Acciones de respuesta a la pandemia del COVID-19: orientación para prestadores de servicios financieros

25 DE MARZO DE 2020

ACCION

Índice

01 Descripción general

02 Entorno macroeconómico y normativo

03 Hallazgos de los socios

04 Plan de respuesta a crisis para los socios

ACCION

Índice

01 Descripción general

02 Entorno macroeconómico y normativo

03 Hallazgos de los socios

04 Planes de respuesta a crisis para los socios

Descripción general

Nuestra misión importa más que nunca

Accion es una organización comprometida con su misión que se enfoca en empoderar a las personas desatendidas en los EE. UU. y en todo el mundo. Somos conscientes de que estas poblaciones son extremadamente vulnerables al impacto de una pandemia mundial.

Las poblaciones a las que atendemos son especialmente vulnerables

Es menos probable que tengan acceso a servicios de salud de calidad, a un precio asequible y a licencias remuneradas para cuidar a los familiares enfermos. Sus microempresas, y por lo tanto sus medios de subsistencia, son particularmente vulnerables a las interrupciones comerciales que es probable que genere el COVID-19; y es menos probable que tengan ahorros, seguros o créditos adecuados que puedan ayudarlos a sobrellevar las recesiones económicas.

De la comprensión viene la acción

A medida que evaluamos la forma en que el COVID-19 afecta a nuestros socios, estamos buscando formas de ayudarlos a prepararse y a adaptarse a las disrupciones que pueden presentarse en las comunidades donde trabajan.

Estamos comprometidos a apoyar a nuestros socios durante esta crisis

Todos nosotros en Accion seguimos enfocados en lograr nuestra misión de un mundo con inclusión financiera, al tiempo que garantizamos la protección y seguridad de nuestro personal y de nuestros socios en este momento desafiante.

ACCION

«Esperar a ver» ya no es una estrategia viable

Los prestadores de servicios financieros de todo el mundo deben actuar con prontitud. Esta nota informativa está destinada a compartir nuestros hallazgos sobre la manera en que el COVID-19 está impactando la industria de inclusión financiera y a dar recomendaciones a los líderes para que protejan a sus clientes, empleados y operaciones comerciales. Los hallazgos incluidos en este documento y las recomendaciones resultantes se basaron en entrevistas con nuestros socios para comprender cómo están abordando esta pandemia mundial sin precedentes.

Índice

01 Descripción general

02 **Entorno macroeconómico y normativo**

03 Hallazgos de los socios

04 Planes de respuesta a crisis para los socios

COVID-19 EN CIFRAS

Los impactos de la propagación del COVID-19 se están sintiendo a nivel mundial

781.000+ Casos confirmados	**37.000+** Muertes registradas	**164.000+** Recuperados
28 Países con > 1000 casos registrados	**> 40** Nuevos países con casos entre el 9 y el 15 de marzo	**> 140** Países o territorios con casos registrados
2 - 14 Período de incubación (días)	**6** Días para duplicar el número de muertes confirmadas a nivel mundial	**39.738** Casos diarios nuevos confirmados

ACTUALIZADO: 25 de marzo de 2020
Fuente: Organización Mundial de la Salud, CDC, worldometers.

Las respuestas de los gobiernos a la crisis han variado, desde «seguir como si nada» hasta medidas estrictas de contención

	RESPUESTA POR POLÍTICA				
PAÍS	**Cuarentena obligatoria / cierre de emergencia (en algunas o todas las áreas)**	**Cuarentena / aislamiento recomendado (en algunas o todas las áreas)**	**Restricciones / prohibiciones de viaje (de algunos o todos los países)**	**Vigilancia epidemiológica**	**Campañas de sensibilización pública**
NICARAGUA				✓	✓
MÉXICO			✓		
PERÚ	✓				
CHILE		✓			
BOLIVIA	✓		✓		
COLOMBIA	✓	✓	✓		✓
ECUADOR		✓	✓		
NIGERIA		✓	✓		
MOZAMBIQUE					
INDIA	✓		✓		
CHINA	✓		✓		
BIRMANIA					
INDONESIA	✓		✓		

ACCION

ACTUALIZADO: 24 de marzo de 2020
Fuente: IIF, Facultad de Administración de Yale, artículos de noticias.

Dado que los impactos económicos se sienten a nivel mundial, los reguladores han tomado medidas para mitigar las perturbaciones en las MIPYME, incluidos paquetes de estímulos, exenciones fiscales y reducciones de las tasas de interés.

