo. Un 22% entre un 16 a 30%, un 14% entre el 31 a 45%, un 10% entre un 46 a 60% y un 4% indica que más del 60% de su personal se encuentra en esta modalidad de trabajo.

13. MECANISMOS IMPLEMENTADOS EN TELETRABAJO



Un 28% ha implementado herramientas adecuadas para la conexión en línea de sus teletrabajadores, un 20% capacitación, un 20% políticas para teletrabajo, 17% políticas de seguridad y ciberseguridad, 11% indicadores de desempeño, finalmente un 3% indica que no han implementado ningún mecanismo para apoyar a sus colaboradores en el teletrabajo.

14. DESAFÍOS DEL SECTOR

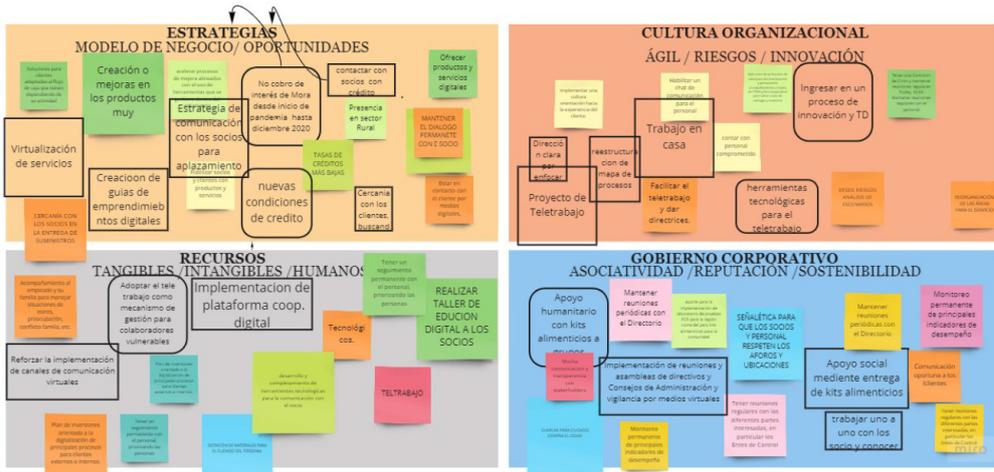


Análisis pregunta 14: Desafíos del sector

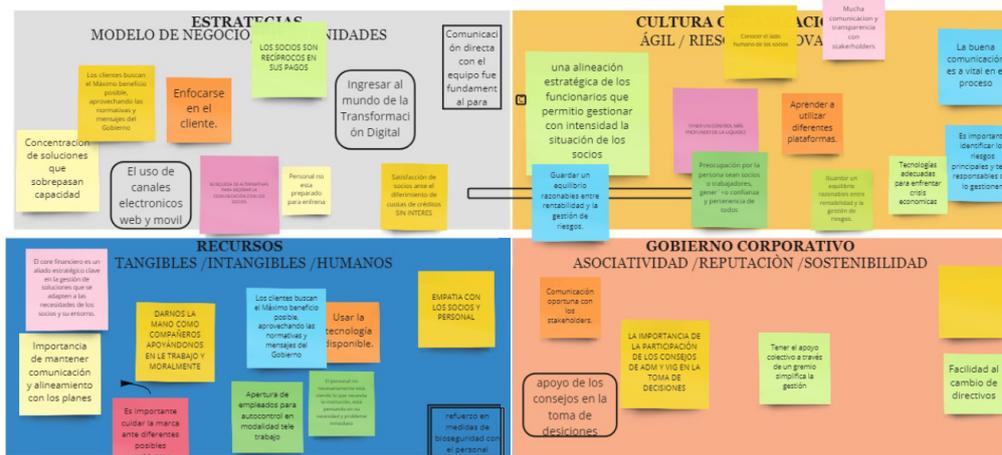
- Del total de las 277 respuestas, un 25% afirma que la Transformación digital será uno de los grandes desafíos que enfrente el sector.
- Un 16% indica que el manejo de la gestión de riesgos, especialmente relacionado con la cartera de crédito, morosidad, y la difícil recuperación, será otro de los desafíos a los que se verán expuestas las instituciones financieras de desarrollo.
- Un 16% afirma que la liquidez será otra de las importantes afectaciones que tendrán las instituciones en el sector y en donde se deben empezar a trabajar estrategias tempranas.
- Un 10% afirma que la Gestión de Continuidad de Negocio, es otro de los aspectos relevantes a considerar, adecuar estrategias que respondan a la realidad de cada institución y de sus públicos de interés será primordial.
- Un 9% responden que el acompañamiento, seguimiento y apoyo que se dé a socios y clientes afectados por la pandemia será otro de los puntos de atención que tendrán que trabajar las instituciones.
- En menor proporción, pero no menos importantes están la sostenibilidad, necesidad de innovación en productos, rentabilidad y situación laboral de los trabajadores, serán otro de los desafíos que deberán enfrentar.

Anexo

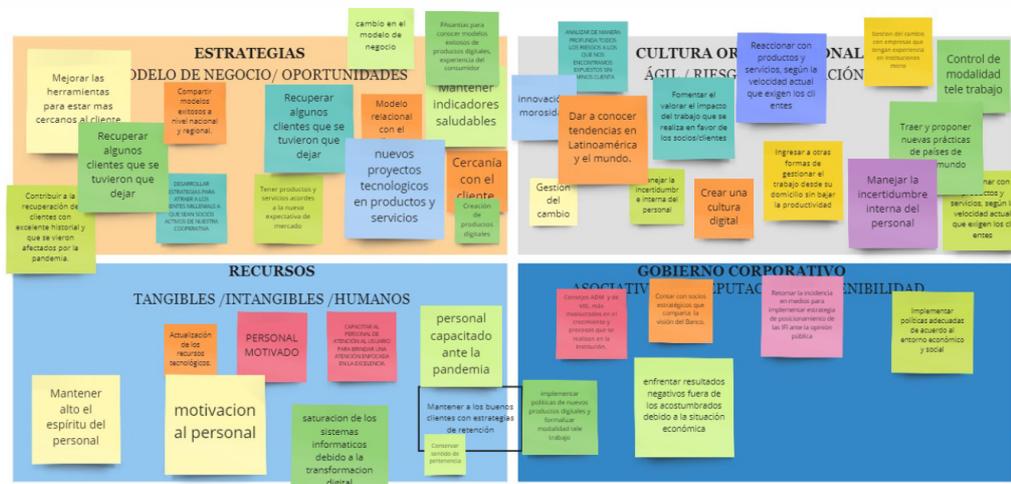
Describa al menos dos acciones que tomó su IFI para enfrentar la crisis actual entorno a las cuatro perspectivas:



Describa al menos dos experiencias y/o aprendizajes (buenos o malos), como resultado de las acciones adoptadas para enfrentar la crisis entorno a las cuatro perspectivas:



Describe al menos dos desafíos que enfrenta su entidad financiera para el futuro, entorno a las cuatro perspectivas:





Octubre 2020
© Red de Instituciones Financieras de Desarrollo