



HOJA DE RUTA PARA CRISIS DESTINADA A LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

La COVID-19 y más allá

Agradecimientos

Esta publicación fue elaborada por Julie Abrams, consultora del Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP), bajo el liderazgo de Ivo Jeník, especialista superior en sector financiero del CGAP. La supervisión estuvo a cargo de Xavier Faz, especialista principal en sector financiero del CGAP. En calidad de expertos evaluadores, participaron el Dr. Joachim Bald, jefe de prácticas de Gestión de Riesgos de la Escuela de Finanzas y Administración de Fráncfort; Daniel Rozas, especialista superior en microfinanzas de la Plataforma Europea de Microfinanzas; la Dra. Narda Sotomayor Valenzuela, jefa del Departamento de Análisis de Microfinanzas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú; Syed Mohsin Ahmed, director general de la Red de Microfinanzas de Pakistán; Rosemarie Castro, directora ejecutiva de ECLOF Filipinas; Tamar Gogokhia, oficial financiero de JSC Lazika Capital; Denis Khomyakov, director general de Oxus Kirguistán; Mary Munyiri, directora general de ECLOF Kenya; Raphael Otieno Onyango, jefe de Innovación y Estrategia de ECLOF Kenya, y Georgina Thompson, directora ejecutiva de ECLOF República Dominicana. Agradecemos a todos ellos por sus profundas y útiles apreciaciones críticas, y a Jarri Jung, jefe de Instituciones Financieras de Triple Jump, por brindar una perspectiva de inversionista. Las siguientes personas del CGAP también aportaron valiosos comentarios: Greta Bull, David Crush, Mariana Martínez y Corinne Riquet.

La autora agradece a Sizwe Mdluli, especialista en sector financiero del CGAP, por su valioso respaldo a lo largo de la investigación.

Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres

1818 H Street NW, MSN F3K-306

Washington, DC 20433

Sitio web: www.cgap.org

Correo electrónico: cgap@worldbank.org

Teléfono: +1 202 473 9594

Foto de la portada: Nicolas Rémené, para el CGAP, a través de Communication for Development Ltd.

© CGAP/Banco Mundial, 2021

DERECHOS Y AUTORIZACIONES

Esta publicación está disponible bajo la licencia internacional pública Creative Commons de Reconocimiento 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES). Bajo la licencia Creative Commons de Reconocimiento, queda permitido copiar, distribuir, transmitir y adaptar esta obra, incluso para fines comerciales. Consulte las condiciones de la licencia.

Cita de la fuente. La obra debe citarse de la siguiente manera: Julie Abrams, *Hoja de ruta para crisis destinada a las instituciones de microfinanzas: La COVID-19 y más allá*, guía técnica, Washington, DC, CGAP.

Traducciones. En caso de que se haga una traducción de la presente publicación, la cita de la fuente deberá ir acompañada de la siguiente nota de exención de responsabilidad: “La presente traducción no es obra del CGAP/Banco Mundial y no deberá considerarse traducción oficial de dicho organismo. El CGAP/Banco Mundial no responderá por el contenido ni los errores de la traducción”.

Adaptaciones. En caso de que se haga una adaptación de la presente publicación, la cita de la fuente deberá ir acompañada de la siguiente nota de exención de responsabilidad: “Esta es una adaptación de un documento original del CGAP/Banco Mundial. Las opiniones y los puntos de vista expresados en esta adaptación son exclusiva responsabilidad de su autor o de sus autores y no están avalados por el CGAP/Banco Mundial”.

Cualquier consulta sobre derechos y licencias deberá enviarse a la siguiente dirección: CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN F3K-306, Washington, DC 20433, EE. UU.; correo electrónico: cgap@worldbank.org.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	3
I. Medidas fundamentales de carácter permanente	6
1. Liderazgo	6
2. Relaciones con los inversionistas	9
3. Moratorias del Estado y otros programas de alivio	16
II. Medidas para garantizar la continuidad de las operaciones	18
4. Garantizar la comunicación con el personal y su seguridad	18
5. Garantizar la comunicación con los clientes y su seguridad	20
6. Garantizar las operaciones en curso	22
III. Medidas financieras y relacionadas con la cartera	25
7. Gestionar el flujo de caja y la liquidez	25
8. Gestionar la solvencia	30
9. Segmentar la cartera de préstamos	31
10. Renegociar la cartera de préstamos	33
11. Llevar a cabo pronósticos del flujo de caja, la planificación de escenarios y pruebas de tensión	34
Resumen de logros	38
Bibliografía	40
Recursos adicionales (organizados por tema)	42

RESUMEN

LA PANDEMIA DE COVID-19 ES LA última de una serie de crisis que las instituciones de microfinanzas (IMF) de todo el mundo han enfrentado en las últimas décadas, desde la crisis financiera mundial de 2007 hasta los brotes de ébola en África occidental y las conmociones políticas y económicas. Todos estos acontecimientos han enseñado lecciones significativas sobre cómo responder a las crisis, y subrayan la importancia de contar con la preparación adecuada y brindar respuestas que incluyan las mejores prácticas.

Sin embargo, la COVID-19 constituye un desafío de una escala sin precedentes que afecta en particular a las IMF y los proveedores pequeños y medianos, comúnmente denominados “IMF de nivel 2 y nivel 3”. Está causando perturbaciones graves y sostenidas en el mercado, plantea numerosas incertidumbres y ha tenido un impacto negativo en las microempresas y en los medios de subsistencia de las personas. La profundidad, extensión y duración de estos efectos aún no se conocen en su totalidad.

Esta hoja de ruta para abordar la crisis tiene como objetivo ayudar a las IMF a abrirse paso durante la pandemia sanitaria inmediata y su impacto económico, y proporcionar orientación sobre las prácticas recomendadas que resultan pertinentes en la actualidad y para futuras crisis.

En ella se establece una secuencia de medidas que deben adoptar las IMF, algunas de las cuales se basan en lo aprendido en crisis anteriores. La primera serie comprende medidas de carácter permanente que resultan fundamentales para una buena gestión de la crisis y atraviesan todas las demás. Las medidas posteriores se apoyan en estas bases, son de naturaleza secuencial y acumulativa, y deben revisarse continuamente a lo largo de un proceso iterativo dinámico. La segunda serie se centra en la continuidad de las operaciones: las medidas garantizan que se cuente con procesos operativos clave para asegurar dicha continuidad. La tercera serie aborda temas financieros y relacionados con la cartera: las medidas se centran en un control estrecho de las finanzas para garantizar que se actúe a tiempo, y se presenta un enfoque con más matices para la segmentación y la gestión de las carteras.

La hoja de ruta es de naturaleza práctica, y, en tal sentido, proporciona a las IMF listas de verificación y logros que se deben alcanzar a corto y largo plazo para ayudarlas a medir sus avances.

Hoja de ruta para la gestión de crisis



GRÁFICO 1. Secciones de la hoja de ruta para afrontar la crisis provocada por la COVID-19

INTRODUCCIÓN

LA COVID-19 ES UN DESAFÍO DE UNA escala sin precedentes que está ejerciendo presión sobre las IMF a nivel mundial. La pandemia ha dado lugar a interrupciones graves y sostenidas en el mercado, y presenta características singulares. El carácter novedoso de la enfermedad ha generado incertidumbre en torno a su curso y sus consecuencias a largo plazo (véase el recuadro 1). Como muestran los resultados de la Encuesta de Pulso 2020 del CGAP¹, ha tenido especial incidencia en las carteras de IMF y proveedores pequeños y medianos, comúnmente denominados “IMF de nivel 2 y nivel 3”². Esta hoja de ruta de respuesta a la crisis está diseñada para ayudar a las IMF a abrirse camino durante la pandemia de salud y la crisis económica, y proporcionar orientación sobre las prácticas recomendadas. Las medidas establecidas en ella y la secuencia en la que deberían aplicarse en esta crisis, y en posibles crisis futuras, están determinadas por la manera sin precedentes en que la crisis se ha desarrollado y ha evolucionado. Muchas de las acciones propuestas son similares a las adoptadas frente a crisis sanitarias, financieras, económicas y políticas anteriores, que en muchos casos presentaron desafíos semejantes³. Estos incluyen un impacto negativo en los medios de subsistencia de las personas y un impacto entre moderado y considerable en la oferta y la demanda de préstamos destinados al financiamiento de las microfinanzas: se trata de características de eventos anteriores como la crisis financiera mundial y el brote de ébola. Muchas de las medidas descritas en el presente documento también podrán aplicarse en futuras crisis.

Esta hoja de ruta tiene como objetivo brindar un recurso práctico que ayude a las IMF más pequeñas a desarrollar la resiliencia institucional necesaria, un sólido plan de continuidad de las operaciones (PCO) y la capacidad de gestión para hacer frente a la interrupción considerable de la actividad empresarial en la escala de la pandemia de COVID-19. Resulta adecuada para IMF de nivel 2 y 3, independientemente de que sean instituciones tomadoras de depósitos o miembros de una red internacional de microfinanzas, o hayan experimentado una crisis grave en el pasado. Cualquier IMF que se enfrente a la crisis sanitaria y económica desatada por la COVID-19, o a crisis futuras, puede encontrar en este documento una valiosa guía de prácticas recomendadas.

La hoja de ruta es de naturaleza acumulativa y secuencial. Se centra en tácticas y operaciones inmediatas y a corto plazo, así como en prioridades estratégicas y de gestión a mediano y largo plazo. Las secciones que la componen abarcan los principales elementos de una respuesta eficaz a la crisis sanitaria y económica provocada por la COVID-19 (véase el gráfico 1), muchos de los cuales forman parte de un PCO que podría aplicarse a crisis futuras. Se han organizado tomando como base las medidas horizontales ascendentes que figuran en el gráfico 1. En cada una de ellas, se incluyen listas de verificación para la ejecución de acciones tácticas inmediatas y la adopción de medidas estratégicas a largo plazo, y se concluye con la enunciación de logros que deben alcanzar las IMF. Si bien dichas instituciones deben aspirar a cumplir los logros de una sección antes de pasar a la

1 Véase *CGAP Global Pulse Survey of Microfinance Institutions* (Encuesta Global de Pulso de Instituciones de Microfinanzas del CGAP), CGAP, 2020, <https://www.cgap.org/pulse>.

2 En algunos casos, se denominan “PMF” (proveedores de microfinanzas). En el presente documento, se utiliza “IMF”, el acrónimo comúnmente conocido para referirse a la institución de microfinanzas.

3 Para obtener información sobre crisis de microfinanzas anteriores, consulte *COVID-19 (Coronavirus) Insights for Inclusive Finance: What Can We Learn from Past Crises?* (Perspectivas orientadas a las finanzas inclusivas en el marco de la COVID-19 [coronavirus]: ¿Qué podemos aprender de las crisis anteriores?), CGAP, 2020, <https://www.cgap.org/topics/collections/coronavirus-inclusive-finance/lessons-past-crises>.

RECUADRO 1. **Características singulares de la pandemia de COVID-19 respecto de crisis anteriores en microfinanzas**

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote de COVID-19 constituía una pandemia. La OMS define una “pandemia” como “una epidemia que se extiende por todo el mundo, o por una zona muy amplia, atraviesa las fronteras internacionales y comúnmente afecta a un gran número de personas”^a. En cambio, el ébola, el SARS, el zika y la influenza (gripe) fueron considerados epidemias. La última pandemia declarada había sido la pandemia de H1N1 de 2009^b. A continuación se presentan las características singulares de la pandemia de COVID-19:

Prolongación en el tiempo

- La pandemia de COVID-19 y las consiguientes crisis se prolongan en el tiempo. Esto contrasta con un evento único que se produce una sola vez, como un desastre natural que provoca una crisis.
- La pandemia no tiene una fecha de finalización clara. Hasta la fecha de esta publicación, aunque se han desarrollado diversas vacunas contra la COVID-19, aún no se han distribuido ampliamente, y todavía no existe una cura. Las vacunas deberán distribuirse y administrarse a nivel mundial.
- En este preciso momento, no está claro si el virus de la COVID-19 estará siempre presente o lo estará durante mucho tiempo, y si las sociedades tendrán que adaptarse a ello.

Alteraciones graves y sostenidas en el mercado

- Los confinamientos, los cierres de empresas temporales obligatorios, los toques de queda, el aislamiento social, las normas de distanciamiento social, los requisitos de saneamiento y los protocolos (como el uso de mascarillas y la limpieza intensiva reiterada), que se han traducido en menores ingresos o ingresos nulos, junto con el aumento de los costos,

han llevado a una abrupta caída del comercio en todo el mundo, lo que ha afectado la oferta y la demanda de crédito en los mercados locales e internacionales. La contracción económica inicial y actual producto de la COVID-19 puede generar cambios económicos permanentes. Esto, a su vez, ha tenido un efecto negativo y perjudicial en los medios de subsistencia de las personas, y ha afectado en mayor medida a las personas pobres. Por otra parte, puede conducir también a una mayor digitalización, lo que podría ser un resultado beneficioso.

Incógnitas e incertidumbre

- Debido a la naturaleza novedosa de este coronavirus, aún existen incertidumbres relacionadas con su transmisión y su impacto inmediato y a largo plazo, que van desde los efectos médicos de la infección y el alcance temporal de las consecuencias hasta la duración de la pandemia.
- Su repercusión varía mucho según el país, y también puede variar dentro de un país según se trate de zonas urbanas o rurales, o en distintas regiones en virtud de una serie de factores. Además, pueden producirse nuevos brotes u olas.
- A causa de la naturaleza cambiante de la crisis, se desconoce la profundidad, el alcance y la duración del impacto negativo en los medios de subsistencia de las personas, así como en la oferta y la demanda de microfinanzas.
- Este nivel de incertidumbre se suma, en gran medida, a los desafíos actuales, así como a la dificultad en la planificación futura para las IMF, sus clientes y sus inversionistas.

a Véase The Classical Definition of a Pandemic is not Elusive (La definición clásica de pandemia no es inaprensible), Heath Kelly, 2011, OMS, Ginebra, Suiza, <https://www.who.int/bulletin/volumes/89/7/11-088815/en/>.

b Véase Pandemia H1N1 del 2009 (virus H1N1pdm09), Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020, Atlanta, <https://espanol.cdc.gov/flu/pandemic-resources/2009-h1n1-pandemic.html>.

siguiente, puede ocurrir que la implementación de un tema se superponga con la de otro. Hay tres temas transversales que figuran en la base del gráfico como “medidas fundamentales de carácter permanente” y que son relevantes a lo largo de la crisis para respaldar y fortalecer a la IMF: se trata del liderazgo, las relaciones con los inversionistas y el seguimiento de las moratorias del Estado y de otros programas de alivio. Tal como se observa en los distintos niveles del gráfico, determinados elementos son más importantes que

otros, empezando por la seguridad del personal y de los clientes.

La hoja de ruta también puede resultar útil a las IMF en una etapa posterior de la crisis, ya sea para examinar las listas de verificación y los logros a fin de asegurar que se hayan adoptado medidas y decisiones clave, o para implementar medidas que no se hayan adoptado, como la activación de un PCO.

MEDIDAS FUNDAMENTALES DE CARÁCTER PERMANENTE

3. Moratorias del Estado y otros programas de alivio

2. Relaciones con los inversionistas

1. Liderazgo

1. Liderazgo

Entre las importantes medidas iniciales y de carácter permanente que deben adoptarse cuando se produce una crisis se encuentran los componentes de un PCO, centrado en el papel del órgano directivo y las responsabilidades de la Administración superior. Dichos planes, que están diseñados para reaccionar ante eventos repentinos, son seguidos por procesos de gestión de crisis y de reconstrucción posterior.

La COVID-19 es una situación continua que presenta desafíos operativos (incluida la salud) y económicos. El recuadro 2 proporciona una definición estándar de “gestión de la continuidad de las operaciones” y de “PCO”, con arreglo a lo establecido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales⁴. En la mayoría de los PCO estándar, no se previeron en su totalidad la gravedad y la duración sin precedentes de la crisis provocada por la COVID-19. Por lo tanto, dichos planes deben adaptarse y ampliarse para el entorno de esta enfermedad, tanto en términos de salud como de impacto económico.

El liderazgo a lo largo de la crisis es clave. Un liderazgo eficaz es fundamental para garantizar una respuesta rápida y puede marcar la diferencia entre una respuesta eficaz y una ineficaz. Se puede empoderar a los miembros del personal para que asuman más responsabilidades.

Es posible que deban asumir una mayor autonomía en sus relaciones con los clientes, debido a que trabajan en forma virtual y con menos supervisión inmediata. Esta puede ser la estrategia intencional de la IMF. En el recuadro 3 se brindan consejos sobre el liderazgo de una IMF en respuesta a la crisis.

Una de las responsabilidades de un órgano directivo y de la Administración superior es establecer un PCO y gestionar la continuidad de las operaciones. Si antes de la crisis se elaboró un PCO, la IMF puede ponerlo en marcha, lo que incluye las medidas enumeradas en esta hoja de ruta. Si la IMF no contaba con un PCO antes de la crisis, puede igualmente adoptar dichas medidas.

Una aclaración: en ocasiones, los mayores desastres operativos ocurren mientras se hace frente a una crisis. Los desastres secundarios, como las contrataciones ineficientes, los robos y el fraude interno o externo, suelen ser eventos

⁴ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales “es el principal organismo encargado de establecer estándares mundiales para la regulación prudencial de los bancos y proporciona un foro de cooperación en materia de supervisión bancaria. Su objetivo es fortalecer la regulación, la supervisión y las prácticas de los bancos a nivel internacional con el fin de mejorar su estabilidad financiera” (<https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>). Aunque muchas IMF de nivel 2 y 3 no son instituciones financieras reguladas, las definiciones de “gestión de la continuidad de las operaciones” del Comité se presentan aquí como una definición utilizada a nivel mundial.

RECUADRO 2. Definición de “gestión de la continuidad de las operaciones” y de “plan de continuidad de las operaciones”, según el Banco de Pagos Internacionales^a

Gestión de la continuidad de las operaciones

“Un enfoque integral que incluye políticas, estándares y procedimientos para garantizar que determinadas operaciones puedan mantenerse o recuperarse de manera oportuna en caso de alteración. Su objetivo es minimizar las consecuencias operativas, financieras, legales y reputacionales, así como otras consecuencias materiales, derivadas de una alteración”.

“En la gestión eficaz de la continuidad de las operaciones, normalmente se incorporan análisis de impacto en la actividad empresarial, estrategias

de recuperación y planes de continuidad de las actividades, así como programas de pruebas, de capacitación, de sensibilización, de comunicación y de gestión de crisis”.