Anunció una serie de medidas de apoyo, que incluyen exenciones y flexibilizaciones de los códigos tributarios y de bancarrota. Se está analizando un estímulo material de $20 mil millones. El Banco de la Reserva está considerando reducir las tasas en más de 50 pb. También está preparado para soportar cualquier aumento en la liquidez como resultado del aislamiento.

Anunció un paquete de estímulos iniciales de préstamos, aplazamiento de las fechas de pago de impuestos y exenciones de impuestos para las empresas locales. El fondo para el Covid-19 de $70 millones de dólares se ha creado para ayudar a las MIPYME locales. El Banco Central de Birmania redujo las tasas de interés en un 1,5 %.

El IVA se redujo del 3 % al 1 % para las pequeñas empresas hasta finales de mayo; se redujo el IVA en suministros relacionados con el brote.

El Banco Central de Nigeria introdujo medidas la semana pasada, en especial para los bancos de depósito de dinero, que incluyen un fondo de ~130 millones de dólares para las MIPYMES, una moratoria sobre los pagos de capital y la reducción de las tasas de interés para los fondos de intervención del banco. Las IMF son una categoría separada y, hasta ahora, el banco no ha introducido ninguna normativa o política nueva dirigida en específico a las IMF.

El Banco de Uganda emitió un comunicado la semana pasada acerca de seis medidas que tomará (incluidas medidas para flexibilizar las limitaciones en la reestructuración de créditos y la prestación de asistencia de liquidez de forma excepcional a las IF que lo requieran), pero hay pocos detalles sobre la implementación.

El Banco Central de Kenia anunció un paquete de 70 millones de dólares que incluye la aceleración de los reembolsos de IVA y otros pagos a las pequeñas empresas, la reestructuración de préstamos sin costo (para el prestatario) y la suspensión de las tarifas de transacción en transacciones móviles de dinero.

El Banco de Ghana introdujo medidas que incluyen la reducción de la tasa de interés del 16 % al 14,5 % y la reducción de los requisitos de adecuación de capital para los bancos.

El Banco Central de Chile introdujo medidas para reducir la tasa de interés en 75 puntos con el fin de promover el consumo y la inversión. También modificó los requisitos de reserva y dictaminó que los bancos pueden tener su reserva en CLP, USD, yenes y euros.

Anunció una reducción en las subastas de bonos en moneda local (TES) prevista para este año, entre otras medidas, para apoyar el funcionamiento del mercado crediticio. Se establecieron exenciones de IVA para las importaciones de suministros médicos necesarios para controlar la pandemia. Anunció transferencias adicionales a diferentes programas sociales dirigidos a las poblaciones más vulnerables.

ACCION

ACTUALIZADO: 24 de marzo de 2020
Fuente: IIF, artículos de noticias.

Índice

01 Descripción general

02 Entorno macroeconómico y normativo

03 **Hallazgos de los socios**

04 Planes de respuesta a crisis para los socios

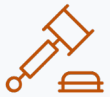
Hallazgos: abordar el impacto de la COVID-19 en los clientes

	Hallazgos
I. Capacidad de pago	• A medida que la economía mundial se desacelera, se prevé que el crecimiento global del PIB se reduzca a 1 % - 1,5 % (S&P Global Ratings). En consecuencia las economías locales llegaran casi a un punto muerto por lo que la capacidad de los clientes para pagar sus préstamos se verá afectada de forma negativa en el corto plazo. • Los segmentos de clientes de MIPYME en zonas urbanas son altamente vulnerables. Con el tiempo, todos los negocios no esenciales podrán ser cerrados, lo que conlleva desafíos adicionales que incluyen la falta de concurrencia de clientes y/o los problemas con los proveedores. Aquellos que dependen de las cadenas de suministro de importación/exportación están más expuestos a las interrupciones y a la reducción de la demanda, y muchos están experimentando una falta de lugares para vender y comercializar y para comprar con préstamos. Las empresas no esenciales, como viajes, restaurantes, escuelas, hotelería, salones de belleza y producción de prendas de vestir, también pueden verse gravemente afectadas. • Que las empresas agrícolas que ofrecen productos esenciales para la vida se vean afectadas o no depende de la forma en que se adquieran los productos agrícolas en la cadena de suministro y de la política del gobierno. Por ejemplo, en China, los supermercados continúan operando, pero las empresas agrícolas que venden a pequeños distribuidores se ven gravemente afectadas. • Los clientes tienen vínculos fuertes y de confianza con los funcionarios de que los atienden. La falta de reuniones presenciales, en especial para los clientes de préstamos grupales, creará un desafío para aquellos que trabajan principalmente con efectivo y pagan a través de este canal, lo que probablemente conduzca a un aumento de los incumplimientos, puntos críticos y temores. • Los precios de los productos alimenticios básicos van a subir. Por ejemplo, en Indonesia, el arroz y el azúcar ahora cuestan 1 – 1,5 veces más de lo que costaban en enero. El sobre acaparamiento se está presentando en algunos mercados debido a la preparación en pánico para los aislamientos.
II. Aceptación digital	• Los canales digitales, cuando existen, no siempre se aceptan o se entienden bien. Esto se aplica en especial a los clientes rurales. • En algunos lugares, los clientes se comunican con los PSF para preguntar sobre las opciones de canales digitales.
III. Seguridad	• El efectivo físico (billetes y monedas) puede ser un medio de transmisión del virus. • Los mercados donde operan las MIPYMES se consideran áreas de alto riesgo debido a la calidad de la infraestructura y al gran volumen de visitantes. Los propietarios de MIPYME necesitan protegerse a sí mismos y a sus empleados. El personal del los PSF no quiere entrar a los mercados debido a la incertidumbre, lo que genera la necesidad de que los clientes utilicen canales bancarios, como las sucursales. • Por lo general, se considera que los bancos son empresas esenciales que deben permanecer abiertas, aunque con horarios de personal reducidos. Esto puede causar problemas para los clientes que esperan en las colas durante mucho tiempo para obtener efectivo, exponiéndose al riesgo. • El fraude y las estafas están aumentando a medida que la situación evoluciona y la información cambia. Los fraudes y estafas más comunes que se han visto en China incluyen: esquemas de préstamos/subsidios del gobierno, estafas de ventas de mascarillas y desinfectantes o fraude de donaciones relacionados con la prevención y el tratamiento del virus.

Hallazgos: abordar el impacto de la COVID-19 en el personal

	Hallazgos
I. Seguridad laboral y moral	• Debido a las noticias en torno al COVID-19 y a la incertidumbre acerca de las prácticas comerciales cambiantes, la moral del personal está empezando a decaer. En aquellos lugares donde ya se han cerrado sucursales u oficinas, existe el temor de perder el salario como mínimo y de perder el empleo en el peor de los casos. • El personal se siente incómodo manejando efectivo y preferiría que menos personas ingresaran a las sucursales. • Hay una falta de claridad sobre el uso del tiempo de vacaciones, la licencia por enfermedad o la licencia no remunerada. • Puede haber un impacto en los pagos de bonos para empleados que cuentan con el incentivo de bonos de desempeño
II. Desafíos del trabajo a distancia	• El personal de primera línea por lo general interactúa con los clientes y no está claro si serán efectivos trabajando a distancia. • A los equipos de ventas les resulta cada vez más difícil moverse y obtener negocios a medida que más países se mueven hacia el aislamiento. • Personal no equipado para trabajar desde casa: falta de computadoras portátiles, de suministro de energía confiable, de acceso a internet y de dispositivos de seguridad. • Es posible que el personal no pueda trabajar de forma remota debido a la falta de un entorno propicio (es decir, viviendas pequeñas o compartidas, disturbios causados por el ruido ambiental, otras personas en el hogar).
III. Protección y seguridad	• Las instituciones están trabajando para asegurar la disponibilidad de equipos de protección (por ejemplo, guantes, mascarillas, desinfectantes) para el personal, pero los países están experimentando el agotamiento de inventario o las existencias pueden no ser confiable en algunos mercados. • A medida que se desarrolla la crisis, la asesoría oficial es inexistente en algunos casos o puede ser de naturaleza contradictoria. Los empleados se sienten confundidos y temerosos.