Plan de continuidad de las operaciones

“Un componente de la *gestión de la continuidad de las operaciones*. Un PCO es un plan de acción integral por escrito en el que se establecen los procedimientos y sistemas necesarios para continuar o restaurar el funcionamiento de una organización en caso de alteración”.

a Véase High-level Principles for Business Continuity (Principios de alto nivel para la continuidad de las operaciones), Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales, 2006, Basilea, Suiza, <https://www.bis.org/publ/joint17.pdf>, páginas 1 y 7.

vinculados al riesgo operativo. Por lo tanto, la eficacia operativa es vital durante la crisis.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Como parte de un PCO, establezca un comité de gestión de crisis. Designe a un alto directivo o miembro del personal para cada área operativa clave. El comité debe estar integrado por miembros pertinentes de la Administración superior y el personal de línea, e incluir una persona designada específicamente para cada función esencial de la IMF. Defina rápidamente el mandato y las competencias del comité. Esto se puede revisar con el tiempo o en una fecha posterior cuando se tenga más conocimiento de la crisis.
- ✓ Convoque una reunión del órgano directivo al comienzo para realizar una evaluación inicial del impacto actual y futuro de la crisis.
- ✓ Mantenga al órgano directivo informado sobre el estado de la IMF durante la crisis. Convoque breves reuniones semanales o quincenales, o con la periodicidad que más convenga a la entidad, para proporcionar actualizaciones periódicas y permitir que el órgano directivo brinde orientación sobre la gestión de gobierno y la supervisión oportuna a medida que evoluciona la pandemia.
- ✓ Establezca niveles de autoridad de gestión claramente

delegada para el personal de primera línea y de operaciones, a fin de que puedan dar respuesta y abordar mejor las necesidades de los clientes durante la crisis.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Determine qué nuevas medidas adoptadas para hacer frente a la crisis deben ser temporales y cuáles deben incorporarse permanentemente a la estrategia, las tácticas y las operaciones de la institución.
- ✓ Manténgase al corriente de las medidas adoptadas por los actores clave que afectan las operaciones de la IMF. Esto incluye el ente regulador (en el caso de las IMF reguladas), los principales competidores de la IMF e importantes creadores de mercado. La inteligencia competitiva y de mercado puede ayudar a la IMF a tomar decisiones estratégicas durante la crisis.
- ✓ Redacte un breve manifiesto sobre liderazgo que orientará el estilo de liderazgo, el enfoque y el compromiso de apoyar profesionalmente a otras personas durante la crisis con posterioridad. Se puede actualizar según sea necesario en cualquier momento.
- ✓ Lleve a cabo sesiones informativas para extraer enseñanzas de liderazgo una vez que la primera ola de la fase aguda de la crisis —provocada por la pandemia— haya terminado o disminuido.

RECUADRO 3. Ocho consejos para conducir una IMF durante la COVID-19 u otras crisis

1. Comuníquese

Las partes interesadas de una IMF —el personal, el órgano directivo, los clientes, los proveedores, los funcionarios gubernamentales, la comunidad, los miembros de las redes locales e internacionales, y los inversionistas— deben saber lo que está haciendo la institución y cómo está manejando la crisis. El órgano directivo, la Administración y el personal pueden comunicarse con otras partes interesadas de maneras estratégicas y personales que puedan adaptarse para abordar el impacto específico de la COVID-19, que variará según las distintas geografías y sectores a los que la institución presta servicios.

2. Sea transparente

Los clientes, los inversionistas y otros actores consideran que la transparencia de las IMF es un factor clave para generar confianza, y que conforma la base de una relación fuerte y a largo plazo.

Ello incluye comunicar tanto las buenas noticias como las malas noticias relevantes con franqueza, honestidad y transparencia. De este modo, la institución se verá beneficiada a corto, mediano y largo plazo. La transparencia también implica ser honesto sobre lo que se conoce y lo que no se conoce, e indicar claramente el momento en que las partes interesadas pueden esperar que se actualice la información. Una IMF no necesariamente debe tener todas las respuestas, sobre todo porque se trata de una crisis sin precedentes producto de una pandemia en evolución, que acarrea consecuencias sanitarias y económicas relacionadas y de naturaleza cambiante, pero es vital que proporcione toda la información y orientación que pueda.

3. Enfóquese en las relaciones

Una pandemia, o cualquier crisis importante, es un período en el que se gana reputación o se pierde la reputación ganada. Nada funciona como de costumbre. Asegúrese de que todas las partes interesadas se sientan valoradas. Si resulta útil, la IMF puede clasificar

los diferentes tipos de partes interesadas siguiendo un orden de prioridades establecido, según corresponda. “Los clientes tienen sólidos vínculos de confianza con los funcionarios encargados de las relaciones”, señaló Acción en su guía sobre la pandemia destinada a prestadores de servicios financieros^a. Haga lo que sea necesario para mantener los lazos de confianza. “Todos queremos llegar a buen puerto manteniendo intactas las relaciones con nuestros clientes y nuestros empleados. Queremos estar orgullosos de cómo tratamos a las personas en los momentos más turbulentos”, señaló el Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social en sus recomendaciones sobre cómo brindar una respuesta responsable a la crisis^b. Mary Munyiri, directora general de la IMF ECLDF Kenya, señaló: “Evite aprovechar la situación de pandemia para implementar ideas preconcebidas como reducir la fuerza de trabajo, llevar a cabo recortes salariales y [otras] medidas de este tipo (que agravan la situación del personal) cuando tales medidas no son necesarias para mantener a flote la empresa”^c.

4. Sea receptivo y flexible

En una pandemia, o cualquier crisis de salud en que los factores económicos y sanitarios cambian y evolucionan constantemente, la capacidad de respuesta, la flexibilidad (ser capaz de adaptar y modificar las acciones) y la agilidad (capacidad para hacerlo con rapidez) permitirán a la institución hacer lo que sea necesario. Trabaje rápidamente con el órgano directivo para determinar los parámetros de flexibilidad y agilidad permitidos.

5. Empodere al personal para tomar decisiones de primera línea

Teniendo en cuenta que el órgano directivo es el encargado de brindar orientaciones sobre supervisión de la gestión y que el equipo de la Administración adopta las decisiones sobre estrategias y prácticas, determine qué tipo de autoridad decisoria deben

a Véase *Acciones de respuesta a la pandemia del COVID-19: Orientación para prestadores de servicios financieros*, Acción, 2020, Boston, MA, <https://www.accion.org/responding-to-the-pandemic-guidance-for-financial-service-providers>

b Véase *Treating Staff Responsibly During the Pandemic: Three Things to Do Today* (Cómo tratar al personal de manera responsable durante la pandemia: Tres cosas para hacer hoy), Leah Wardle, 2020, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/04/treating-staff-responsibly-during-pandemic-three-things-do-today>.

c Comentarios formulados al CGAP, 16 de octubre de 2020.

RECUADRO 3. **Ocho consejos para conducir una IMF durante la COVID-19 u otras crisis** (continúa)

tener los oficiales de préstamos y otros miembros del personal al trabajar con cada cliente. Incluya al personal en los debates y decisiones sobre la mejor manera de trabajar con los clientes durante la crisis, autorizándolo y empoderándolo en la mayor medida posible. Idealmente, el personal tendrá mucha más flexibilidad que de costumbre —sobre la base de directrices y criterios claros proporcionados por la IMF en el contexto de crisis específico— para adaptar un producto, recomendar moratorias en el reembolso del capital y los intereses, programar reembolsos y renegociar préstamos para responder a las situaciones de los clientes dentro de un conjunto de límites bien articulado. Cabe esperar que, para dar respuesta a los clientes durante la crisis, el personal de la IMF pueda aprovechar las capacidades institucionales, digitales y tecnológicas ya existentes en lo que respecta a la calificación crediticia basada en el análisis estadístico, los procesos digitales o incluso, quizás, el aprendizaje automático.

6. Piense más en grande, actúe más rápido^d

La magnitud de la crisis pone de manifiesto la necesidad sin precedentes de actuar de manera decisiva y audaz. La pandemia puede obligar a que los cambios estratégicos a largo plazo se ejecuten con rapidez mucho antes de lo previsto inicialmente. También pueden surgir, de un momento a otro, nuevas oportunidades que no se habían imaginado.

^d Adaptación del principio “pensar más en grande y más rápido” que se encuentra en “The CEO Moment: Leadership for a New Era” (El momento de los directores generales: Liderazgo para una nueva era), McKinsey Quarterly, 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-ceo-moment-leadership-for-a-new-era>.

Por ejemplo, acelerar un proceso de digitalización a largo plazo para gestionar mejor las carteras de préstamos, las relaciones con los clientes o los desembolsos sin efectivo durante la pandemia de COVID-19 podría ser clave para el éxito de una IMF durante ese período y podría generar un crecimiento inesperado de la empresa. Asimismo, puede surgir una oportunidad para crear asociaciones con proveedores de servicios digitales o empresas de tecnofinanzas, u oportunidades de acceder a canales digitales de bancos comerciales u operadores de redes móviles del país para realizar pagos.

7. Centre la atención en el cliente

Siempre conviene centrarse y enfocarse en el cliente. Hacer hincapié en escuchar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes contribuirá a que la IMF maximice los beneficios del cliente y el impacto positivo, lo que resulta aún más importante durante la COVID-19 o cualquier crisis. Algunas IMF han agregado servicios e iniciativas útiles para sus clientes durante la crisis desatada por la COVID-19.

8. Transmita esperanza

Manifieste expectativas (realistas) de que las cosas mejorarán con el tiempo. Las partes interesadas, en particular los empleados, los clientes y los inversionistas, desean escuchar una voz de esperanza basada en hechos y optimismo a largo plazo.

- ✓ Documente brevemente y en la mayor medida posible, conforme vayan teniendo lugar, todas las acciones implementadas a lo largo de la crisis. Cuando pueda, reflexione sobre el impacto de esas acciones. La documentación y las reflexiones se pueden analizar más adelante para obtener enseñanzas valiosas de la experiencia.



LOGROS

- Se ha establecido un comité de gestión de crisis.
- El órgano directivo ha fijado nuevos requisitos sobre la frecuencia de las reuniones y la presentación de informes centrados en la crisis.
- Se han determinado niveles de autoridad temporal claramente delegada para el personal de primera línea y de operaciones, o se han modificado las normas digitales de aprobación de préstamos debido a la crisis.

2. Relaciones con los Inversionistas

Los inversionistas se enfrentan a desafíos similares a los de las IMF: garantizar que su personal esté a salvo, hacer los arreglos necesarios para contar con una fuerza de trabajo remota o in situ, examinar y administrar toda su cartera de inversiones financieras inclusivas (en este caso, inversiones en la IMF), y determinar el riesgo, la recompensa y los posibles inconvenientes de trabajar con nuevos clientes, o nuevas inversiones con clientes existentes llevando a cabo el procedimiento de diligencia debida virtual.

Esta sección se centra tanto en los inversionistas en instrumentos de deuda como en los inversionistas en capital accionario. Los inversionistas en instrumentos de deuda también se llaman “prestamistas” o “acreedores” y pueden incluir bancos locales e internacionales que proporcionan capital de préstamo a las IMF para préstamos. Los inversionistas en capital accionario incluyen fondos e inversionistas particulares o institucionales que han invertido en IMF privadas. Las organizaciones sin fines de lucro o cooperativas no tienen inversionistas en capital accionario externos.

Hay diferencias clave entre los inversionistas en instrumentos de deuda y los inversionistas en capital accionario. En primer lugar, existe un orden de prelación en el pago a los inversionistas. Como se observa en el gráfico 2, se pagará primero a los inversionistas en instrumentos de deuda privilegiada, antes que a los inversionistas en instrumentos de deuda subordinada. Los inversionistas en capital accionario recuperan su inversión únicamente después de que se haya pagado a todos los inversionistas en instrumentos de deuda, principales y subordinados, a menos que vendan su participación en la IMF a otro inversionista y abandonen la inversión. En segundo lugar, durante la crisis es probable que una IMF tenga más necesidad de negociar las condiciones de inversión con un inversionista en instrumentos de deuda relacionado con deuda pendiente y posibles nuevos préstamos que con un inversionista en capital accionario, que posee una participación “ilíquida” a largo plazo en la IMF. En tercer lugar, lo que hagan los inversionistas de una categoría puede afectar a los de otra.

Por ejemplo, los inversionistas en capital accionario que inyectan capital en la IMF pueden inspirar confianza en los inversionistas en instrumentos de deuda con respecto a la solidez financiera y la viabilidad de la institución, y, por lo tanto, pueden beneficiar indirectamente las negociaciones de la deuda. Una IMF que decide suspender los pagos de dividendos a sus inversionistas en capital accionario durante una crisis también demuestra tanto a dichos inversionistas como a los inversionistas en instrumentos de deuda que se está enfocando en mantener la liquidez. Para cualquier inversionista, es importante que la IMF procure y utilice asistencia técnica si la gestión de la crisis provocada por la COVID-19 es más de lo que puede hacer por sí misma.

Es común que durante la crisis se renegocien los préstamos a las IMF, y la forma más habitual de hacerlo es la reestructuración. En el recuadro 4 se describen diferentes tipos de préstamos renegociados. Estas definiciones de préstamo se aplican tanto a los préstamos que los inversionistas otorgan a las IMF como a los que la propia IMF otorga a sus clientes.

Al informar sobre la calidad de la cartera de la IMF, es conveniente, no solo para los inversionistas, sino también a los efectos del propio análisis y planificación de la IMF, separar los préstamos reestructurados a causa de la COVID-19 (es decir, los préstamos reestructurados específicamente debido al impacto de dicha enfermedad), así como cualquier cartera de préstamos actualmente bajo moratoria. En las directrices orientadas a los prestamistas publicadas en 2020 por el Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, se describe cómo tratan los inversionistas los préstamos reestructurados debido a la COVID-19⁵. Este informe adicional sobre la cartera de préstamos resulta útil para garantizar una visión precisa de la calidad general de la cartera de préstamos. Excluir los préstamos reestructurados debido a la COVID-19 puede mejorar la calidad de la cartera de préstamos notificados, puesto que, en la actualidad, los préstamos en mora se registran como reembolsados a tiempo (es decir, se posterga el problema para más adelante). Sin embargo, esto puede llevar a que la cartera de préstamos se deteriore próximamente si su calidad general no mejora, sobre todo a la luz de la crisis actual. También puede resultar

5 Véase *Lenders' Guidelines for Defining and Monitoring Responsible Covenants in the COVID-19 context* (Directrices orientadas a los prestamistas para definir y monitorear cláusulas responsables en el contexto de la COVID-19), página 3, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, 2020, https://spf.info/images/20200929_Guidelines_for_Covenants_outstanding_comments_CLEAN.pdf.

GRÁFICO 2. **Prioridad de pago de los inversionistas en la estructura de capital de las IMF**



útil a los efectos informativos separar la cartera anterior a la COVID-19 de los préstamos desembolsados desde el inicio de la pandemia, como se hace en un análisis de cosechas.

Las IMF que pueden seguir pagando su deuda durante la pandemia no deben tratar de reestructurar sus préstamos con los inversionistas. No renegociar préstamos puede beneficiar la reputación de las IMF entre los inversionistas. Por el contrario, si una IMF necesita un alivio de sus inversionistas, lo mejor es hacérselo saber lo antes posible.

En el recuadro 5, a continuación, se ofrece un resumen de tres declaraciones formuladas en 2020 por inversionistas en inclusión financiera y otros inversionistas de impacto para brindar respuestas coordinadas durante la pandemia de COVID-19. Pese a que las declaraciones no son jurídicamente vinculantes, los signatarios de los inversionistas las han venido aplicando activamente.

Los temas que figuran más adelante se centran en dos áreas clave: 1) los aspectos financieros de la inversión en la IMF, también abordados en secciones posteriores sobre flujo de caja y liquidez, pronósticos del flujo de caja, planificación de escenarios y pruebas de tensión, y 2) la relación con los inversionistas. Muchos de los puntos se aplican a todos los inversionistas de una IMF: aquellos que proporcionan deuda, capital y garantías. Cabe señalar que algunos inversionistas aportan inversiones tanto en instrumentos de deuda como en capital accionario. Si esto sucede en el caso de una IMF, distintos representantes del fondo o institución del inversionista deben manejar estos tipos de inversión por separado, sobre todo durante una crisis. De este modo, se

RECUADRO 4. **Tipos de préstamos renegociados**

Préstamo reestructurado

Un préstamo reestructurado contiene términos modificados del préstamo original, pero sigue siendo el mismo préstamo. Al reestructurar un préstamo, se puede modificar cualquiera de los siguientes elementos o todos ellos: el capital, la tasa de interés, el plazo y la fecha de vencimiento. La reprogramación de un préstamo, o el aplazamiento del pago de un préstamo, significa que se ha modificado la fecha de finalización, lo que constituye una forma de reestructuración. En algunos países, el préstamo reprogramado se denomina “préstamo diferido”. Cuando se difiere el pago de un préstamo, los intereses pueden o no seguir acumulándose, según los términos acordados. Muchos inversionistas que otorgan crédito a IMF esperan que los intereses continúen pagándose de acuerdo con el calendario original, incluso cuando los préstamos se reestructuran. Una opción menos deseable consiste en capitalizar los intereses: en tal caso, los intereses no pagados según el cronograma original se agregan al monto del capital adeudado. Esta no es una práctica estándar en el ámbito de las microfinanzas.

Préstamo refinanciado

La refinanciación de un préstamo permite al prestatario reemplazar el préstamo actual con un nuevo préstamo que puede tener un capital, una tasa de interés, condiciones de reembolso y plazos distintos. Se trata de un nuevo préstamo y no de un préstamo reestructurado.

Período de gracia

Suspensión temporal de los pagos de préstamos, normalmente debido a que el prestatario atraviesa dificultades financieras. Durante el período de gracia, los intereses siguen acumulándose, y, por lo tanto, se puede extender el período de reembolso o incrementar el monto de los pagos una vez que estos se retomen.

evita que surja un conflicto entre las prioridades y los intereses de los inversionistas en instrumentos de deuda y de los inversionistas en capital accionario.

RECUADRO 5. Declaraciones de inversionistas emitidas durante la pandemia de COVID-19

El memorando de entendimiento sobre la coordinación entre los vehículos de inversión en microfinanzas en respuesta a la COVID-19^a

fue elaborado y suscrito por nueve importantes administradoras de fondos de microfinanzas y de impacto^b, cuyos activos ascienden a alrededor de USD 15 000 millones, en el marco de una coalición que incluyó a BlueOrchard y responsAbility, entre otros. En dicho documento se coordinan los esfuerzos de apoyo al sector durante la pandemia de COVID-19 mediante el suministro responsable de refinanciamiento constante, lo que permite a las instituciones en las que se invierte responder adecuadamente a los cambios temporales en las condiciones de negocio. Se distingue entre cuatro categorías básicas de préstamos, cada una de ellas con un orden de preferencia claro que requiere un nivel de coordinación específico entre los prestamistas: 1) renovación ordinaria; 2) prórroga establecida de manera informal; 3) acuerdo vinculante sobre la concesión de un período de gracia, y 4) reestructuración ordinaria.

El acuerdo de compromiso que contiene principios clave para proteger a las instituciones de microfinanzas y sus clientes en la crisis provocada por la COVID-19^c

es una iniciativa de la Fundación Grameen, junto con un grupo de prestamistas de microfinanzas y actores clave en el financiamiento inclusivo^d. Su objetivo es orientar a los prestamistas y otras partes interesadas para que apoyen al sector de las microfinanzas, en particular a las IMF y los clientes frágiles, durante la crisis sanitaria y económica causada por la COVID-19. Está inspirado en las mejores prácticas y herramientas de dicho sector, como la labor realizada por el Grupo de Trabajo sobre Rendimiento Social^e y los Principios de Renegociación Voluntaria de la Deuda en el Ámbito de las Microfinanzas de la Asociación Internacional de Inversionistas en Microfinanzas^f. Los signatarios acuerdan coordinar políticas, asistencia técnica y recursos para ayudar a las IMF a hacer frente a la crisis.

a Véase el texto íntegro del memorando de entendimiento (en inglés) en https://7eab7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/361833_8dcc8ce984984ee2bcc2c4fcc66d0d5.pdf

b Los nueve signatarios originales son creadores de inversiones y administradores de fondos que cuentan con alrededor de USD 15 000 millones en activos invertidos en más de 80 mercados emergentes. Los signatarios iniciales fueron BlueOrchard, Developing World Markets, Incofin, MicroVest, Oikocredit, responsAbility, Symbiotics, Triodos Investment Management y Triple Jump. Posteriormente, se sumaron BIB Fair Banking, Invest in Visions, Social Investment Managers and Advisors (SIMA) y Verdant Capital.

c Véase el texto completo del acuerdo de compromiso (en inglés) en https://www.gca-foundation.org/wp-content/uploads/2020/06/2020-06_Principles-to-protect-MFIs-and-clients-in-COVID-19-crisis.pdf

d Los signatarios iniciales fueron la Fundación Grameen, ADA, Alterfin, Cerise, CIDR Pamiga, Cordaid Investment Management, Crédit Agricole CIB India, CA Indosuez Wealth Management (Asset Management), Crédit Agricole S. A., European Microfinance Network, FS Impact Finance, Inclusive Finance Network Luxembourg, Inpulse, Luxembourg Microfinance and Development Fund, MCE Social Capital, Microfinance Centre, Rabo Foundation, Solidarité Internationale pour le Développement et L'Investissement (SIDI), Social Investment Managers & Advisors (SIMA) y el Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social. Posteriormente, se sumaron ABC Fund, Azerbaijan Micro-finance Association, Bamboo Capital Partners, Gawa Capital, Injaro, Kiva, Microfinance African Institutions Network (MAIN), Microfinance Solidaire, Verdant Capital y Whole Planet Foundation.

e Para obtener más información, consulte <https://sptf.info/covid-19/spm-during-the-crisis>

f Véase Asociación Internacional de Inversionistas en Microfinanzas (IAMFI), 2011, *Charting the Course: Best Practices and Tools for Voluntary Debt Restructuring in Microfinance* (Trazar el camino: Las mejores prácticas y herramientas para la reestructuración voluntaria de la deuda en microfinanzas), Nueva York, NY, IAMFI, <https://www.findevgateway.org/paper/2011/02/charting-course-best-practices-and-tools-voluntary-debt-restructuring-microfinance>

g Véase el texto completo de la declaración de FIEC (en inglés) en https://7eab7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/fd10e9_18c9db58dd0342c290e5dea5da055b81.pdf

h Los 20 miembros de FIEC son los siguientes: Acción (Acción Investments and Venture Lab), Aga Khan Development Network, Agora Microfinance, Bamboo Capital Partners, Base of Pyramid Asia (BOPA), Citi Inclusive Finance, FINCA International, Gojo & Company, Inc., Grassroots Capital Management, Incofin, Insitor Partners, Maj Invest, Norwegian Microfinance Initiative, Oikocredit, Omrix, responsAbility, Triodos Investment Management, Triple Jump, Vitas Group y Women's World Banking, <https://www.centerforfinancialinclusion.org/about/what-we-do/fiec#members>.

RECUADRO 5. Declaraciones de inversionistas emitidas durante la pandemia de COVID-19 (continúa)

Leading Financial Inclusion Equity Investors

Response to COVID-19^g, fue emitida por el Consejo para las Inversiones de Capital en Inclusión Financiera (FIEC)^h, cuyos 20 miembros cuentan, en conjunto, con más de USD 5000 millones destinados a inversiones en inclusión financiera. En dicho documento se afirma que los miembros de FIEC se comprometen a trabajar con toda la comunidad de inversionistas para lograr la máxima cooperación entre las partes interesadas.

Asimismo, dichos miembros se comprometen a brindar instrumentos y estructuras financieras para ayudar a optimizar los resultados financieros y, al mismo tiempo, adaptarse a las diversas circunstancias de los acreedores, los accionistas y otras entidades de financiamiento. Se establece el compromiso de seguir poniendo el énfasis en el impacto social y el compromiso con el capital paciente.

g Véase el texto completo de la declaración de FIEC (en inglés) en https://7eab7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/fd10e9_18c9db58dd0342c290e5dea5da055b81.pdf

h Los 20 miembros de FIEC son los siguientes: Acción (Acción Investments and Venture Lab), Aga Khan Development Network, Agora Microfinance, Bamboo Capital Partners, Base of Pyramid Asia (BOPA), Citi Inclusive Finance, FINCA International, Gojo & Company, Inc., Grassroots Capital Management, Incofin, Invisor Partners, Maj Invest, Norwegian Microfinance Initiative, Oikocredit, Omtrix, responsAbility, Triodos Investment Management, Triple Jump, Vitas Group y Women's World Banking, <https://www.centerforfinancialinclusion.org/about/what-we-do/fiec#members>.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

Inversiones en instrumentos de deuda

- ✓ En el caso de los préstamos que deben reembolsarse a inversionistas, a las IMF puede resultarles útil preparar un resumen basado en la contabilidad de caja del total del capital y los intereses adeudados, por acreedor, mes y año, durante la vigencia de todos los préstamos actuales pendientes de reembolso. La Herramienta de Evaluación de Crisis, un recurso de alto nivel desarrollado por inversionistas, se encuentra disponible en línea, sin cargo, en español, francés, inglés y portugués⁶. Ofrece un resumen de los montos de reembolso del capital y los intereses de los préstamos, y el cronograma correspondiente, como parte de un modelo de estimación del flujo de caja. Si se utiliza esta herramienta, es preciso asegurarse de que abarque hasta el último mes y año de los préstamos que aún se adeudan a los acreedores de las IMF.
- ✓ Las IMF deben evaluar si necesitan solicitar algún tipo de moratoria de préstamos a sus inversionistas a partir de un análisis de flujo de efectivo de su liquidez actual y prevista, y de pruebas de tensión que ayuden a determinar los déficits de financiamiento basados en distintos escenarios.
- ✓ Las IMF deben confirmar que los inversionistas seguirán

cobrando intereses durante la moratoria, lo que constituye una práctica habitual en el ámbito de las microfinanzas. En el caso de que no se cobren intereses, confirme que los intereses acumulados impagos no se capitalizarán (tal como se define en el recuadro 4), ya que agregar los intereses acumulados al capital incrementaría el monto del préstamo pendiente de reembolso. La capitalización de los intereses se debe evitar siempre que sea posible.

- ✓ Revise todos los convenios de préstamo de los acreedores para determinar si se están cumpliendo o incumpliendo. Si alguno de ellos se está incumpliendo o, según las previsiones, está próximo a incumplirse, informe proactivamente a todos los acreedores pertinentes sobre solicitudes de dispensa, cartas “de no acción” (en las que se recomienda no entablar acciones legales) o cartas de reserva de derechos. Si bien es posible que una IMF no esté en condiciones de saber cuándo volverá a cumplir los convenios, puede ofrecer a los inversionistas su plan de acción y proponerles solicitudes de apoyo en instrumentos de deuda, como la reprogramación o reestructuración de un préstamo, así como presentar informes mensuales de resultados reales versus resultados previstos.
- ✓ Si la reprogramación y reestructuración de los préstamos

⁶ Consulte el enlace de la Herramienta de Evaluación de Crisis en la Plataforma Europea de Microfinanzas, el Centro para la Inclusión Financiera de Acción y el Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, 2020, <https://www.covid-finclusion.org/investors>.

se complican, o se utilizan nuevos contratos de préstamo, contrate a un abogado⁷.

Inversiones en capital accionario

- ✓ Informe regularmente a todos los inversionistas en capital accionario sobre la situación, los resultados financieros y comerciales, y los planes de la IMF. Se puede enviar un conjunto estándar de información financiera a todos los inversionistas utilizando la Herramienta de Evaluación de Crisis mencionada anteriormente, con los complementos específicos de la IMF que resulten útiles.
- ✓ En época de crisis, los pagos de dividendos a los accionistas deben suspenderse para preservar la disponibilidad de efectivo.
- ✓ Si corresponde, analice cualquier ayuda adicional que puedan proporcionar los inversionistas en capital accionario, como inyecciones adicionales de capital, derivación a nuevos recursos o provisión de fondos para sufragar el costo de la asistencia técnica con el objeto de fortalecer la participación en el capital y la IMF en general.

Comunicaciones y relaciones con todos los inversionistas

- ✓ Al trabajar con inversionistas, aplique los enfoques resumidos en la sección sobre liderazgo. Considere a los inversionistas en instrumentos de deuda, en capital accionario y en garantías como elementos de una importante relación permanente a largo plazo.
- ✓ Las IMF que son creíbles, confiables y organizadas en materia de comunicaciones con los acreedores tienen más probabilidades de desarrollar buenas relaciones de trabajo con sus inversionistas, incluidos los vehículos de inversión en microfinanzas (aun aquellos que pueden estar involucrados en negociaciones con otras IMF)⁸.
- ✓ Realice una previsión inicial y una evaluación del desempeño de la IMF durante la crisis, y estime, de la mejor manera posible, cómo puede verse afectada en ese contexto la capacidad de la IMF para satisfacer

los requisitos de sus inversionistas. En el caso de los inversionistas en instrumentos de deuda, esto incluye la capacidad de la IMF para pagar el capital y los intereses de los préstamos, y para anticipar y, con el tiempo, subsanar las violaciones del convenio.

- ✓ Informe regularmente a todos los inversionistas sobre cómo la IMF está haciendo frente a la pandemia. Se puede enviar un conjunto estándar de esta información a todos los inversionistas. Ello puede incluir resultados financieros y de rendimiento de la cartera, así como descripciones y perspectivas cualitativas. Varios inversionistas han solicitado que las IMF realicen una presentación de informes utilizando el formato habitual más la Herramienta de Evaluación de Crisis antes descrita en forma mensual a fin de brindar información tanto financiera como cualitativa sobre el impacto de la crisis en la IMF.
- ✓ Notifique a los inversionistas acerca de las medidas cualitativas y cuantitativas que está tomando la IMF, como las que se describen en esta hoja de ruta: atender las necesidades de los clientes y mantenerlos bien informados, realizar una evaluación del efectivo y la liquidez, segmentar y evaluar carteras específicas de crisis, y llevar a cabo previsiones, planificaciones y pruebas de tensión, aun cuando se desconozcan los resultados finales.
- ✓ La IMF puede elaborar un plan de gestión interna con proyecciones a corto y mediano plazo, y una previsión clara de medidas y objetivos, que pueden compartirse con sus inversionistas. Informe a los inversionistas de las medidas adoptadas para beneficiar a empleados, clientes y miembros de la comunidad durante la crisis.
- ✓ Comuníquese con los inversionistas dando por sentado que valoran en gran medida la transparencia, la franqueza, la divulgación completa de información y la presentación oportuna de informes de parte de la IMF, ya sea que se trate de noticias buenas, malas o inciertas.
- ✓ Determine quién será el principal enlace de la IMF con sus inversionistas durante el período de crisis pandémica. Inicialmente, el miembro del equipo de la IMF

7 Véase *Debt Restructuring in Microfinance* (La reestructuración de la deuda en microfinanzas), sección de informes sobre la COVID-19, Deborah Burand e Ivo Jeník, CGAP, 2020, https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_09_COVID_Briefing_Debt_Restructuring_in_Microfinance.pdf, página 5.

8 *Ibid.*, página 3.

que ya desempeñaba dicha función puede continuar haciéndolo. Si determinadas conversaciones con los inversionistas requieren la presencia de un miembro de mayor rango del equipo o un miembro del equipo financiero, se puede incorporar a dichos miembros del personal o del órgano directivo en conversaciones específicas.

- ✓ Revise las tres declaraciones emitidas por inversionistas internacionales durante la crisis provocada por la COVID-19, que se describen en el recuadro 5. Determine si alguno de los inversionistas que actúan como vehículos de inversión en microfinanzas de la IMF son signatarios de estos documentos. Si es así, analice con ellos las implicaciones específicas de estas declaraciones para sus inversiones en la IMF.
- ✓ Asegúrese de que el órgano directivo de la IMF sea informado regularmente sobre la relación con cada inversionista en instrumentos de deuda y en capital accionario, y el estado de dichos inversionistas, y de incorporar la orientación del órgano directivo sobre supervisión y gestión de gobierno con respecto al papel del inversionista y la IMF como parte de las reuniones regulares programadas del órgano directivo durante la crisis desatada por la COVID-19.
- ✓ Prepare comunicaciones estandarizadas que lleguen a todos los inversionistas al mismo tiempo. Los mensajes deben enviarse de forma sistemática a todos los inversionistas sin excepción. Si un inversionista solicita a la IMF que proporcione otros informes además de los habituales, pida que se utilice la plantilla común de la Herramienta de Evaluación de Crisis, empleada por una amplia gama de inversionistas.
- ✓ Una IMF puede convocar a sus inversionistas a través de videoconferencias grupales y teleconferencias para tratar cuestiones de coordinación y alineación. Dé por sentado que los inversionistas internacionales mantienen un diálogo activo entre sí durante esta crisis pandémica. Utilice cualquier programa de mensajería⁹ o videollamadas con los inversionistas como una forma de consolidar la relación.
- ✓ No dé por sentado que los inversionistas locales de la IMF dialogan entre sí, ni que lo hacen los

inversionistas locales con los internacionales. Es lícito preguntar si los inversionistas se están comunicando entre sí.

- ✓ Coordine el mensaje y las comunicaciones con los inversionistas dentro de la red de la IMF si esta es miembro de alguna red de microfinanzas o de otro tipo.
- ✓ Considere la posibilidad de contratar a un experto externo para asesorar a la IMF si las relaciones con los inversionistas o las negociaciones necesarias se están volviendo demasiado complejas para la capacidad o las aptitudes de la IMF. Contratar a un consultor externo con experiencia en crisis es extremadamente valioso y puede ser eficaz para ayudar a la IMF y dar mayor confianza a los inversionistas.
- ✓ Los inversionistas pueden tener distintas necesidades y capacidades durante una situación de estrés. Por ejemplo, los prestamistas bancarios locales pueden no tener un enfoque de impacto y pueden interactuar con la IMF de la misma manera que con cualquier otro cliente bancario.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Si aún no cuenta con una política sobre las relaciones con los inversionistas, elabore una. Esto puede incluir un manifiesto sobre las relaciones con los inversionistas que se refiera a la manera en que la IMF quiere comunicarse con sus inversionistas durante la crisis.
- ✓ Documente brevemente y en la mayor medida posible, conforme vayan teniendo lugar, las acciones implementadas en relación con los inversionistas durante la crisis. Cuando pueda, reflexione sobre el impacto de esas acciones. Realice una sesión informativa sobre las lecciones aprendidas en el ámbito de las relaciones con los inversionistas después de que la crisis relacionada con la pandemia haya terminado o disminuido.

⁹ Son ejemplo, entre otros, Signal, Telegram, Threema, Viber, WeChat y WhatsApp.



LOGROS

- La IMF ha designado especialmente al integrante del personal que actuará como persona de contacto con los inversionistas.
- La IMF ha determinado si alguno de sus inversionistas son signatarios del memorando de entendimiento, el acuerdo de compromiso o la respuesta de los inversionistas emitida por FIEC. Comprenda las implicaciones de estas declaraciones para la IMF.
- Desde que comenzó la crisis, se ha contactado a todos los inversionistas y se los ha mantenido actualizados. Se ha establecido un calendario de reuniones virtuales periódicas para brindar a los inversionistas como grupo información actualizada sobre las presentaciones de informes financieros y descripciones cualitativas de cómo opera y se desempeña la IMF.
- Se está utilizando un modelo estandarizado de presentación de informes para brindar información actualizada a todos los inversionistas y complementar el formato empleado antes de la crisis.

3. Moratorias del Estado y Otros Programas de Alivio

La IMF debe mantenerse informada de las moratorias del Gobierno para el pago de préstamos durante la crisis provocada por la COVID-19 o durante cualquier crisis en la que el Gobierno adopte tales medidas. El CGAP ha publicado *Microfinance & COVID-19: Examples of Regulatory Responses Affecting Microfinance Providers* (Las microfinanzas y la COVID-19: Ejemplos de respuestas regulatorias que afectan a los prestadores de servicios de microfinanzas)¹⁰, que incluye, entre otras cosas, información sobre qué países permiten que las IMF operen durante el confinamiento, proporcionan alivio a los clientes de las IMF y

mejoran la liquidez de dichas instituciones flexibilizando los requisitos prudenciales.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Designe al menos a un miembro del personal para que se mantenga permanentemente informado sobre los anuncios gubernamentales y regulatorios que afecten a la IMF como prestataria y prestamista, en particular los factores descritos en el recuadro 6 a continuación. Esta función puede encuadrarse en el cumplimiento de la normativa, que en algunas IMF puede formar parte de la gestión de riesgos.
- ✓ Asegúrese de que un miembro superior de la unidad pertinente de programas gubernamentales de moratorias y de alivio integre el comité de gestión de crisis e incorpore sus conclusiones a las previsiones financieras, la planificación de escenarios y las pruebas de tensión.
- ✓ Las medidas gubernamentales que pueden afectar a las IMF prestamistas incluyen moratorias para el pago de préstamos estatales, cambios en los cálculos de las reservas, requisitos de constitución de reservas, presentación de informes reglamentarios y cambios en los umbrales, las regulaciones y los requisitos prudenciales.
- ✓ En el caso de las instituciones tomadoras de depósitos, el miembro del personal designado debe mantenerse informado de las medidas adoptadas por el Gobierno que afecten a los depósitos y los depositantes.
- ✓ Los miembros designados también pueden ser responsables tanto de la comunicación interna sobre este tema con otros empleados como de proporcionar información a todo el personal sobre los mensajes claros que deben enviarse a los clientes. Algunos Gobiernos ampliaron las fechas finales de las medidas de alivio iniciales debido a la naturaleza prolongada de la crisis o modificaron los términos de los programas de alivio gubernamentales. Esto subraya la importancia de un seguimiento continuo.
- ✓ Si existe una moratoria del Gobierno para el pago de préstamos, informe a los clientes de la IMF sobre el estado de sus préstamos. Proporcione información acerca de lo que sucederá cuando termine la moratoria, si habrá una prórroga y si el reembolso de sus préstamos se reanudará inmediatamente después.

¹⁰ Véase *Microfinance & COVID-19: Examples of Regulatory Responses Affecting Microfinance Providers*, CGAP, 2020, <https://www.cgap.org/research/data/microfinance-covid-19-examples-regulatory-responses-affecting-microfinance-providers>.

- ✓ Determine si el Gobierno brinda apoyo directo o indirecto a las IMF a través de mecanismos destinados a proveer liquidez de emergencia, moratorias para el pago de deudas de las IMF, etc.
- ✓ Averigüe si el Gobierno cuenta con un programa de transferencias monetarias para proporcionar ayuda de emergencia a las personas durante la crisis, y, en tal caso, si la IMF cumple los requisitos para encargarse de la distribución de efectivo. Tenga en cuenta que los ingresos provenientes de dicho programa pueden o no ser suficientes para cubrir los costos operativos. Si este es el caso, la IMF debe identificar claramente a qué segmentos de clientes tiene previsto brindar servicios, cuáles son los costos operativos y cómo se combinan dichos costos con sus objetivos de inclusión financiera. Esos programas pueden ayudar a la IMF de dos maneras:
 - Generan ingresos adicionales para la institución.
 - Los clientes podrían tomar préstamos adicionales de bajo costo o recibir transferencias sociales que mejorarían sus resultados comerciales. Así, el cliente pasaría a estar mejor posicionado para pagar préstamos anteriores.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Garantice que el seguimiento de las medidas regulatorias gubernamentales aplicables a las IMF sea una función permanente y continua, y no se limite únicamente a las épocas de crisis.
- ✓ Si así lo desea, una institución, junto con otras IMF del país, puede abogar por políticas financieras responsables y centradas en el cliente.



LOGROS

- Se designa a uno o más miembros del personal para mantener a la IMF informada sobre todos los anuncios y políticas gubernamentales con carácter regulatorio que la afectan, lo que incluye las moratorias para el pago de préstamos, los cambios en los requisitos prudenciales y reglamentarios, y las modificaciones que afecten a las IMF tomadoras de depósitos.

RECUADRO 6. Características de las moratorias para el pago de préstamos y las condonaciones de préstamos

La moratoria para el pago de préstamos puede adoptar distintas formas. Esto vale tanto para las moratorias impuestas por entes reguladores del Gobierno o inversionistas como para aquellas que la institución ofrece a ciertos segmentos de clientes o de manera unilateral a todos ellos. Algunos aspectos importantes relacionados con las moratorias y los términos de los préstamos son los siguientes:

- Duración de la moratoria, expresada en días, semanas o meses.
- Posibilidad de extenderla.
- Si el interés se congela o se acumula durante su vigencia.
- Condonación de capital o intereses.