Hallazgos: abordar el impacto del COVID-19 en las operaciones comerciales

	Hallazgos
I. Preparación para desastres	• El COVID-19 es diferente a cualquier crisis previa. Los enfoques tradicionales de respuesta a crisis y de continuidad del negocio que se basan principalmente en incidentes aislados geográficamente (por ejemplo, incendios, inundaciones, terremotos, robo, etc. en un lugar) no serán suficientes, puesto que esto es mundial y nos afecta a todos. • La capacidad de poner en pie sedes centrales alternativas, como un espejo completo de la sede principal, no es posible para la mayoría de las instituciones. • Tener que evacuar edificios enteros a corto plazo no es fácil, en especial si las operaciones se realizan en papel.
 **II. Cumplimiento y desafíos normativos**	• Diferentes gobiernos y reguladores no tienen claras sus tácticas: pago de vacaciones, exenciones de impuestos, etc. Esto crea confusión en el mercado y hace que los clientes no tengan claridad y, en algunos casos, aprovechen la situación y no paguen. • Todavía no está claro cómo responderán las empresas de seguros a esta situación.
III. Canales digitales	• Los clientes están utilizando canales digitales cuando y donde estén disponibles. Aquellos en áreas rurales pueden tener menos acceso. • El personal que usa canales digitales (sistemas de originación de préstamos basados en tabletas, etc.) será más efectivo. • Es posible que los sistemas no hayan sido sometidos a pruebas de esfuerzo para manejar grandes volúmenes de personal con acceso remoto.

Hallazgos: abordar el impacto del COVID-19 en la preparación financiera (1/2)

	Hallazgos
I. Cartera de préstamo	• Las actividades de adquisición de clientes y de desembolso de préstamos están suspendidas en ciertas geografías donde los gobiernos locales han comenzado a restringir los desplazamientos humanos y los residentes temen por su seguridad. • La cartera de préstamos de ciertas regiones no está creciendo debido a la falta de demanda de crédito (por la baja actividad comercial) y, en muchos casos, se espera que disminuya en los próximos meses.
II. Calidad de la cartera	• Debido a la baja actividad comercial o a la falta de capacidad de pago en efectivo (cuando no hay canales alternativos disponibles), la calidad de la cartera de ciertas regiones y/o de clientes en ciertos segmentos comerciales (por ejemplo, servicios generales, fabricación, hotelería) ha comenzado a deteriorarse y se espera que empeore en los próximos meses.
III. Flujo de ingresos	• Los ingresos por intereses de préstamos han disminuido o se espera que disminuyan debido a una reducción en los reembolsos y pagos de intereses, así como a una reducción de la cartera de préstamos. • Los flujos de ingresos de otras fuentes auxiliares, p. ej. las cuotas por apertura de cuenta y los ingresos por intereses sobre depósitos en efectivo, han disminuido o se espera que disminuyan debido a la disminución de las tasas de interés de referencia de los bancos centrales respectivos.
IV. Costo de financiamiento	• Los costos de financiamiento, en particular los de los préstamos a largo plazo existentes, se fijaron con los prestamistas antes de la pandemia de COVID-19. Algunos de estos préstamos están en moneda extranjera, que están aumentando en valor, lo que incrementa el costo de atender los préstamos. • Algunas instituciones están tratando de renegociar los niveles de costos de financiamiento con sus respectivos prestamistas para reducir el costo general de financiamiento. • Menos financiadores de deuda están dispuestos a respaldar los requisitos de liquidez debido a la incertidumbre del contagio. Es probable que se cuestionen las renovaciones y su desembolso sea lento.
V. Gastos operativos y de capital	• Con operaciones reducidas o restringidas, las instituciones están comenzando a revisar los gastos operativos y los planes de gastos de capital con el fin de identificar áreas para recortar, sin poner en peligro el bienestar de los clientes o las perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Hallazgos: abordar el impacto del COVID-19 en la preparación financiera (2/2)

	Hallazgos
VI. Adecuación de capital	• Las instituciones pueden enfrentar problemas de adecuación de capital debido al deterioro de las operaciones, incluida la disminución de los ingresos y los costos estancados, lo que puede empujarlas hacia los diversos requisitos normativos de suficiencia de capital. • Las actividades de recaudación de fondos de capital y deuda pueden enfrentar un retraso severo debido a los movimientos restringidos de personas, lo que puede dejar a las instituciones con brechas de financiamiento y/o llevarlas a incumplir con la adecuación de capital que exige la normativa.
VII. Gestión de liquidez	• Las instituciones pueden enfrentar problemas de efectivo para lidiar con ingresos reducidos, costos estancados y financiamiento retrasado. • Las instituciones también pueden necesitar reservar liquidez para manejar los gastos adicionales relacionados con la pandemia (por ejemplo, gastos médicos y de prevención).