MEDIDAS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES

6. Garantizar las operaciones en curso

5. Garantizar la comunicación con los clientes y su seguridad

4. Garantizar la comunicación con el personal y su seguridad

4. Garantizar la Comunicación con el Personal y su Seguridad

Una medida clave que se debe adoptar al inicio de la crisis es evaluar y garantizar, en la mayor medida posible, la salud, la seguridad y el bienestar de todo el personal. Puede ocurrir que se hayan cerrado las oficinas de la IMF, y que se haya dispersado geográficamente al personal y se prevea que trabaje a distancia en el futuro inmediato. Si las oficinas no se han cerrado o están parcialmente cerradas, es posible que sea necesario reorganizar su diseño para mantener el distanciamiento físico. La forma en que esto se haga variará dependiendo de si la oficina o sucursal de la IMF está abierta o no a los clientes.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

Comunicaciones

- ✓ Al comienzo de la crisis, asegúrese de que se contacte a todos los miembros del personal, y averigüe si ellos y sus familias están sanos y seguros y dónde se encuentran

alojados (en su propia casa, en la casa de otro miembro de la familia o en otro lugar). Obtenga información de contacto de emergencia si aún no se ha actuado en ese sentido.

- ✓ Establezca canales de comunicación separados con todo el personal y con los distintos departamentos para mantenerse en estrecho contacto con el personal y recibir y proporcionar información actualizada al instante cuando suceda algo. Esto se puede implementar utilizando cualquier programa de mensajería en línea u otro formato de comunicación. Este u otro canal también se pueden utilizar para las actualizaciones y los anuncios habituales.
- ✓ Establezca un mecanismo para que todos los miembros del personal tengan una idea clara de los procedimientos que deberán aplicarse en determinadas situaciones. Esto incluye qué hacer si un miembro del personal se enferma de COVID-19, y si se han producido contagios entre el personal, los clientes u otras personas relacionadas con la IMF, u otros procedimientos necesarios relacionados con la COVID-19. (Estos procedimientos pueden mantenerse para crisis futuras).

Flexibilidad y conectividad

- ✓ Precise qué actividades se pueden realizar de forma remota y cuáles se deben realizar en la oficina.
- ✓ Si algunos empleados deben trabajar en la oficina y otros de forma remota, identifique a los miembros del personal en riesgo y disponga lo necesario para que trabajen de forma remota o se tomen licencia para evitar el contagio.
- ✓ Averigüe si los miembros del personal que se encuentran fuera de las oficinas tienen acceso a internet, una computadora portátil y cualquier otro equipo electrónico que necesiten para trabajar a distancia. De no ser así, determine si la IMF cuenta con los medios para proporcionar acceso remoto a internet o los equipos necesarios. (Esto se relaciona con las operaciones orientadas a la continuidad del negocio que se abordan en la sección 6, más abajo, pero se puede hacer en la misma llamada).
- ✓ Si resulta financieramente viable, analice, al principio de la crisis, si conviene otorgar préstamos de emergencia para el personal o una nómina mensual adicional voluntaria para el personal no directivo a fin de que puedan abastecerse de alimentos y comprar paquetes prepagos de tiempo de aire y de datos, combustible para generadores y otros artículos esenciales para una situación de confinamiento o un período prolongado de trabajo remoto. En una crisis sostenida, decida si es factible brindar asistencia adicional a los empleados.
- ✓ Determine lo que la institución está dispuesta a ofrecer en términos de flexibilidad durante la crisis. Por ejemplo, los miembros del personal pueden verse obligados a cambiar el horario laboral debido a las necesidades de cuidado de niños o adultos mayores. Considere la posibilidad de trabajo remoto o reasignación a otra sucursal en el caso de que el personal deba reubicarse para estar con sus padres u otros miembros de la familia.

Medidas de salud y de prevención contra la COVID-19

- ✓ Comunique al personal las mejores prácticas actuales en lo que respecta a las medidas de salud y seguridad para combatir la COVID-19 recomendadas por el Gobierno nacional y la Organización Mundial de la Salud.
- ✓ Asegúrese de que la IMF proporcione un entorno de trabajo seguro para aquellos que deben concurrir a la oficina, como el personal de tecnología de la información (TI). Esto puede implicar reorganizar o redistribuir los muebles para permitir el distanciamiento social y agregar barreras físicas hechas de plexiglás, acrílico u otro material. Asimismo, conlleva la necesidad de establecer y aplicar protocolos de limpieza y saneamiento, y puede requerir que se establezcan horarios de trabajo escalonados para que haya menos personas en la oficina al mismo tiempo.
- ✓ Cuando miembros del personal realicen visitas a clientes, asegúrese de que se les proporcione todo el equipo de protección personal que necesitan, como mascarillas, desinfectante de manos y guantes, y de que cumplan con todas las recomendaciones de distanciamiento social. A su vez, tenga en cuenta que los medios de transporte (autobuses, trenes subterráneos, taxis u otras formas de uso compartido de vehículos) pueden ser una fuente de contagio.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Asegúrese de que el equipo directivo y el personal de la IMF siempre tengan acceso virtual a la información de contacto del personal.
- ✓ Programe una verificación anual para constatar que toda la información de contacto del personal y los contactos de emergencia estén actualizados.
- ✓ Determine los cambios permanentes en los beneficios, los servicios, el diseño de las oficinas y los protocolos y procedimientos de seguridad para los empleados basándose en las enseñanzas derivadas de la crisis pandémica.



LOGROS

- La IMF se ha contactado inicialmente con todos los miembros del personal y conoce la ubicación y el estado de salud y seguridad de cada uno de ellos. Asimismo, ha identificado al personal en riesgo y ha adoptado las medidas preventivas necesarias.
- La IMF ha establecido un plan de comunicación regular (idealmente, diaria) con el personal durante la pandemia.
- La IMF ha evaluado la situación de sus empleados y, en la medida de lo posible, les ha garantizado el acceso al equipo de salud y protección personal que necesitan para realizar su trabajo; asimismo, ha elaborado e implementado políticas para llevar a cabo operaciones seguras en el contexto de la COVID-19.
- La IMF ha establecido las medidas de seguridad adecuadas para el personal que trabaja en sus oficinas.

5. Garantizar la Comunicación con los Clientes y su Seguridad

Al inicio de la crisis, la comunicación con los clientes debe centrarse en constatar primero su salud y seguridad, y en realizar una estimación inicial del impacto de la crisis en la cartera de préstamos. Deben adoptarse medidas orientadas a mantener una comunicación más frecuente que antes de la crisis. Esto refuerza aún más la relación de la IMF con sus clientes, e incluye ofrecerles otras formas posibles de recursos o apoyo, proporcionar la información de la IMF que permita segmentar adecuadamente la cartera en respuesta a la crisis, evaluar el rendimiento de la cartera y analizar el consiguiente impacto en los saldos de caja de la IMF, la previsión de liquidez y las pruebas de tensión. Durante las fases agudas de la crisis provocada por la COVID-19 a nivel local, la IMF estará o no abierta dependiendo de si es considerada un “servicio esencial” durante

los cierres impuestos por el Gobierno. Mientras que los bancos regulados suelen considerarse servicios esenciales, es posible que las instituciones de microfinanzas no bancarias¹¹ no se encuadren en esa categoría.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

Comunicaciones y evaluación

- ✓ La IMF debe enviar un mensaje de texto o mensaje de voz de parte de la dirección general a todos los clientes para transmitir rápidamente un amplio mensaje institucional.

Clientes depositantes (en las IMF tomadoras de depósitos)

- ✓ En el caso de las instituciones tomadoras de depósitos, el mensaje debe garantizar la salud financiera de la IMF y su capacidad de atender todos los depósitos sin demora y tomar nota de todas las medidas gubernamentales que afecten a los depositantes. Cuando se registren cambios en las medidas gubernamentales que afecten directamente a los depositantes, se deberá enviar un nuevo mensaje a todos ellos para mantenerlos al corriente y transmitirles la seguridad de que la IMF se ocupa de brindarles información.

Clientes prestatarios

- ✓ En el caso de los prestatarios de la IMF, los oficiales de préstamos deben ponerse en contacto con todos los clientes y hablar con ellos de manera personal, preferentemente por teléfono, o como mínimo a través de mensajes de texto o cualquier programa de mensajería. Si bien la tarea de ponerse en contacto con todos los clientes en poco tiempo puede parecer abrumadora, dado que cada oficial de préstamos puede llegar a tener 250 clientes o más, podría ser un ejercicio de todo el personal que generará información valiosa sobre el bienestar de los clientes y el estado de la cartera. Los clientes deben recibir una llamada de seguimiento todos los meses o con la frecuencia que se considere necesaria.
- ✓ Evalúe la información básica, por ejemplo:
 - Si los clientes están viviendo en condiciones seguras en sus casas o en otro lugar, o se han reubicado temporalmente o tienen previsto reubicarse.

¹¹ También se denominan “empresas financieras no bancarias” o “empresas de microfinanzas no bancarias”.

- Si ellos y sus familias están a salvo de la COVID-19.
 - El número de contacto del teléfono móvil, así como uno o dos contactos alternativos.
- ✓ Responda a las preguntas del cliente sobre la crisis y sobre su préstamo. Comprenda el estado de las operaciones o el trabajo del cliente, así como la situación de los miembros del hogar. Reevalúe los ingresos y haga un seguimiento mensual para verificar los cambios que puedan haberse producido.
 - ✓ Sea lo más receptivo posible a las necesidades de los clientes dentro de las capacidades y limitaciones de la institución.
 - ✓ Cuando sea posible y siempre que se considere prioritario, proporcione apoyo no financiero orientado a los clientes, como la información sanitaria sobre COVID-19 que se indica más adelante, y otros servicios como la educación financiera específica para gestionar las finanzas durante la crisis. Las instituciones tendrán distintos niveles de capacidad y predisposición para ayudar a los clientes más allá del mandato de la IMF anterior a la crisis provocada por la COVID-19.
 - ✓ En la medida de lo posible, compile y consolide todos los resultados de la comunicación con los clientes prestatarios en formato digital. Esto podría incluir, por ejemplo, una hoja de cálculo de Google compartida, Microsoft Teams o una base de datos de gestión de las relaciones con el cliente, como Salesforce, Microsoft Dynamics, Pipedrive u otra. De este modo, los miembros del personal directivo y de crédito de la IMF podrán tener una idea más cabal de lo que está sucediendo con los clientes. Esto también resulta útil para analizar el estado actual y a corto plazo de la cartera de préstamos, y para proporcionar información que sirva de base a la hora de adoptar decisiones estratégicas.
 - ✓ Establezca un canal activo de comunicaciones con los clientes en cascada para realizar un seguimiento continuo. En ese marco, se podrían asignar listas de clientes al personal. Si la IMF cuenta con una aplicación o un canal digital o celular fácilmente accesible, aunque antes no se haya utilizado con demasiada frecuencia, dicha aplicación o canal podría convertirse en una fuente importante para las comunicaciones entrantes y salientes y para el flujo de información dirigida a los clientes y generada por ellos. Durante la crisis, las IMF han utilizado varias aplicaciones de mensajería, como WhatsApp, para enviar mensajes con regularidad a los clientes, incluidos videos cortos.

- ✓ Considere la posibilidad de establecer un centro virtual de distribución de llamadas, si aún no se cuenta con uno, para manejar el alto volumen de comunicaciones con los clientes, tanto prestatarios como depositantes. (Esto también se puede implementar más adelante). Se podría reasignar y capacitar a empleados de la IMF que no sean necesarios en un entorno de trabajo a distancia, como recepcionistas o personal de oficina, para que brinden atención al cliente.

Operaciones seguras en el contexto de la COVID-19

- ✓ Ponga a disposición de los clientes, y hágales llegar en forma continua, las mejores prácticas sobre salud y seguridad en el contexto de la COVID-19 recomendadas por el Gobierno nacional y la Organización Mundial de la Salud (<https://www.who.int/es>).
- ✓ Cuando miembros del personal realicen visitas a clientes, asegúrese de que la oficina les proporcione el equipo de protección personal adecuado, como máscaras, desinfectante de manos y guantes, con el fin de proteger a todas las partes y garantizar que todos los protocolos de seguridad sanitaria se publiquen y se pongan en práctica, lo que incluye el cumplimiento de todas las disposiciones de distanciamiento social recomendadas. (Todas las medidas recomendadas en la sección 4 protegen tanto al personal como a los empleados, por lo que no se repiten aquí).

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Incluya verificaciones programadas a intervalos regulares de toda la información de contacto del cliente y de los contactos de emergencia como parte de la comunicación centrada en los préstamos. Asegúrese de que determinados miembros relevantes del personal siempre tengan acceso virtual a esta información.
- ✓ Adopte la forma más útil y adecuada de gestión de las relaciones con los clientes y canales de comunicación.
- ✓ En secciones posteriores se incluyen acciones adicionales, desglosadas por categoría.



LOGROS

- La dirección general de la IMF ha emitido un anuncio a través de un mensaje de voz o un mensaje de texto a todos los clientes depositantes (en el caso de las IMF tomadoras de depósitos) y prestatarios.
- Los miembros del personal de la IMF han hablado con todos los clientes prestatarios para conocer su estado de salud y sus condiciones de seguridad, les han brindado información clara sobre los protocolos sanitarios recomendados y les han ofrecido asistencia según lo autorizado por la IMF.
- Se ha compilado una base de datos electrónica centralizada, en la que se ha codificado el estado de, al menos, el 80% de los clientes.

6. Garantizar las Operaciones en Curso

En esta sección se describen las principales medidas operativas, organizativas y relacionadas con la TI que se implementarán como parte de un plan de continuidad de las operaciones.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

Cuestiones organizativas

- ✓ Como se aborda en la sección referida al liderazgo, cree un comité de gestión de crisis.
- ✓ Establezca e implemente todos los protocolos de salud y seguridad necesarios, que pueden cambiar durante la crisis.
- ✓ Identifique las funciones operativas más críticas, sobre todo en el contexto de la crisis generada por la COVID-19. Precise y despliegue todos los recursos y el personal necesarios para llevar a cabo esas actividades.
- ✓ Asuma el compromiso de realizar sesiones de comunicación regulares con el personal, y determine claramente

quién las conducirá y quiénes participarán en ellas. Es importante recibir noticias de la Administración superior con asiduidad y que quienes trabajan en estrecha colaboración mantengan una comunicación virtual fluida.

- ✓ El Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social recomienda, siempre que sea posible, 1) mantener al personal empleado, 2) reasignar personal para llevar a cabo actividades de difusión orientadas a los clientes y 3) comunicarse con el personal todos los días¹². Si no es factible mantener los gastos corrientes de personal, cualquier recorte salarial debería imponerse en primer término a la Administración superior, antes de esperar que los oficiales de préstamos y el personal de primera línea acepten recortes salariales. Antes de introducir recortes de personal, busque maneras de reducir los gastos de otros rubros.

Cuestiones operativas

- ✓ Como se describió anteriormente, de ser posible, establezca un centro de llamadas o algún tipo de línea de ayuda de servicio al cliente para que los clientes puedan ponerse en contacto con la institución de manera virtual y recibir una atención eficiente.
- ✓ Garantice que exista un buen control interno básico, incluso durante el período de crisis.
- ✓ Tenga presente que pueden surgir nuevos riesgos.

Cuestiones relacionadas con la TI

- ✓ Averigüe si actualmente se realiza una copia de seguridad de todos los archivos electrónicos in situ, así como la fecha y el horario establecidos para ello.
- ✓ Confirme si la copia de seguridad electrónica se realiza de manera continua. De no ser así, establezca de inmediato esa configuración.
- ✓ Determine si el personal interno de TI puede operar durante la pandemia y puede respaldar plenamente las operaciones. En caso contrario, considere la posibilidad de contratar proveedores externos que puedan realizar esa tarea.
- ✓ Agregue o confirme medidas de ciberseguridad, dado que el trabajo remoto basado en la nube puede dar lugar a nuevos riesgos cibernéticos.

¹² Véase *Treating Staff Responsibly During the Pandemic: Three Things to Do Today*, Leah Wardle, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, 2020, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/04/treating-staff-responsibly-during-pandemic-three-things-do-today>.

- ✓ Identifique cuáles servicios de TI que normalmente se subcontratan podrían verse amenazados, como los prestados por terceros, sobre todo en localidades o países fuertemente afectados por la crisis o en riesgo de estarlo. Determine si están en condiciones de brindar servicios de manera continua y si el propio prestador cuenta con un plan adecuado para garantizar la continuidad de sus operaciones.
- ✓ Averigüe si los miembros del personal tienen acceso remoto a los archivos electrónicos y si disponen del equipamiento electrónico (computadora y teléfono) que necesitan para trabajar.
- ✓ Considere, de ser factible, la opción de configurar canales digitales para la mayor cantidad de funciones posible. Esto puede incluir comunicaciones básicas con los clientes, el seguimiento digital o la solicitud, revisión y aprobación digital de los préstamos.
- ✓ Verifique si es posible acceder a copias en papel de los documentos que sirvan de respaldo a la tecnología.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Desarrolle un plan integral de continuidad de las operaciones que incluya las enseñanzas extraídas de la crisis provocada por la COVID-19. Dicho plan debe estar actualizado y listo para implementarse en cualquier momento, como ha quedado especialmente claro durante la pandemia de COVID19. Asimismo, debe incluir la implementación de controles internos, incluso durante una crisis.
- ✓ Examine y revise el PCO siguiendo un cronograma planificado.
- ✓ Establezca planes de reemplazo temporales para las principales funciones de administración.
- ✓ Elabore un plan de sucesión para que, en caso de emergencia, se activen puestos superiores clave.
- ✓ Prepare un plan para reiniciar las operaciones incorporando personal, clientes, oficinas y socios de la IMF.

RECUADRO 7. Distribuir la fuerza de trabajo esencial de las IMF: Crédit Mutuel du Sénégal

La IMF senegalesa Crédit Mutuel du Sénégal revisó su estructura organizativa y analizó cómo evitar la interrupción de la actividad de un departamento si algún miembro del personal contraía COVID-19. Para ello, ubicó al personal clave de TI, Recursos Humanos y Finanzas en tres lugares distintos, de modo que, si cualquier miembro de un departamento se veía afectado por el nuevo coronavirus, los demás miembros del equipo de la institución podían seguir trabajando sin inconvenientes y las actividades podían seguir su curso.^a

a Fuente: CGAP.

RECUADRO 8. Ejemplo de solución de seguimiento digital

Access Holding, en asociación con la Fundación Mastercard, creó rápidamente una solución práctica y digital para realizar el seguimiento de los préstamos otorgados por los bancos que integran su red. Colaboró con Juakali, una plataforma francesa de automatización y procesos de negocio automatizados que trabaja con IMF. La primera asociación con AccessBank Liberia se estableció en nueve días, lo que permitió al personal de Access recopilar información sobre los clientes para una posible renegociación de sus préstamos y cargar los datos en una plataforma. Como resultado, se tomaron decisiones expeditivas de manera virtual sobre la reestructuración de los préstamos.^a

a Véase A Pragmatic Solution to a Business Continuity Problem Arising Out of the COVID-19 Crisis. The Monitoring Application that Allows Customers to be Served at a Distance (Una solución pragmática al problema de la continuidad de las operaciones que plantea la crisis provocada por la COVID-19. La aplicación de seguimiento que permite a los clientes recibir servicios a distancia), Access Holding, <https://accessholding.com/a-pragmatic-solution-to-a-business-continuity-problem-arising-out-of-the-covid-19-crisis-the-monitoring-application-that-allows-customers-to-be-served-at-a-distance/>



LOGROS

- Se han realizado copias de seguridad electrónicas de todos los archivos, y todo el trabajo de la institución, o gran parte de él, puede llevarse a cabo virtualmente.
- Se ha implementado un plan básico de continuidad de las operaciones.

III MEDIDAS FINANCIERAS Y RELACIONADAS CON LA CARTERA

11. Llevar a cabo pronósticos del flujo de caja, la planificación de escenarios y pruebas de tensión

10. Renegociar la cartera de préstamos

9. Segmentar la cartera de préstamos

8. Gestionar la solvencia

7. Gestionar el flujo de caja y la liquidez

7. Gestionar el Flujo de Caja y la Liquidez

En esta sección se ofrecen orientaciones sobre cómo obtener una estimación inicial rápida del efectivo y la liquidez¹³, para luego realizar un seguimiento del flujo de caja de forma más frecuente y continua. Se pueden encontrar descripciones de análisis más completos —incluidos pronósticos del flujo de caja, planificación de escenarios y pruebas de tensión— en la sección 11, que se centra en el saldo de caja total de las IMF y en el tiempo que durará.

El ejercicio de estimación de la liquidez se focaliza en los fondos que entran y salen de las cuentas bancarias de las IMF, los depósitos de los clientes en poder de la IMF o ya retirados y cualquier otra tenencia sobre una base de

contabilidad de caja. Otros conceptos basados en el flujo de caja para las instituciones tomadoras depósitos son los requisitos de reservas de efectivo, los saldos de depósitos y los retiros previstos, los intereses pagados a los titulares de depósitos y el grado de “lealtad” de los depositantes, es decir, qué probabilidad hay de que mantengan sus depósitos en la IMF.

En esta sección no se aborda la solvencia institucional, sino que se centra la atención en las mediciones de efectivo y liquidez a corto plazo, y se establece un supuesto de solvencia a corto plazo —suficiente capital social para absorber las pérdidas reales o probables que se presenten—. Si una institución tiene preocupaciones sobre su solvencia a corto plazo, esas mediciones deberían ser una cuestión prioritaria.

13 Definida como la capacidad de “cumplir con las obligaciones por vencer [...] al vencimiento” y el “acceso a la liquidez suficiente para satisfacer las proyecciones de crecimiento y financiar las operaciones en curso en caso de que hubiera problemas de liquidez” en el documento *Administración de activos y pasivos en las instituciones microfinancieras de captación de depósitos*, CGAP, 2009, <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Asset-and-Liability-Management-for-Deposit-Taking-Microfinance-Institutions-Jun-2009.pdf>.

La solvencia se aborda en la sección 8 de la hoja de ruta. Women's World Banking desarrolló una herramienta de flujo de caja para las IMF que calcula el flujo de efectivo corriente, pero no es una herramienta de pronóstico¹⁴. Algunos modelos financieros adicionales de pronósticos y pruebas de tensión se enumeran en la sección “Recursos adicionales”, al final de la hoja de ruta.

¿QUÉ SE INCLUYE EN LA CATEGORÍA “CAJA”?

Las partidas individuales que se enumeran a continuación deben incluirse en cualquier cálculo de saldo de caja actual y previsto únicamente cuando se espera que se reciban o se paguen **en efectivo**. Por ejemplo, durante una moratoria no se reciben los ingresos por intereses y comisiones, por lo que no se deben incluir en el flujo de caja previsto mientras rija la medida. Durante un acuerdo de aplazamiento con acreedores, es posible que la IMF no pague capital o intereses. Se debe incluir cualquier otra partida de caja que no aparezca a continuación; se deben excluir las partidas individuales presentadas debajo que la IMF no espera recibir en el período correspondiente al informe.

INGRESOS DE EFECTIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS: PARTIDAS INDIVIDUALES DE INGRESOS

- Ingresos por intereses y comisiones de la cartera de préstamos (excluir este elemento durante los meses que el préstamo está en moratoria o si el cliente está atrasado y no está pagando intereses por el préstamo);
- ingresos por intereses de fondos de la IMF mantenidos en depósito en cuentas bancarias;
- ingresos por inversión;
- comisiones pagadas por los depositantes;
- otros ingresos de los servicios financieros prestados a los clientes;
- otros ingresos provenientes de las operaciones;
- ingresos en efectivo no provenientes de las operaciones.

EGRESOS DE EFECTIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS: PARTIDAS INDIVIDUALES DE GASTOS¹⁵

- Gastos financieros: intereses y comisiones por depósitos de clientes (para las IMF que toman depósitos);
- gastos financieros: intereses y comisiones por fondos prestados o líneas de crédito (pueden no adeudarse inmediatamente en efectivo dependiendo de la frecuencia de pago o si se aprueba un aplazamiento del pago o un acuerdo de espera);
- otros gastos financieros;
- todos los gastos operativos (personal, administración, alquiler o arrendamiento, seguridad, bonos);
- todos los gastos administrativos en efectivo;
- gastos del impuesto sobre la renta;
- gastos no operativos en efectivo.

CAMBIOS NETOS EN EL FLUJO DE CAJA DE LAS PARTIDAS INDIVIDUALES DEL BALANCE¹⁶

- Variación neta en los activos corrientes, como las cuentas por cobrar;
- variación neta en los pasivos corrientes, como las cuentas por pagar;
- variación neta en los depósitos de ahorros (para las IMF que toman depósitos);
- variación neta en los préstamos a los clientes;
- reembolsos del capital a prestamistas (pueden no pagarse si hay un acuerdo de aplazamiento en vigor);
- adquisición de propiedades, equipos y activos intangibles;
- ingresos por venta de plantas, propiedades y equipos;
- variación neta en cuasicapital.

TASA DE CONSUMO Y DURACIÓN

“Tasa de consumo” y “duración” son dos mediciones prácticas y útiles centradas en el flujo de caja, que sirven para

14 Véase la publicación *Administración de efectivo: Caja de herramientas para instituciones de microfinanzas*, de Women's World Banking, diciembre de 2012, https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/publications_cash-management-toolkit/. (También contiene un módulo de pruebas de tensión).

15 Los gastos de depreciación y de constitución de reservas por préstamos incobrables que se encuentran en el estado de resultados no son partidas de caja, por lo que no se incluyen en esta lista.

16 Si bien los pagos de dividendos son una partida de caja en el balance, es poco probable que las IMF efectivicen estos pagos durante una crisis, por lo que en este caso se excluyen.

medir cuánto dinero queda al final de cada mes y cuánto durará. Son términos que se utilizan al analizar empresas en crecimiento y también son conceptos útiles para una IMF, particularmente durante la crisis de la COVID-19, ya que se focalizan claramente en la importancia del efectivo y el tiempo que puede seguir operando la IMF en función de sus niveles de caja. Los tres términos clave son **tasa bruta de consumo**, **tasa neta de consumo** y **duración**. Las partidas financieras de base de caja que se mencionaron anteriormente se utilizan para calcular la tasa de consumo y la duración.

La **tasa de consumo** describe la velocidad a la que una institución gasta su efectivo. Es una medida de flujo de caja negativo, es decir, decreciente. A menudo se expresa en efectivo total por mes, aunque se puede ajustar a cualquier fracción de tiempo. Cuando una IMF está atravesando una crisis de caja, es posible que necesite calcular la tasa de consumo en forma semanal o, incluso, diaria, para ver cuánto tiempo durará su efectivo. La tasa de consumo es un cálculo importante para una IMF, ya que establece claramente cuánto tiempo tiene la institución antes de quedarse sin dinero, mediante la aplicación de los supuestos actuales de ingresos y egresos de efectivo. Hay dos tipos de tasas de consumo: bruta y neta. La tasa bruta de consumo mide el gasto total, mientras que la tasa neta es una medida del flujo de caja neto. Para una IMF, la tasa neta de consumo probablemente sea un valor más útil, ya que muestra los verdaderos resultados netos de caja. También podría llamarse o considerarse un “coeficiente de liquidez operativa”.

La **duración** es la cantidad de tiempo que transcurre antes de que la IMF se quede sin efectivo. Habitualmente, este valor se mide en meses, pero, al igual que la tasa de consumo, se puede ajustar a cualquier intervalo. Cuanto más grave sea la posición de caja, más corto será el plazo que se utilizará. Por ejemplo, si una IMF está casi sin efectivo, puede optar por medir la duración y la tasa de consumo en días o semanas, mientras que, si tiene un saldo de caja más holgado, puede aplicar estas mediciones mensualmente.

- **Tasa neta de consumo** = (saldo de caja inicial - saldo de caja final)/mes (o medición de cualquier otro período)
- **Tasa bruta de consumo** = gastos/mes (o medición de cualquier otro período)
- **Duración** = saldo de caja/tasa neta de consumo

Ejemplo: si una IMF tiene 500 000 en efectivo y una tasa neta de consumo de 100 000 por mes, tiene ante sí un período de duración de cinco meses antes de quedarse sin saldo de caja.

COEFICIENTES DE LIQUIDEZ

- **Activos líquidos totales/activos totales** es un coeficiente de liquidez, tanto para las instituciones financieras que toman depósitos como para las que no lo hacen, que resulta útil durante la COVID-19 u otros escenarios de crisis o tensión. Cabe señalar que las cuentas por cobrar se consideraban activos líquidos. Sin embargo, cualquier cuenta por cobrar relativa a reembolsos de préstamos del cliente a la IMF que no se estén devolviendo actualmente (es decir, que no estén generando efectivo adicional a la IMF, como en el caso de un período de gracia o una moratoria de pago) debe excluirse de los activos líquidos de las cuentas por cobrar en el numerador del coeficiente.
- El **coeficiente rápido**, también llamado “**coeficiente de caja**”, es una medida de liquidez común. Debido a la inclusión de cuentas por cobrar como los microcréditos ilíquidos a clientes, es una medida de liquidez menos útil durante la COVID-19 o cualquier crisis que tenga un fuerte impacto en el reembolso oportuno de los préstamos de clientes.
- El **coeficiente de cobertura de liquidez y el coeficiente de financiamiento estable neto** son dos medidas de liquidez utilizadas (según las normas de Basilea III) para las entidades financieras. En virtud de que estos coeficientes suelen ser empleados por instituciones financieras más grandes para las mediciones de liquidez, requieren una mayor comprensión y análisis (de lo que se considera “activos de alta calidad” y “activos estables”, por ejemplo) y, por lo tanto, no se pueden calcular tan rápida y fácilmente como los coeficientes antes mencionados. Por ese motivo, se presentan con fines informativos y pueden ser más sofisticados de lo necesario a menos que un ente regulador requiera que la IMF los calcule, o que la IMF desee utilizar este tipo de indicadores financieros.

El **coeficiente de cobertura de liquidez** refleja la capacidad de una institución para convertir en efectivo activos líquidos de alta calidad y sin gravar, a fin de compensar los flujos de caja proyectados durante un período de 30 días calendario. Está relacionado con el monto de los activos líquidos

disponibles que tiene una institución para compensar el monto previsto de egresos durante el período de 30 días.

- **Coefficiente de cobertura de liquidez:** activos líquidos de alta calidad (HQLA)¹⁷/importe total de egresos netos de efectivo mensuales durante los siguientes 30 días calendario¹⁸.

COEFICIENTE DE FINANCIAMIENTO ESTABLE NETO

Los bancos están obligados a mantener suficiente financiamiento estable para cubrir el uso potencial de los fondos durante un período de un año. El coeficiente de financiamiento estable neto se refiere a la cantidad de financiamiento estable que necesita una institución para mantener la liquidez de los activos que se financian durante un período de un año.

- Coeficiente de financiamiento estable neto = cantidad disponible de financiamiento estable/cantidad necesaria de financiamiento estable $\geq 100\%$ ¹⁹.

COEFICIENTES DE LIQUEZ PARA LAS INSTITUCIONES TOMADORAS DE DEPÓSITOS

Los coeficientes de liquidez institucional en casos de toma de depósitos son pertinentes para una IMF tomadora de depósitos. Las IMF reguladas o que toman depósitos también tienen requisitos de supervisión de la liquidez específicos de cada país. A continuación se describen cuatro coeficientes de liquidez clave que se centran en los depósitos.

- **Activos líquidos totales/activos totales** (definidos anteriormente)
- **Coefficiente de depósitos en efectivo** = (efectivo menos tres meses de gastos operativos)/depósitos
- **Coefficiente de liquidez de ahorros** = (reservas retenidas contra depósitos requeridos por el ente regulador + efectivo sin restricciones)/depósitos
- **Coefficiente préstamo/depósitos** = cartera bruta de préstamos/depósitos

17 En el caso de los bancos, se prefiere excluir de los activos líquidos de alta calidad (HQLA) los saldos mantenidos con otros bancos y utilizar activos líquidos “libres”, es decir, líquidos o HQLA por fuera de las reservas necesarias para cubrir los depósitos de los clientes.

18 Véase *Basilea III: Coeficiente de cobertura de liquidez y herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, 2013, https://www.bis.org/publ/bcbs238_es.pdf.

19 Véase *Basilea III: Coeficiente de financiación estable neta*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, 2014, Basilea, Suiza, https://www.bis.org/bcbs/publ/d295_es.pdf.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Determine el saldo total de efectivo disponible actualmente de todas las cuentas. Idealmente, el sistema de información de gestión financiera se actualiza de forma automática con saldos de efectivo de bancos e ingresos provenientes de clientes. Si no es así, hay programas que se pueden configurar para que actualicen automáticamente los saldos de efectivo mantenidos en las instituciones financieras; como alternativa menos práctica, este proceso también se puede completar manualmente.
- ✓ Establezca la forma más fácil de supervisar el saldo de efectivo a diario si no lo está haciendo todavía.
- ✓ Identifique a la persona que se encargará de la supervisión e informará sobre el saldo diario en efectivo. Puede ser el mismo miembro del personal de la IMF que normalmente maneja esta tarea.
- ✓ Los resultados de la base de datos electrónicos descritos en la sección 5 sobre seguridad del cliente se pueden utilizar para realizar estimaciones iniciales de los ingresos provenientes de los clientes, incluidos el momento y la probabilidad de los pagos de capital e intereses. Busque la ayuda del equipo de oficiales de préstamos y utilice sus estimaciones sobre la situación de los clientes y las expectativas de probabilidad de reembolso de préstamos a corto plazo.
- ✓ Calcule la tasa de cobro mínima para el mes siguiente. Mantenga el pronóstico actualizado regularmente.
- ✓ Ingresos: Se requiere una atención adicional y un seguimiento estrecho para maximizar las recaudaciones y los reembolsos de préstamos diarios, semanales y mensuales. La IMF debe evaluar la capacidad y la voluntad de sus clientes para pagar, adoptando un enfoque de estrecha colaboración con ellos para lograr una situación de reembolso y cobro beneficiosa para ambas partes.
- ✓ Gastos: Se pueden considerar en un orden de prioridad de cuatro niveles, como se muestra a continuación. Los ahorros de costos deberían comenzar con los gastos del nivel 4, que se recortan más fácilmente, y proceder a partir

de allí. Si bien los desembolsos de préstamos pueden disminuir, lo ideal es que nunca se detengan por completo. Continuar prestando es crucial para la supervivencia institucional durante una crisis. Los gastos deben reducirse tanto como sea posible para proporcionar un flujo de caja significativo que sirva para financiar los desembolsos de préstamos. El gasto en activos o bienes de capital debe suspenderse, de modo de reservar el efectivo necesario para los desembolsos administrados. Esto garantiza la continuidad de las operaciones de la IMF.

- **Nivel 1:** Gastos operativos básicos, incluidos aquellos relacionados con la COVID.
 - **Nivel 2:** Reembolsos de deuda adeudados a los acreedores.
 - **Nivel 3:** Gastos operativos no básicos, como los gastos de capital y los bonos al personal, que deben interrumpirse o disminuirse durante una crisis.
 - **Nivel 4:** Pagos de dividendos, que no deben hacerse durante una crisis.
- ✓ Realice una estimación rápida de las entradas semanales de ingresos en efectivo, las salidas correspondientes a gastos y las variaciones netas de flujo de caja del balance utilizando las definiciones descritas anteriormente. Utilice estos elementos para determinar el saldo de caja final por semana y por mes, lo que mostrará la liquidez disponible.
 - ✓ Realice una estimación temprana de los flujos de efectivo proyectados y la liquidez resultante. Lo ideal es establecer el flujo de caja previsto a partir de las últimas proyecciones financieras de la IMF, con las modificaciones necesarias para garantizar que todas las cifras correspondan a una base de caja.
 - ✓ Determine la tasa neta de consumo: cuánto dinero neto se utiliza semanalmente durante los tres meses siguientes.
 - ✓ Estipule la duración: establezca cuánto tiempo durará el efectivo, dados los supuestos actuales.
 - ✓ Determine el umbral mínimo previsto para el saldo de caja de la IMF y cómo alcanzarlo y mantenerlo. El establecimiento de este umbral puede ser una tarea del órgano directivo, como parte de su función de gobierno durante la crisis.

Consejos adicionales:

- ✓ Analice la deuda de todas las fuentes, incluidos los bancos locales y otros prestamistas nacionales e internacionales. Enumere los intereses de la deuda y los pagos de capital adeudados en cada uno de los próximos tres meses, como se describe en la sección 2, “Relaciones con los inversionistas”.
- ✓ Comience las discusiones internas en la IMF sobre qué gastos se pueden recortar. Considere y priorice los gastos de operación necesarios y los gastos de capital que se pueden posponer.
- ✓ Tenga en cuenta los gastos adicionales para suministros relacionados con la pandemia, como mascarillas, desinfectantes de manos, protectores faciales y otros equipos de protección personal, así como cualquier costo de reorganización de una oficina o de construcción de barreras físicas (por ejemplo, de plexiglás), que serán necesarios si las sucursales o la sede están abiertas o el personal visita a los clientes, o si la IMF está tratando de proporcionar insumos al personal o a los clientes para su propio uso.
- ✓ Comuníquese con todos los acreedores (bancos locales, fondos nacionales e internacionales) para determinar qué tipo de alivio del capital del préstamo y del pago de intereses pueden ofrecer.
- ✓ También se pueden negociar mecanismos de sobregiro bancario, con límites adecuados para afrontar los pagos prioritarios necesarios que excedan el efectivo disponible.
- ✓ Entable negociaciones para que los contratos de deuda externa se denominen en monedas locales, cuando sea posible, de modo de ayudar a gestionar las fluctuaciones del riesgo cambiario.
- ✓ Suspenda la declaración y el posterior pago de dividendos mientras dure la crisis.
- ✓ Incorpore toda medida del Estado, como moratorias de préstamos nacionales (capital o intereses), que incida en el saldo de caja corriente y a corto plazo de la institución, como se describe en la sección 3. Los bancos locales estarán sujetos a estas moratorias, mientras que los prestamistas extranjeros podrían estar alcanzados o no por esta medida. Una moratoria también puede afectar la capacidad de la institución para exigir pagos de sus propios clientes si el beneficio se extiende a las IMF como prestamistas. Una relajación de los requisitos prudenciales

establecida por el Gobierno puede mejorar la liquidez de caja, dependiendo de las medidas promulgadas.

- ✓ Cree un esquema de indicadores de desempeño clave (IDC) si aún no hay uno en uso. Los IDC son mediciones esenciales que el órgano directivo desea ver, que la IMF utiliza para analizar mejor su desempeño y que los inversionistas solicitan. Cada IMF puede preparar su propio esquema de indicadores adaptado a sus necesidades. Este puede incluir saldo de caja, liquidez, solvencia, calidad de la cartera y otros indicadores de primera línea que son útiles para que el órgano directivo, la Administración y el personal los consulten regularmente.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Establezca un objetivo de reserva de efectivo. Las mejores prácticas indican mínimos de tres a seis meses de efectivo; en un escenario de dificultades prolongadas, lo ideal es contar con más meses. Es importante poner en marcha medidas para alcanzar, con el tiempo, ese objetivo de manera sostenida, de modo de poder hacer frente a crisis como la que se presenta actualmente.
- ✓ Establezca y mida los indicadores de alerta temprana de la cartera de préstamos a los clientes, como los pagos no realizados, para identificar perfiles de riesgo y preparar los pasos subsiguientes.
- ✓ Utilice el análisis de cosechas de los préstamos para realizar un seguimiento segmentado por fecha de inicio.
- ✓ Continúe formulando planes estratégicos para aumentar los ingresos de la IMF, sin dejar de considerar las limitaciones de los clientes en una crisis prolongada. Implemente planes para nuevos segmentos de clientes y nuevos productos.



LOGROS

- La IMF ha determinado el monto de efectivo actual disponible.
- La IMF ha establecido qué ingresos se pueden maximizar y qué gastos se pueden minimizar a corto plazo.
- La IMF ha determinado la tasa neta de consumo y la duración en cantidad de semanas o meses, y continuará monitoreándolas de forma permanente.

8. Gestionar la Solvencia

Si bien el saldo de caja y la liquidez son preocupaciones inmediatas en cualquier crisis, también es fundamental que la institución mida y monitoree su solvencia. Las IMF reguladas tienen requisitos mínimos de solvencia o suficiencia de capital. La expectativa de que las IMF sigan siendo solventes es asimismo importante para los actuales inversionistas en instrumentos de deuda que están evaluando si conviene reestructurar sus préstamos a las IMF. Los inversionistas en instrumentos de deuda comúnmente tienen acuerdos de solvencia asociados con los préstamos otorgados a las instituciones. A continuación se presentan tres coeficientes de solvencia de uso habitual.

Coeficientes de solvencia, apalancamiento y suficiencia de capital

- **Coeficiente deuda/capital (apalancamiento):**
Total del pasivo/capital total
- **Coeficiente capital/activo:**
Capital total/total del activo
- **Coeficiente de suficiencia de capital:**
(capital de nivel 1 + capital de nivel 2 restringido)/
(activos ponderados por riesgo)

Cuando el siguiente coeficiente se combina con el coeficiente de suficiencia de capital, proporciona más información sobre la adecuación del capital:

-

- **Coefficiente de capital sin cobertura** (también llamado “**coeficiente de exposición sin cobertura**”):
CeR>30 - asignación en concepto de pérdida por depreciación/capital total

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Mida la solvencia actual.
- ✓ Determine la solvencia estimada inicial, que se reevaluará de forma permanente, con el fin de medir el impacto financiero de la crisis en la solvencia de la IMF.
- ✓ Aumente los activos líquidos tanto como sea posible; por ejemplo, cobros en efectivo del reembolso de préstamos y garantías en efectivo.
- ✓ Reduzca considerablemente o suspenda las inversiones a largo plazo, como la compra de activos fijos.
- ✓ No venda activos fijos, como los terrenos, porque pueden estar infravalorados durante la crisis y producir una pérdida.
- ✓ Entienda la definición de “empresa en funcionamiento”. Procure cumplir con dicho estándar. El contador de la institución puede proporcionar una definición precisa de este concepto en el contexto local.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Supervise de cerca el impacto actual y previsto de los resultados financieros en la solvencia actual y futura de la IMF en relación con el nivel de solvencia deseado.
- ✓ Controle los niveles reglamentarios de solvencia o suficiencia del capital, así como los acuerdos de solvencia de los inversionistas.
- ✓ Formule estrategias de resiliencia a la crisis para garantizar la solvencia deseada. Informe las medidas que se adoptarán, tanto a los entes reguladores (para cumplir con los requisitos) como a los inversionistas.



LOGROS

- Se ha medido la solvencia actual.
- Se ha realizado una estimación inicial del impacto de la crisis en la solvencia, y este factor se puede monitorear.

9. Segmentar la Cartera de Préstamos

La pandemia de COVID-19 afecta a cada sector de manera diferente, incluso en la misma ciudad o zona rural. Esto variará con el tiempo durante el transcurso de la crisis. Una institución puede suponer que sus prestatarios se verán afectados de distinta forma por la crisis, pero mucho más que antes. La situación de cada uno dependerá de cuánto resulte perjudicado localmente el negocio o sector en cuestión. Por ejemplo, si hay un confinamiento ordenado por el Gobierno para todos los sectores menos los esenciales, las empresas no esenciales pueden enfrentarse a una interrupción total de las actividades, con todas las dificultades económicas y la pérdida de ingresos que ello implica. Es probable que los propietarios de dichas empresas no puedan pagar los intereses o el capital de los préstamos si no tienen suficiente efectivo para hacerlo. Por el contrario, las empresas esenciales, los proveedores de las empresas esenciales o las entidades que se han adaptado para satisfacer la demanda en medio de la crisis de la COVID-19 pueden tener una actividad estable o incluso aumentar sus ingresos y seguir pagando plenamente sus préstamos. En ciertos casos, pueden incluso intentar pedir prestado capital adicional porque su negocio está creciendo. En el recuadro 9 se presenta un ejemplo de un nuevo producto comercial ofrecido por una IMF. Los prestatarios de la IMF también pueden

RECUADRO 9. Seguro médico de CreditAccess en Filipinas

CreditAccess, una IMF con sede en Filipinas, puso en marcha un producto de seguro médico en mayo de 2020 que proporciona cobertura para enfermedades virales e infecciosas específicas diferentes de la COVID-19. El producto se ofrece a través de una empresa de corretaje asociada y utiliza una plataforma tecnológica básica para ofrecer una interfaz digital al cliente. En los primeros tres meses de funcionamiento, el producto atrajo a decenas de miles de clientes. Si bien el seguro estaba en la etapa de planificación antes de la pandemia, se presentó más rápidamente para responder a la demanda del mercado durante la crisis económica y sanitaria de la COVID-19.

querer llevar a la práctica nuevos productos o servicios que solo estaban en la etapa de planificación antes de la pandemia o que son ideas completamente nuevas surgidas en el contexto económico específico de esta crisis.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Determine el estado de cualquier confinamiento u otras medidas gubernamentales que afecten la demanda actual en las zonas geográficas de los clientes. Identifique, en términos amplios, los tipos de actividades y otras formas de préstamos en los que incidan esas medidas. Por ejemplo, si el Gobierno ha ordenado que ciertos tipos de empresas dejen de trabajar temporalmente o si las escuelas están cerradas, la calidad de la cartera de préstamos otorgados a esas empresas o de las cuotas escolares se verá afectada.
- ✓ Segmente los prestatarios por:
 - Tipo de negocio con préstamos productivos.
 - Préstamos “improductivos” no destinados a generar ingresos corrientes para el prestatario de la IMF. En esta categoría se podrían incluir los préstamos para cuotas escolares, mejoras de vivienda, agua y saneamiento, o cocinas.
 - Ubicación: zona rural o zona urbana, si se ven afectadas de manera diferente.
 - Género, para poder informar cualquier diferencia al respecto.
 - Situación económica u oficial de la categoría de préstamo en la etapa actual de la crisis causada por la pandemia en la jurisdicción local. Por ejemplo, los proveedores de alimentos, las farmacias y otros negocios a menudo se consideran servicios esenciales. Un taller de costura que ha cambiado su producción para fabricar mascarillas protectoras también puede considerarse una empresa esencial.
 - Cartera agrícola: estado de las explotaciones por tipo de cultivo, ganado, etc.
- ✓ Cree una segmentación simple que funcione bien para la IMF y describa a los clientes por segmento. La segmentación se puede utilizar para préstamos y para otros productos, como transferencias de dinero y servicios financieros digitales. Deberá refinarse y actualizarse a medida que evolucione y pase la crisis, ya que esto permitirá la

reapertura de categorías adicionales de empresas. Por ejemplo, se pueden reabrir los talleres de bicicletas, pero las peluquerías probablemente continuarán cerradas debido a la proximidad requerida entre empleados y clientes; tarde o temprano, ambos rubros volverán a la actividad. Antes de la COVID-19, estos negocios podrían haber sido clasificados como microempresas o pequeñas empresas, pero en el entorno de esta pandemia o una crisis similar, se segmentan por separado y se consideran de manera diferente.

Es posible que algunas IMF prefieran adoptar una estrategia para interrumpir temporalmente los préstamos a causa de su preocupación por la capacidad de reembolso de los prestatarios o por la desaceleración económica general y la incertidumbre. Ya hay evidencia anecdótica de que las IMF que están teniendo éxito en esta crisis son aquellas que prestan de forma selectiva a una cartera de clientes estratégicamente segmentada. Las IMF utilizan el tipo de análisis descrito anteriormente en la sección sobre segmentación de la cartera. En ese sentido, una IMF puede analizar de qué manera la oferta y la demanda de la actividad económica en los segmentos de prestatarios se ve afectada por la crisis e incorporar esos datos en un modelo de riesgo simple que le permita autorizar préstamos de forma rápida y remota. Esto puede ayudar a la IMF a evitar o disminuir una contracción grave de su cartera de préstamos. Es importante destacar que también contribuye a la recuperación de parte de su clientela. Las IMF que dejan de emitir préstamos por completo pueden empeorar su propia contracción económica. Es fundamental seguir prestando para mantener la solvencia; interrumpir o reducir los préstamos puede exacerbar el riesgo de insolvencia. Si se interrumpen los préstamos, los clientes pensarán que la IMF puede desaparecer, en cuyo caso pueden volverse más reacios a pagar los préstamos existentes. Esto puede tener efectos especialmente negativos en las instituciones tomadoras de depósitos y, en el peor de los casos, puede conducir a un retiro masivo de esos depósitos.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Continúe monitoreando y refinando la segmentación de la cartera en función de los sectores activos durante la crisis.
- ✓ Identifique a qué brechas de financiamiento se enfrentan los clientes de acuerdo con el segmento de negocio activo y desarrolle nuevos productos o servicios que se adapten

mejor a estos segmentos. Considere si estos productos se pueden ofrecer digitalmente y piense cómo sería el proceso.

- ✓ Busque segmentos grandes o en crecimiento que puedan ayudar a impulsar el crecimiento de la cartera de préstamos y la capacidad para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y lograr un alto impacto.



LOGROS

- Se ha completado una segmentación rápida inicial de la cartera debido a la crisis de la COVID-19 por actividad, uso de préstamos, ubicación y género.

10. Renegociar la Cartera de Préstamos

Tras la segmentación de préstamos de la sección anterior, será más fácil ver qué segmentos de la cartera se ven afectados negativamente por la crisis. Esto permite a la IMF proporcionar alivio específico en materia de reembolsos a esos segmentos. Es preferible aplicar una estrategia de segmentación de clientes que ofrecer alivio de reembolso unilateral y general a todos los prestatarios. De esta manera, la IMF puede aplicar un marco para tomar la decisión de proporcionar capital de crecimiento a empresas sanas y ofrecer alivio de la deuda a los clientes que enfrentan mayores dificultades en el pago de los préstamos. Esto requiere más esfuerzo y análisis por parte de la IMF, pero tiene el beneficio de ofrecer una estrategia eficaz y detallada para la cartera y el reembolso de los préstamos de clientes.

Más allá de cualquier moratoria impuesta por el Estado, la IMF —en consulta con su órgano directivo— puede determinar qué tipo de alivio de capital o intereses desea proporcionar, y a qué segmentos de la cartera de préstamos puede otorgarlo. Esta estrategia puede generar más confianza y fortalecer las relaciones con los clientes, tanto con

aquellos que buscan nuevos préstamos para continuar creciendo como con los que luchan por sobrevivir. Las acciones recomendadas en esta sección también pueden aplicarse simultáneamente con las ya descritas en la sección 5, “Seguridad del cliente”. Es útil tener en cuenta las recomendaciones del Examen del Desempeño Social sobre la importancia de establecer relaciones sólidas con los clientes: “Una de las mejores inversiones que puede hacer en este momento es mantener un contacto estrecho con sus clientes. Muchos no pueden afrontar los pagos, pero igualmente son activos valiosos”²⁰. Del mismo modo, Acción dice que centrarse en el cliente trae beneficios a largo plazo: “Adopte una visión centrada en el cliente para el reembolso y piense cómo generará confianza, lealtad y participación en el mercado durante y después de esta crisis”²¹.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

- ✓ Identifique todas las moratorias de préstamos establecidas por el Estado y la fecha en que deberían terminar, como se describe en la sección 3. Haga una estimación de la probabilidad de que esas moratorias se extiendan y, si es así, por cuánto tiempo. Tenga en cuenta el uso de garantías en efectivo impulsadas por el Gobierno para alentar los préstamos a pequeñas y medianas empresas durante la pandemia.
- ✓ Identifique el mejor momento para aplicar las concesiones inmediatas y a mediano plazo que requiera cada segmento de prestatarios, sobre la base de la segmentación de la cartera de la sección 9.
- ✓ Formule criterios claros para determinar en qué casos un préstamo puede renegociarse inmediatamente o debe ser evaluado. Los criterios deben especificar con claridad el enfoque de los préstamos renegociados y comunicarse a todos los oficiales de préstamos, incluidos los de la oficina central y el personal de campo.
- ✓ Si algunas categorías de negocios permanecen completamente cerradas, pero fueron sometidas a una moratoria del Estado que terminará pronto, o si el Gobierno permite que las empresas reabran, pero la demanda se ha desplomado debido a la crisis económica, la IMF puede ofrecer

20 Véase *Treating Staff Responsibly During the Pandemic: Three Things to Do Today*, Wardle.

21 Véase *Acciones de respuesta a la pandemia del COVID-19: Orientación para prestadores de servicios financieros*, Acción, 2020, https://content.accion.org/wp-content/uploads/2020/03/T-COVID-19-Briefing_SPANISH-vf.pdf, página 19.

una moratoria de préstamos a sus prestatarios después de que haya terminado la moratoria, a través de algún tipo de préstamos renegociados.

- ✓ Decida estratégicamente si los préstamos adicionales a clientes actuales que están destinados a un segmento de actividad diferente (tal vez, un segmento con alta demanda en la crisis) se considerarían un nuevo préstamo, separado de un préstamo existente, y con un perfil de riesgo diferente. Si bien esta no es una práctica estándar de la cartera de préstamos, durante esta crisis se han observado casos de IMF que lo hacen.
- ✓ Evalúe el deterioro de la cartera y realice los ajustes contables necesarios para reflejarlo.
- ✓ Determine qué tipo de préstamo renegociado es el más adecuado para los segmentos de clientes que necesitan algún tipo de modificación del préstamo original, tal como se definió anteriormente en la hoja de ruta del recuadro 4, es decir, préstamos reestructurados o refinanciados. Como se describe en la sección “Relaciones con los inversionistas”, asegúrese de que todos los préstamos renegociados que se separan en una nueva cartera (y dan lugar a mejores resultados en términos de calidad de la cartera) se señalen específicamente para proporcionar informes a la Administración de la institución, al órgano directivo y a todos los inversionistas, de modo de mantener una transparencia total.
- ✓ Formule una tasa de cobros estimada por segmento de cartera. Continúe actualizando la previsión de forma permanente.
- ✓ Una vez renegociados los préstamos, la IMF deberá revisar su cartera de préstamos para determinar si se requiere algún tipo de constitución de reservas.
- ✓ Desarrolle una herramienta de presentación de informes a la Administración para realizar un seguimiento mensual de la calidad y el volumen de la cartera de préstamos renegociados.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Utilice el enfoque de segmentación de la cartera de préstamos renegociados.
- ✓ Actualice la política de préstamos renegociados según sea necesario.

- ✓ Revise las políticas de constitución de reservas y cancelación, especialmente cuando se vean afectadas por cualquier política de préstamos renegociados.
- ✓ Analice el desempeño de la IMF utilizando la plantilla de informes mensuales de la Herramienta de Evaluación de Crisis que se indica en la sección 2 y cualquier otro instrumento para analizar la calidad, el volumen y el reembolso de los préstamos negociados. Úselos también para la previsión de liquidez.



LOGROS

- Se han renegociado segmentos seleccionados de la cartera de préstamos, sobre la base de la segmentación de la cartera.

11. Llevar a Cabo Pronósticos del Flujo de Caja, la Planificación de Escenarios y Pruebas de Tensión

Esta sección se centra en la previsión estratégica y sistémica del flujo de caja, la planificación de escenarios a lo largo del tiempo y las pruebas de tensión. Estas herramientas son útiles durante la pandemia de COVID-19, así como en cualquier crisis que esté experimentando una IMF. La sección se basa en todos los pasos anteriores de la hoja de ruta, incluidos los ejercicios de flujo de caja y liquidez a corto plazo descritos en la sección 7. En esta etapa se da por sentado que se han completado todos los pasos y se han alcanzado todos los logros de las secciones anteriores.

PRONÓSTICO FINANCIERO DEL FLUJO DE CAJA

Si bien es común preparar presupuestos y pronósticos financieros, es menos común preparar un pronóstico financiero basado **en el flujo de caja** previsto. El concepto es el mismo, pero el resultado final arroja el saldo de caja proyectado al final de cada período. Un pronóstico del flujo de caja es crucial para gestionar la IMF durante la crisis y es invaluable para los análisis financieros en curso de la institución. La creación de este pronóstico como medida clave durante la

crisis puede no corresponder al ciclo de planificación tradicional de la IMF para su plan estratégico, su plan anual y su proceso de presupuestación. Cabe pensar que la mayoría o la totalidad de los supuestos de previsión anteriores a la COVID-19 han cambiado drásticamente.

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

La planificación de escenarios proporciona versiones alternativas del pronóstico mencionado anteriormente. Se pueden formular escenarios que clasifiquen los posibles resultados financieros, a saber: mejor, peor e intermedio; como alternativa, se puede optar simplemente por mejor y peor escenario.

PRUEBAS DE TENSION

Las pruebas de tensión son una herramienta particularmente útil antes de una crisis y durante ella, ya que contribuyen a planificar mejor el posible impacto financiero de la crisis. Sirven para examinar el modo en que las posibles perturbaciones derivadas de las condiciones adversas del mercado podrían socavar las ganancias y pérdidas, la liquidez y la posición de capital de una institución. Los resultados de las pruebas de tensión son una importante herramienta estratégica de toma de decisiones que ayuda a prepararse para escenarios indeseables antes de que ocurran y planificar el curso de acción. Una IMF puede utilizar dichos resultados para estar bien preparada a la hora de enfrentar una conmoción inesperada e inmediata, como la actual crisis de la COVID-19. Los escenarios de tensión deben ser realistas e incluir múltiples factores de presión simultáneos.

También puede ser útil hacer una prueba de tensión inversa para identificar los umbrales críticos de cada dimensión de tensión, de modo de determinar si la IMF puede continuar siendo una empresa en funcionamiento. Por ejemplo, ¿qué niveles de incumplimiento, duración de la moratoria del pago, variación en el tipo de cambio u otros factores harán que la IMF experimente un déficit de liquidez antes de fin de año o conducirán al agotamiento del capital?

USOS DE LOS PRONÓSTICOS, LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS Y LAS PRUEBAS DE TENSION

Dos beneficios de los resultados de los pronósticos, la planificación de escenarios y las pruebas de tensión son los siguientes:

1. Poder determinar que la IMF siga siendo una “empresa en funcionamiento” incluso en tiempos de dificultades financieras, y garantizarlo. Tanto la liquidez como la solvencia son clave para mantenerse en esa categoría.
2. Una vez formulados los pronósticos y escenarios, la información puede utilizarse como herramienta institucional de toma de decisiones estratégicas para el órgano directivo y la Administración superior.

Cabe señalar que la capacidad de una IMF para llevar a cabo estos ejercicios de análisis financiero variará según su situación financiera; puede tener una reserva de efectivo y querer planificar con anticipación, o puede estar casi sin efectivo y necesitar una medida de emergencia financiera. Si una IMF no tiene personal con experiencia en estos análisis financieros, o con tiempo suficiente para hacerlos, se puede contratar a un experto externo. Idealmente, la institución formula su propio modelo financiero de pronóstico, planificación de escenarios y pruebas de tensión para satisfacer sus necesidades institucionales de manera óptima. Sin embargo, hay una serie de modelos financieros gratuitos con capacidad de pronóstico que se centran en las actividades de las IMF; estos se enumeran en la sección “Recursos adicionales”, al final de la hoja de ruta.

A. ACCIONES TÁCTICAS INMEDIATAS

Pronósticos del flujo de caja y planificación de escenarios

- ✓ Utilice los resultados de la sección 7 sobre el saldo de caja actual, así como la tasa de consumo y la duración calculadas, como una estimación inicial del tiempo que durará el efectivo de la IMF.
- ✓ Actualice el pronóstico financiero existente o cree uno nuevo a partir de los valores de caja, incorporando los resultados financieros reales más recientes.
- ✓ Determine si el personal financiero, de tesorería o de gestión de riesgos (no todas las IMF cuentan con estas funciones en el personal) tiene la capacidad para completar el pronóstico del flujo de caja. Si no es así, busque y contrate un experto externo. Para esto, puede ser necesario conseguir fondos de asistencia técnica si la institución no puede pagar el servicio en ese momento, pero cabe recordar que se trata de un gasto prioritario.
- ✓ Formule los escenarios “peor”, “intermedio” y “mejor”.

Es posible que el mejor escenario de la IMF sea peor que cualquier escenario de crisis anterior a la COVID-19. Es importante examinar con franqueza los peores escenarios y planificar una respuesta con anticipación, a pesar de las muchas incógnitas que plantea esta crisis en constante evolución.

- ✓ A continuación se enumeran ejemplos de variables que se pueden utilizar para formular los escenarios. Cada institución podrá desarrollar su propio conjunto de variables para la planificación de escenarios. Se pueden utilizar otras variables para las pruebas de tensión. Idealmente, cada factor clave se configura como una variable independiente, de modo que un cambio incida en todo el pronóstico financiero, el escenario o la prueba de tensión.
- ✓ Ejemplos de variables:
 - Duración prevista de la crisis;
 - porcentaje estimado de contracción económica, por segmento de cartera si es posible;
 - duración y alcance estimados de las moratorias de préstamos establecidas por el Estado;
 - períodos de gracia de los inversionistas;
 - volúmenes y plazos de desembolso de préstamos proyectados;
 - disminución de las tasas de cobro;
 - aumento de la tasa de incumplimiento;
 - pérdida en caso de incumplimiento (recaudaciones más bajas respecto de los incumplimientos);
 - retiros de depósitos, si se trata de una IMF tomadora de depósitos;
 - capacidad prevista de la institución para acceder a préstamos nuevos o reestructurados de sus prestamistas actuales, de modo de retransmitir ese financiamiento a sus clientes;
 - posibles aportes de capital accionario de los inversionistas actuales;
 - devaluación de la moneda local;
 - aumento del costo del financiamiento;
 - disminución de la disponibilidad de financiamiento;
 - aumento del costo de cobertura de divisas;
 - incidentes de riesgo operativo (fraude, robos, fallos del sistema o problemas de conectividad).

Pruebas de tensión

- ✓ Decida qué factores de tensión clave utilizará como variables para someter el pronóstico financiero a las pruebas de tensión. Por ejemplo, una prueba podría consistir en que la cartera de préstamos de la institución se redujera al mismo valor porcentual que el producto interno bruto del país.
- ✓ El modelo de Microvision que aparece en la sección “Recursos adicionales”, al final de la hoja de ruta, se puede utilizar para las pruebas de tensión.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO

- ✓ Desarrolle una herramienta sólida y dinámica de pronóstico de escenarios financieros a partir del flujo de caja, planificación de escenarios y pruebas de tensión que permita actualizar fácilmente las variables clave y los factores de tensión, e incorpore los resultados financieros reales más recientes de forma continua.
- ✓ Revise la estructura del modelo (no únicamente los insumos) cada 3 meses durante la crisis y cada 6 o 12 meses después de la recuperación, o especifique otro calendario de actualización.
- ✓ Utilice todo lo anterior para la toma de decisiones estratégicas y financieras a nivel del órgano directivo y de las operaciones.



LOGROS

- Se han preparado proyecciones financieras basadas en el flujo de caja.
- Se han preparado escenarios de proyección basados en el movimiento de caja, que se clasifican en “mejor”, “intermedio” y “peor”.
- Los escenarios proyectados han sido utilizados por el órgano directivo y la Administración superior para la toma de decisiones estratégicas de la institución.
- Se han realizado pruebas de tensión iniciales aplicando los factores de tensión clave.
- Se ha formulado una herramienta de pruebas de tensión del flujo de caja que se utilizará tanto para el seguimiento como para las proyecciones.
- Un contratista externo ha sido elegido y contratado para elaborar pronósticos, escenarios y pruebas de tensión de los movimientos de caja si la institución no cuenta actualmente con esta capacidad interna.

RESUMEN DE LOGROS

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Se ha establecido un comité de gestión de crisis.• El órgano directivo ha fijado nuevos requisitos sobre la frecuencia de las reuniones y la presentación de informes centrados en la crisis.• Se han determinado niveles de autoridad temporal claramente delegada para el personal de primera línea y de operaciones, o se han modificado las normas digitales de aprobación de préstamos debido a la crisis.
Relaciones con los inversionistas	<ul style="list-style-type: none">• La IMF ha designado especialmente al integrante del personal que actuará como persona de contacto con los inversionistas.• La IMF ha determinado si alguno de sus prestamistas son signatarios del memorando de entendimiento, el acuerdo de compromiso o la respuesta de los inversionistas emitida por FIEC. Comprenda las implicaciones de estas declaraciones para la IMF.• Desde que comenzó la crisis, se ha contactado a todos los inversionistas y se los ha mantenido actualizados. Se ha establecido un calendario de reuniones virtuales periódicas para brindar a los inversionistas como grupo información actualizada sobre las presentaciones de informes financieros y descripciones cualitativas de cómo opera y se desempeña la IMF.• Se está utilizando un modelo estandarizado de presentación de informes para brindar información actualizada a todos los inversionistas y complementar el formato empleado antes de la crisis.
Moratorias del Estado y otros programas de alivio	<ul style="list-style-type: none">• Se designa a uno o más miembros del personal para mantener a la IMF informada sobre todos los anuncios y políticas gubernamentales con carácter regulatorio que la afectan, lo que incluye las moratorias para el pago de préstamos, los cambios en los requisitos prudenciales y reglamentarios, y las modificaciones que afecten a las IMF tomadoras de depósitos.
Garantizar la comunicación con el personal y su seguridad	<ul style="list-style-type: none">• La IMF se ha contactado inicialmente con todos los miembros del personal y conoce la ubicación y el estado de salud y seguridad de cada uno de ellos. Asimismo, ha identificado al personal en riesgo y ha adoptado las medidas preventivas necesarias.• La IMF ha establecido un plan de comunicación regular (idealmente, diaria) con el personal durante la pandemia.• La IMF ha evaluado la situación de sus empleados y, en la medida de lo posible, les ha garantizado el acceso al equipo de salud y protección personal que necesitan para realizar su trabajo; asimismo, ha elaborado e implementado políticas para llevar a cabo operaciones seguras en el contexto de la COVID-19.• La IMF ha establecido las medidas de seguridad adecuadas para el personal que trabaja en sus oficinas.
Garantizar la comunicación con los clientes y su seguridad	<ul style="list-style-type: none">• La dirección general de la IMF ha emitido un anuncio a través de un mensaje de voz o un mensaje de texto a todos los clientes depositantes (en el caso de las IMF tomadoras de depósitos) y prestatarios.• Los miembros del personal de la IMF han hablado con todos los clientes prestatarios para conocer su estado de salud y sus condiciones de seguridad, les han brindado información clara sobre los protocolos sanitarios recomendados y les han ofrecido asistencia según lo autorizado por la IMF.• Se ha compilado una base de datos electrónica centralizada, en la que se ha codificado el estado de, al menos, el 80 % de los clientes.
Garantizar las operaciones en curso	<ul style="list-style-type: none">• Se han realizado copias de seguridad electrónicas de todos los archivos, y todo el trabajo de la institución, o gran parte de él, puede llevarse a cabo virtualmente.• Se ha implementado un plan básico de continuidad de las operaciones.
Gestionar el flujo de caja y la liquidez	<ul style="list-style-type: none">• La IMF ha determinado el monto de efectivo actual disponible.• La IMF ha establecido qué ingresos se pueden maximizar y qué gastos se pueden minimizar a corto plazo.• La IMF ha determinado la tasa neta de consumo y la duración en cantidad de semanas o meses, y continuará monitoreándolas de forma permanente.
Gestionar la solvencia	<ul style="list-style-type: none">• Se ha medido la solvencia actual.• Se ha realizado una estimación inicial del impacto de la crisis en la solvencia, y este factor se puede monitorear.

Segmentar la cartera de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha completado una segmentación rápida inicial de la cartera debido a la crisis de la COVID-19 por actividad, uso de préstamos, ubicación y género.
Renegociar la cartera de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Se han renegociado segmentos seleccionados de la cartera de préstamos, sobre la base de la segmentación de la cartera.
Llevar a cabo pronósticos del flujo de caja, la planificación de escenarios y pruebas de tensión	<ul style="list-style-type: none"> • Se han preparado proyecciones financieras basadas en el flujo de caja. • Se han preparado escenarios de proyección basados en el movimiento de caja, que se clasifican en “mejor”, “intermedio” y “peor”. • Los escenarios proyectados han sido utilizados por el órgano directivo y la Administración superior para la toma de decisiones estratégicas de la institución. • Se han realizado pruebas de tensión iniciales aplicando los factores de tensión clave. • Se ha formulado una herramienta de pruebas de tensión del flujo de caja que se utilizará tanto para el seguimiento como para las proyecciones. • Un contratista externo ha sido elegido y contratado para elaborar pronósticos, escenarios y pruebas de tensión de los movimientos de caja si la institución no cuenta actualmente con esta capacidad interna.

BIBLIOGRAFÍA

- AccessHolding (2020), A Pragmatic Solution to a Business Continuity Problem Arising Out of the COVID-19 Crisis. The Monitoring Application that Allows Customers to be Served at a Distance, Berlín, Alemania, AccessHolding, <https://accessholding.com/a-pragmatic-solution-to-a-business-continuity-problem-arising-out-of-the-covid-19-crisis-the-monitoring-application-that-allows-customers-to-be-served-at-a-distance/>.
- Acción (2020), Responder a la pandemia de COVID-19: Orientación para prestadores de servicios financieros, Boston, MA, Acción, https://content.accion.org/wp-content/uploads/2020/03/T-COVID-19-Briefing_SPANISH-vf.pdf.
- Asociación Internacional de Inversionistas en Microfinanzas (IAMFI) (2011), Charting the Course: Best Practices and Tools for Voluntary Debt Restructuring in Microfinance, Nueva York, NY, IAMFI, <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-charting-the-course-best-practices-and-tools-for-voluntary-debt-restructuring-in-microfinance-feb-2011.pdf>.
- BlueOrchard, Developing World Markets, Incofin, MicroVest, Oikocredit, responsAbility, Symbiotics, Triodos Investment Management y Triple Jump (2020), Memorandum of Understanding (MoU): Coordination among MIVs in response to COVID-19, https://7eab7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/361833_8dcc8ce984984ee2bcc2c4fcc66d0d5.pdf.
- Brom, Karla (2009), Administración de activos y pasivos en las instituciones microfinancieras de captación de depósitos, Washington, DC, CGAP, <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-documento-administracion-de-activos-y-pasivos-en-las-instituciones-microfinancieras-de-captacion-de-depositos-6-2009.pdf>.
- Burand, Deborah e Ivo Jeník (2020), Debt Restructuring in Microfinance, Washington, DC, CGAP, https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_09_COVID_Briefing_Debt_Restructuring_in_Microfinance.pdf.
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) (2020), Pandemia H1N1 del 2009 (virus H1N1pdm09), Atlanta, GA, CDC, <https://espanol.cdc.gov/flu/pandemic-resources/2009-h1n1-pandemic.html>.
- CGAP (2020), Encuesta Global de Pulso de Instituciones de Microfinanzas del CGAP, Washington, DC, CGAP, <https://www.cgap.org/pulse>.
- CGAP (2020), COVID-19 (Coronavirus) Insights for Inclusive Finance: What Can We Learn from Past Crises?, Washington, DC, CGAP, <https://www.cgap.org/topics/collections/coronavirus-inclusive-finance/lessons-past-crises>.
- CGAP (2020), Microfinance & COVID-19: Examples of Regulatory Responses Affecting Microfinance Providers, Washington, DC, CGAP, <https://www.cgap.org/research/data/microfinance-covid-19-examples-regulatory-responses-affecting-microfinance-providers>.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (2021), Carta estatutaria del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Basilea, Suiza, Banco de Pagos Internacionales, <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (2013), Basilea III: Coeficiente de cobertura de liquidez y herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez, Basilea, Suiza, Banco de Pagos Internacionales, https://www.bis.org/publ/bcbs238_es.pdf.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (2014), Basilea III: Coeficiente de financiación estable neta, Basilea, Suiza, Banco de Pagos Internacionales, https://www.bis.org/bcbs/publ/d295_es.pdf.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (2006), High-level Principles for Business Continuity, Basilea, Suiza, Banco de Pagos Internacionales, <https://www.bis.org/publ/joint17.pdf>.
- Consejo para las Inversiones de Capital en Inclusión Financiera (FIEC) (2020), FIEC Statement: Leading Financial Inclusion Equity Investors Response to COVID-19, Washington, DC e India, FIEC, https://7ea-b7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/fd10e9_18c9db58dd0342c290e5dea5da055b81.pdf.
- Dewar, Carolyn, Scott Keller, Kevin Sneader y Kurt Strovink (2020), The CEO Moment: Leadership for a New Era, Seattle, WA, McKinsey Quarterly, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-ceo-moment-leadership-for-a-new-era>.
- Fundación Grameen y otros (2020), Pledge: Key principles to protect microfinance institutions and their clients in the COVID-19 crisis, París, Francia, Fundación Grameen, https://www.gca-foundation.org/wp-content/uploads/2020/06/2020-06_Principles-to-protect-MFIs-and-clients-in-COVID-19-crisis.pdf.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, SPM During the Crisis, <https://sptf.info/covid-19/spm-during-the-crisis>.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social (2020), Lenders' Guidelines for Defining and Monitoring Responsible Covenants in the COVID-19 context, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, https://sptf.info/images/20200929_Guidelines_for_Covenants_outstanding_comments_CLEAN.pdf.

Kelly, Heath (2011), The Classical Definition of a Pandemic is not Elusive, Ginebra, Suiza, Organización Mundial de la Salud, <https://www.who.int/bulletin/volumes/89/7/11-088815/en/>.

Organización Mundial de la Salud (2020), <https://www.who.int/es/home>.

Plataforma Europea de Microfinanzas, Centro para la Inclusión Financiera de Acción y Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social (2020), A Forum for the Financial Inclusion Sector to Discuss Responses to COVID-19, <https://www.covid-finclusion.org/investors>.

Sotiriou, Alexander (2020), Las microfinanzas y la COVID-19 (coronavirus): ¿La insolvencia en el horizonte?, Washington, DC, CGAP, <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/09/las-microfinanzas-y-la-covid-19-coronavirus-la-insolvencia-en-el-horizonte>.

Wardle, Leah (2020), Treating Staff Responsibly During the Pandemic: Three Things to Do Today, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/04/treating-staff-responsibly-during-pandemic-three-things-do-today>.

Women's World Banking (2012), Administración de efectivo: Caja de herramientas para instituciones de microfinanzas, Nueva York, NY, Women's World Banking, https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/publications_cash-management-toolkit/.

RECURSOS ADICIONALES ORGANIZADOS POR TEMA

Programas de modelos financieros gratuitos para las IMF

A continuación se enumeran modelos financieros con capacidades de pronóstico que se orientan a las actividades de las IMF. Pueden o no ser útiles o adecuados para cada institución. Idealmente, la institución formula su propio modelo financiero de pronóstico, planificación de escenarios y pruebas de tensión para satisfacer sus necesidades institucionales de manera óptima.

Bald, Joachim, Asset Liability Management Professional (ALMPRO), Excel scenario planning engine (anteriormente denominado Comprehensive Asset Liability Management Tool - CALM). Disponible de forma gratuita en francés e inglés. Póngase en contacto con j.bald@int.fs.de para obtener una copia del archivo del modelo en Excel.

Covid-Finclusion (2020), “Herramienta de evaluación de crisis. Español”, https://7eab7e50-e834-461b-8539-7e8435e86338.filesusr.com/ugd/fd10e9_f149223356ae4ce193a12680f326cd95.xlsx?dn=Crisis%20Assessment%20Tool_ES.xlsx, disponible como “Herramienta de evaluación” en español, francés, inglés y portugués: <https://www.COVID-19-finclusion.org/investors>.

FinnSalud (2020), Modelo de pruebas de estrés para cooperativas, Ciudad de México, México, FinnSalud (BFA Global). Se puede solicitar su descarga en la siguiente dirección: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexBBU9X-cm3yMVYzHYX4kt6nG39f0slqdBlGXHvQ-wmElRdQA/viewform>.

MFI Resources (2018), Microfin: An Operational Planning Model for Microfinance Institutions, “MFI Resources”, <http://microfin.mfiresources.org/index.php/resources>.

MFI Resources (2020), COVID-19 Guide, <http://microfin.mfiresources.org/index.php/covid19>.

Microvision (2020), Modelo de Microvision, <https://www.ada-microfinance.org/es/nuestros-proyectos/gestion-del-desempeno-social/microvision>, y Quick and Practical Guide Responses to the COVID-19 Crisis: Preparing Stress-Testing and Scenarios with Microvision, <https://www.findevgateway.org/guide/2020/04/preparing-stress-testing-and-scenarios-microvision>.

Videos en español con instrucciones sobre cómo utilizar la herramienta: <https://bflaglobal.com/finnsalud-es/tools-for-cooperatives-es/>.

Women’s World Banking (2012), Administración de efectivo: Caja de herramientas para instituciones de microfinanzas, Nueva York, NY, Women’s World Banking, <http://ww2.womensworldbanking.org/1123612/2015-12-30/2pj36v>.

COVID-19

Abed, Shameran y Laurie J. Spengler (2020), “Resilience and the Three Phases of Response”, publicación de blog del Centro para la Inclusión Financiera, 14 de mayo, <https://www.centerforfinancialinclusion.org/resilience-and-the-three-phases-of-response-brac>.

ADA (2020), “COVID-19 Crisis” (diversos artículos sobre la crisis de la COVID-19), Luxemburgo, ADA, https://www.ada-microfinance.org/en/covid-19-crisis?test=1?category_id=16&sort=.

ADA, Inpulse y Fundación Grameen (2020), Beyond the Difficulties Posed by the COVID-19 Crisis, New Opportunities Are Emerging for Microfinance Institutions (MFIs), Luxemburgo, ADA, Inpulse y Fundación Grameen, <https://www.ada-microfinance.org/download/6661/covid-19-new-opportunities-are-emerging-for-mfis-en.pdf>.

Bain & Company (2020), Bain Banking Risk Assessment of Covid-19, Boston, MA, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/bain-banking-risk-assessment-of-covid-19/>.

Boer, Martin y Takahiro Iwamoto (2020), *Managing Through the COVID-19 Pandemic: How Financial Firms are Responding*, Washington, DC, Instituto de Finanzas Internacionales (IIF), https://www.iif.com/Portals/0/Files/content/Regulatory/03_18_2020_covid_business_continuity.pdf.

CGAP (2020), “Coronavirus (COVID-19): Financial Services in the Global Response” (serie de blogs), Washington, DC, CGAP, <https://www.cgap.org/blog/series/coronavirus-covid-19-financial-services-global-response>.

CGAP (2020), *COVID-19 (Coronavirus) Insights for Inclusive Finance* (diversas publicaciones), Washington, DC, CGAP, <https://www.cgap.org/topics/collections/coronavirus-inclusive-finance>.

Christen, Robert (2020), “PART I – Thoughts on How Financial Service Providers Can Respond to the COVID-19 Crisis”, publicación de blog del Boulder Institute of Microfinance, 7 de mayo, <https://www.bouldermft.org/blog/2020/05/07/114/>.

Christen, Robert (2020), “PART II – Thoughts on How Financial Service Providers Can Respond to the COVID-19 Crisis”, publicación de blog del Boulder Institute of Microfinance, 9 de junio, <https://www.bouldermft.org/blog/2020/06/09/part-ii-thoughts-on-how-financial-service-providers-can-respond-to-the-covid-19-pandemic-crisis/>.

Christen, Robert (2020), “PART III: Thoughts on Solidarity-based lending in times of the COVID-19 Pandemic”, publicación de blog del Boulder Institute of Microfinance, 12 de julio, <https://www.bouldermft.org/blog/2020/07/12/part-iii-thoughts-on-solidarity-based-lending-in-times-of-the-covid-19-pandemic-by-robert-christen/>.

Christen, Robert (2020), “PART IV: Thoughts on a Way to Think About Risk, Crises, and the Impact of the COVID-19 Pandemic”, publicación de blog del Boulder Institute of Microfinance, 19 de julio, <https://www.bouldermft.org/blog/2020/07/19/p4-e/>.

Coussirat-Coustère, Laure, Roxane Lemercier, Mirjana Panin y Kinga Dąbrowska (2020), *How to Cope with the Effects of the Pandemic on your Business: Examples from the Field*, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <https://youtu.be/jAlw0uFMYXg>.

Dąbrowska, Kinga, Piotr Koryński y Justyna Pytkowska (2020), *Impact of COVID-19 Pandemic on the Microfinance Sector in Europe: Field Analysis and Policy Recommendations*, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <http://mfc.org.pl/wp-content/uploads/2020/10/Impact-of-COVID19-on-MF-sector.pdf>.

FinDev Gateway (2020), “COVID-19: ¿Cómo está afectando la pandemia a su trabajo y a sus clientes?”, publicación de blog, 18 de marzo, <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/03/covid-19-como-esta-afectando-la-pandemia-su-trabajo-y-sus-clientes>.

FinDev Gateway (2020), *COVID-19* (amplia fuente de publicaciones), Washington, DC, CGAP, <https://www.findevgateway.org/topics/covid-19>.

FinDev Gateway (2020), *FinDev Guide to Data - Tracking the Global Response to COVID-19*, Washington, DC, Findev Gateway, <https://www.findevgateway.org/guide/findev-guide-data-tracking-global-response-covid-19>.

Fonkoze Estados Unidos (2020), *Haiti's Largest Microfinance Institution Leverages Massive Network to Administer COVID-19 Training to Community Health Entrepreneurs Across Country*, Washington, DC, PR Newswire, 26 de marzo, <https://www.prnewswire.com/news-releases/haitis-largest-microfinance-institution-leverages-massive-network-to-administer-covid-19-training-to-community-health-entrepreneurs-across-country-301030116.html?fbclid=IwAR1mAO009g6FLZUXelhq1PrkrD-Ke-F4e-VpOrK0-DmnoTSFpOhjd4BuKpfgY>.

Fonkoze Haití (2020), *Voices of Hope Episode 1* (Fonkoze COVID-19 in Haiti Briefing), Fonkoze Haití, <https://www.youtube.com/watch?v=XcGWYfARudk>.

Graham, Scott (2020), *The Economic Impact of COVID-19: Results of a Global Survey of Microfinance Customers*, seminario web, 16 de julio, <https://youtu.be/ev-w4NX4Kgc>.

Graham, Scott, Anahit Tevosyan y Seth Spiro (2020), “The Voices of COVID-19 Microfinance Customers”, publicación de blog de FINCA Impact Finance, <https://www.fincaimpact.com/news-insights/the-voices-of-covid19-microfinance-customers/>.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social (2020), *Crisis Checklist based on the Universal Standards for SPM*, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, <https://sptf.info/images/RES-COVID-CrisisChecklist-SPM-V5.pdf>.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, FINCA, 60 Decibels, ADA y Oikocredit (2020), *COVID-19 Client Interview Tool* (video), Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, <https://www.youtube.com/watch?v=u58x-1TvvDks&feature=youtu.be>.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, FINCA, 60 Decibels, ADA y Oikocredit (2020), *COVID-19 Client Interview Tool Guidance 6.5.20*, Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social. Registro para acceder a la herramienta en español: <https://finca.org/sptf-covid-19-herramienta-para-entrevistar-al-cliente-pagina-de-registro/?lang=es>.

Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, FINCA, 60 Decibels, ADA y Oikocredit (2020), *The COVID-19 Client Interview Tool for Financial Service Providers* (página informativa), Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social, <https://sptf.info/covid-19/covid-19-client-interview-tool>.

Iniciativa de Acceso Financiero (2020), *Global Pandemic Meets Microfinance: Impact on Poor Households and What the Industry Needs to Do Now*, Nueva York, NY, Iniciativa de Acceso Financiero, <https://www.youtube.com/watch?v=7TVEJC-CC-s>.

Lieberman, Ira W. y Paul DiLeo (2020), *Covid19: A Framework for the Microfinance Sector*, FinDev Gateway, <https://www.findevgateway.org/paper/2020/04/covid19-framework-microfinance-sector>.

Lieberman, Ira W. y Paul DiLeo (2020), “Urgent: A Rescue Plan for the Microfinance Sector”, publicación de blog de FinDev Gateway, 21 de abril, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/04/urgent-rescue-plan-microfinance-sector>.

Loufield, Ethan (2020), “Microfinance Coalition, MIVs Team Up in Response to COVID-19”, publicación de blog del Centro para la Inclusión Financiera, 21 de julio, <https://www.centerforfinancialinclusion.org/microfinance-coalition-mivs-team-up-in-response-to-covid-19>.

Malik, Kashif, Muhammad Meki, Jonathan Morduch, Timothy Ogden, Simon Quinn y Farah Said (2020), COVID-19 and the Future of Microfinance: Evidence and Insights from Pakistan, Nueva York, NY, Iniciativa de Acceso Financiero, <https://www.financialaccess.org/publications-index/2020/covid-mfi>.

Mendelson, Sam, Camille Dassy, Gabriela Erice, Daniel Rozas y Joana Silva Afonso (2020), The COVID-19 Financial Inclusion Compass, Luxemburgo, Plataforma Europea de Microfinanzas, http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2020/07/e-mfp-Covid-Financial-Inclusion-Compass-final-web_0.pdf.

Microfinance Centre (MFC) (2020), How an MFI Can Act Best During the Time of the Pandemic, Varsovia, Polonia, MFC, <http://mfc.org.pl/26-march-2020-webinar-how-an-mfi-can-act-best-during-the-time-of-the-pandemic-learn-from-the-best-mfis-practices-share-yours/>.

Microfinance Centre (MFC) (2020), Microfinance Centre’s Webinars to Help You Cope with COVID-19 Effects – Business in Pandemic, Varsovia, Polonia, MFC, <http://mfc.org.pl/covid-webinars/#ENG-w>.

Rozas, Daniel (2020), “Part 1: Keeping the Patient Alive: Adapting Crisis Rubrics for a COVID World”, publicación de blog, 14 de abril, <https://www.covid-finclusion.org/post/part-1-keeping-the-patient-alive-a-new-blog-series-on-adapting-crisis-rubrics-for-a-covid-world-1>.

Siddiqui, Diana, Evelyne Matibe, Olivia Obiero y Anup Singh (2020), Impact of the COVID-19 Pandemic on Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs): Kenya Report, Kenya, MicroSave Consulting, <https://www.microsave.net/wp-content/uploads/2020/07/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-MSMEs-Kenya.pdf>.

Sinha, Sanjay y Tirupathiah Namani (2020), Myanmar Microfinance Money Management: Coping with the Covid Crisis, Gurgaon, India, M-CRIL, <http://www.m-cril.com/pdfs/20-07-06%20Coping%20with%20the%20Covid%20Crisis%20-%20Myanmar.pdf>.

The Economist (2020), “For microfinance lenders, covid-19 is an existential threat”, Mumbai (India), 5 de agosto, <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/05/05/for-microfinance-lenders-covid-19-is-an-existential-threat>.

Relaciones con los inversionistas

Fundación Grameen (2020), Taking the Floor: Signatory Organizations Report on COVID-19 Pledge Implementation and Lessons Learned, París, Francia, Fundación Grameen, <https://www.gca-foundation.org/wp-content/uploads/2020/11/Article-on-Pledge-Implementation.pdf>.

The Microfinance Coalition (2020), “From the Microfinance Coalition: Call to Action for Investors”, publicación de blog de FinDev Gateway, 20 de mayo, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/05/microfinance-coalition-call-action-investors>.

Moratorias del Estado

Coelho, Rodrigo y Raihan Zamil (2020), Payment Holidays in the Age of Covid: Implications for Loan Valuations, Market Trust and Financial Stability, Basilea, Suiza, Banco de Pagos Internacionales, <https://www.bis.org/fsi/fsibriefs8.pdf>.

Katz, Etay, Louise Denman y Kirsty Taylor (2020), Covid-19 Coronavirus: Global Survey of Moratoria and Forbearance Measures, Allen & Overy, https://www.allenoverly.com/global/-/media/allenoverly/2_documents/news_and_insights/publications/2020/04/covid_19_coronavirus_global_survey_of_moratoria_and_forbearance_measures.pdf.

Gestión y Planificación Para la Continuidad de las Operaciones

ADA y Oikocredit (2020), Toolkit to implement the Guidance Note on Business Continuity for MFIs, Luxemburgo, ADA, <https://www.ada-microfinance.org/en/covid-19-crisis/fiche-covid-19-crisis/2020/04/download-the-toolkit-to-implement-the-guidance-note-on-business-continuity-for-mfis>.

ADA y Oikocredit (2020), Toolkit to implement the Guidance Note on Business Continuity for MFIs — Template for drawing up a business continuity action plan, Luxemburgo, ADA, <https://www.ada-microfinance.org/download/6491/ada-action-plan-for-business-continuity-covid-19-1.xlsx>.

Coelho, Rodrigo y Jeremy Prenio (2020), Covid-19 and Operational Resilience: Addressing Financial Institutions’ Operational Challenges in a Pandemic, Basilea, Suiza, BIS, <https://www.bis.org/fsi/fsibriefs2.pdf>.

El-Zoghbi, Mayada, “How Should FSPs Respond to the COVID-19 Pandemic?”, publicación de blog del Centro para la Inclusión Financiera, 2 de abril, <https://www.centerforfinancialinclusion.org/how-should-fsps-respond-to-the-covid-19-pandemic>.

Fundación Thompson Reuters (2020), COVID-19 Legal Checklist for Non-Profits & Social Enterprises, TrustLaw, <https://cms.trust.org/contentAsset/raw-data/2d19d221-868b-49d2-92bc-94e13e3c86c4/file>.

Hekkenberg, Hans y Wendy Medrano-Lazo (2020), Attention points business continuity for MFIs in view of the COVID-19 outbreak, Luxemburgo, ADA, <http://www.ada-microfinance.org/download/6423/guidance-note-bc-march2020.pdf>.

MicroSave Consulting (MSC) (2020), MFI Client Awareness Comic on Coronavirus, ADA, MSC, https://www.microsave.net/wp-content/uploads/2020/04/200527-MFI-Employee-Training-Comic-on-Coronavirus_Africa-English.pdf?utm_source=LISTE+MARKETING+COURS+SEPT+2017&utm_campaign=359e6c0299-EMAIL_CAMPAIGN_2020_06_01_04_28&utm_medium=email&utm_term=0_bd0c2465c6-359e6c0299

Munteanu, Artur y Kinga Dąbrowska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Business Continuity, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <https://youtu.be/BBsTomg5AeU>.

Munteanu, Artur y Kinga Dąbrowska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Risk Management for Beginners and Back-up Staff, seminario web, 23 de abril, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <https://youtu.be/kdHapVVifRQ>.

Pity, Kim (2020), “Importance of HR and CEO Leadership During COVID-19: Considerations for Financial Service Providers”, publicación de blog del Boulder Institute of Microfinance, 29 de julio, https://www.boulderimf.org/blog/wp-content/uploads/P5/P5_KYMPITYN_ENG.pdf.

Flujo de caja y liquidez

Bald, Joachim (2000), Liquidity Management: A Toolkit for Microfinance Institutions, Eschborn, Alemania, GIZ, <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-toolkit-liquidity-management-a-toolkit-for-microfinance-institutions-jan-2000.pdf>.

Chassin, Lisa y John Balaba (2020), How to Improve Liquidity Management for Agents Serving Small Informal Groups and Savers, Savings at the Frontier, Ghana, Tanzania, Zambia, Savings at the Frontier, <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/kp2.2-how-to-note-on-agent-liquidity-management-final.pdf?noredirect=1>.

Kaenen, Rob (2020), Benchmarking an MFI's liquidity risk in the context of the MIX Market peer group analysis, Bélgica, programa WSBI/Mastercard Foundation Scale2Save, <https://www.covid-finclusion.org/post/benchmarking-an-mfi-s-liquidity-risk-in-the-context-of-the-mix-market-peer-group-analysis>.

Rothe, Michael (2020), “Instant Liquidity Support for Mobile Money Agents”, publicación de blog de FinDev Gateway, 20 de julio, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/06/instant-liquidity-support-mobile-money-agents>.

Rozas, Daniel (2020), “¿Cuánto tiempo pueden subsistir las instituciones de microfinanzas en la crisis de liquidez? Un análisis de los datos”, publicación de blog, 28 de abril, <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/05/cuanto-tiempo-pueden-subsistir-las-instituciones-de-microfinanzas-en-la-crisis-de>.

Rozas, Daniel y Sam Mendelson (2020), “Part 2: Keeping the Blood Flowing: Managing Liquidity When Clients Need Deposits”, publicación de blog, 20 de abril, <https://www.covid-finclusion.org/post/part-2-keeping-the-blood-flowing-managing-liquidity-when-clients-need-deposits>.

Rozas, Daniel, Karine Pinget, Mohammad Khaled y Sarah El Yaalaoui (2020), “Liquidity Before Solvency: A Guide for Microfinance Investors in the Time of COVID-19”, publicación de blog de Next Billion, <https://nextbillion.net/liquidity-solvency-microfinance-investors-covid19/>.

Schneider-Moretto Louise (2005), Toolkit for Developing a Financial Risk Management Policy (FRM Toolkit) (incluye políticas de liquidez y gestión de caja), Nueva York, NY, Women's World Banking, https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/publications_toolkit-developing-financial-risk-management-policy-frm-toolkit/.

Sinha, Sanjay (2020), A Covid Microfinance Liquidity Tour of Asia: The cacophony of the pandemic, India, M-CRIL, <http://www.m-cril.com/pdfs/20-10-15%20%20Synthesis%20of%20Covid%20liquidity%20analysis.pdf>.

Sinha, Sanjay (2020), A COVID Perspective on Nepal Microfinance, India, M-CRIL, http://www.m-cril.com/pdfs/20-08-02_Nepal_microfinance_liquidity_analysis.pdf.

Sinha, Sanjay (2020), Has the pandemic spared Cambodia? Liquidity considerations of Cambodia's large MFIs, India, M-CRIL, <http://www.m-cril.com/pdfs/20-09-17%20Cambodia%20MFI-MFbanks%20liquidity%20analysis.pdf>.

Sinha, Sanjay (2020), Liquidity in lockdown – Update 2: India's SFBs & MFIs coping with the pandemic, India, M-CRIL, <http://www.m-cril.com/pdfs/20-06-28%20%205bVer3%5d%20Liquidity%20in%20lockdown%20-%20surviving%20the%20pandemic.pdf>.

Sinha, Sanjay (2020), The Liquidity Challenge for Pakistan's Microfinance Banks, India, M-CRIL, <http://www.m-cril.com/pdfs/Pakistan%20microfinance%20banks%20liquidity%20analysis%20-%20early%20September%202020.pdf>.

Zetterli, Peter (2020), “¿Existe una crisis de liquidez en las instituciones de microfinanzas? Y, de ser así, ¿en cuáles?”, publicación de blog del CGAP, 16 de julio, <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/07/existe-una-crisis-de-liquidez-en-las-instituciones-de-microfinanzas-y-de-ser-asi-en>.

Solvencia

DiLeo, Paul e Ira W. Lieberman (2020), “Preparing for Insolvency and Recapitalization: Everybody in the Pool!”, publicación de blog de la Plataforma Europea de Microfinanzas, 1 de junio, <https://www.covid-finclusion.org/post/preparing-for-insolvency-and-recapitalization-everybody-in-the-pool>.

Renegociación de la cartera de préstamos

Munteanu, Artur y Kinga Dąbrowska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Loan

Munteanu, Artur y Kinga Dąbrowska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Amendments to Lending Policy for the New Products and for Online Channels, seminario web, 22 de abril, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <https://youtu.be/Dg7PkEH73Uk>.

Restructuring and Refinancing Agreements, seminario web, 16 de abril, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre, <https://youtu.be/yM6czVN7gFk>.

Rhyne, Elisabeth (2020), Consumer Protection and COVID-19: Borrower Risks as Economies Reopen, Washington, DC, CGAP, https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_10_COVID_Briefing_Consumer_Protection.pdf.

Pronósticos, planificación de escenarios, pruebas de tensión

Abboud, Marina y Jarek Chuchla (2020), Quick and Practical Responses to the COVID-19 Crisis: Preparing Stress-Testing and Scenarios with Microvision, Luxemburgo, ADA, <https://www.ada-microfinance.org/download/6475/preparing-stress-testing-and-scenarios-with-microvision-final-en.pdf>.

ADA y Oikocredit (2020), Toolkit to implement the Guidance Note on Business Continuity for MFIs - Description of the tools to be used to develop different scenarios, Luxemburgo, ADA, <https://www.ada-microfinance.org/download/6498/scenario-building-tools-covid-19-1-.pdf>.

ADA y Oikocredit, Toolkit to implement the Guidance Note on Business Continuity for MFIs — Model to build scenarios and perform liquidity gap analysis, Luxemburgo, ADA, <https://www.ada-microfinance.org/download/6490/scenario-maturity-liquidity-gap-bcm-1-.xlsx>.

Munteanu, Artur y Kinga D browska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Financial planning and financial modelling, seminario web, 29 de abril, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre (MFC), <https://youtu.be/tvGJk7Lbb0I>.

Munteanu, Artur y Kinga D browska (2020), How to Build a Corporate Immune System in Response to COVID-19: Stress Test for Success, seminario web, 15 de abril, Varsovia, Polonia, Microfinance Centre (MFC), <https://youtu.be/W1Rrwo0qjvo>.

Winięcki, Jacob, Leticia Jáuregui y Gabriela Zapata Álvarez (2020), “La planeación de escenarios puede ayudar a las cooperativas de ahorro y préstamo mexicanas a prepararse para el impacto del COVID-19”, publicación de blog de BFA Global, 9 de junio, <https://bfaglobal.com/finnsalud/insights/la-planeacion-de-escenarios-para-las-cooperativas/>.

Digitalización

Kirton, Joshua (2020), “From Response to Recovery: How the COVID-19 Crisis Will Accelerate Digitization in Microfinance”, publicación de blog de FINCA Ventures, 16 de julio, <https://fincaventures.com/from-response-to-recovery-how-the-covid-19-crisis-will-accelerate-digitization-in-microfinance/>.

Musat, Isabelle, Aurelie Wildt Dagneaux, Chris Statham y Lisa Chassin (2018), DFS Toolkit 6: Become a Digital Provider, Nueva York, NY, Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, <http://www.uncdf.org/download/file/127/5891/290318-digital-provider-microlead-toolkit6-enpdf>.

Schicks, Jessica (2020), “COVID-19 Has Made MFI Digital Transformation Even More Urgent: How Can Funders Help?”, publicación de blog, 30 de junio, <https://www.findevgateway.org/blog/2020/06/covid-19-has-made-mfi-digital-transformation-even-more-urgent-how-can-funders-help>.