Índice

01 Descrípción general

02 Entorno macroeconómico y normativo

03 Hallazgos de los socios

04 **Planes de respuesta a crisis para los socios**

ACCION

Resumen de recomendaciones para los prestadores

Áreas de impacto	Dimensión	Recomendación
TODAS	I. Arme su equipo	Designe un equipo de respuesta a la COVID-19 de alto nivel, totalmente dedicado e interdepartamental para que se centre en este tema todos los días. Siempre que sea posible, forme un comité de junta para gobernanza, visibilidad y aprobaciones rápidas.
CLIENTES	I. Capacidad de pago	Desarrolle un plan de respuesta específico del segmento, adopte un enfoque de reembolso orientado al cliente que se centre en restablecer la confianza.
	II. Aceptación digital	Eduque a los clientes sobre canales digitales alternativos para reducir la dependencia del efectivo. Cualquier recaudo en persona debe seguir pautas estrictas de distanciamiento social.
	III. Seguridad y proteccion	Priorice cualquier asistencia en la sucursal para clientes mayores o en riesgo con el fin de garantizar que se sientan seguros y que se satisfagan sus necesidades. Reserve horas y/o cierto espacio de oficina para la recepción de estos clientes.
PERSONAL	I. Seguridad laboral y moral	Asegúrese de que se puedan pagar los salarios y revise los objetivos de desempeño a la luz de las limitaciones. Garantice que el personal conozca el plan de continuidad del negocio.
	II. Desafíos del trabajo a distancia	Cuando sea posible, permita que el personal trabaje de forma remota. Identifique al personal crítico y distribúyalo en diferentes lugares. Permita el trabajo a distancia exitoso al ofrecer la posibilidad de conectarse de forma remota y el acceso seguro a través de herramientas como VPN.
	III. Protección y seguridad	Cree de manera proactiva pautas y procedimientos operativos específicos para los empleados.

Resumen de recomendaciones para los prestadores

Áreas de impacto	Dimensión	Recomendación
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	I. Preparación para desastres	Las empresas deben identificar las posibles situaciones más desfavorables y determinar los escenarios clave de intervención y las acciones correspondientes. Asumir una posición de «esperar a ver» generará una falta de preparación e impactará el negocio de forma negativa.
	II. Cumplimiento y desafíos normativos	Las instrucciones de los departamentos de administración de gobierno pertinentes deben cumplirse de forma estricta, en especial en distritos o áreas de operaciones bajo aislamiento.
	III. Disponibilidad digital	Asegúrese de que los canales digitales sean fuertes/robustos. Realice una prueba para garantizar que los canales funcionan de acuerdo con las expectativas y pueden manejar un volumen adicional de transacciones.
PREPARACIÓN FINANCIERA	I. Recalibración y estabilización de la cartera de préstamos	Recalibre los límites de riesgo para centrarse en el desembolso de préstamos a geografías y segmentos de clientes conocidos. Administre el riesgo comercial retrasando el lanzamiento de productos geográficos y nuevos, siempre que sea posible.
	II. Gestión de calidad y recuperación de la cartera de préstamos	Concéntrese en supervisar la evolución de la cartera de préstamos existente con especial atención a la cartera en riesgo (PAR), por segmento y geografía de operación.
	III. Recalibración y estabilización del flujo de ingresos	Optimice los flujos de ingresos dirigiendo el capital y los recursos humanos a productos económicos de alta unidad (por ejemplo, alto rendimiento de la unidad).
	IV. Renegociación del costo de financiamiento	Vuelva a negociar las fuentes de financiamiento de deuda existentes (y en proceso) para obtener mejores tasas.
	V. Recalibración de costos operativos (Opex) y gastos de capital (Capex)	Reevalúe y priorice los Opex y Capex y ponga en espera los gastos no esenciales.
	VI. Supervisión y estabilización de la adecuación de capital	Supervise los niveles de adecuación de capital, reevalúe el plan de recaudación de fondos de capital y deuda e incorpore un amortiguador de capital y efectivo.
	VII. Gestión de liquidez	Establezca nuevos umbrales mínimos de liquidez y desarrolle una proyección de flujo de efectivo circulante que debe actualizarse con regularidad.

Plan de acción: abordar el impacto del COVID-19 en los clientes

	Recomendaciones para los prestadores
I. Capacidad de pago	❑ **Segmente la base de clientes para determinar los niveles de vulnerabilidad de las empresas: puntos débiles y temores. Desarrolle un plan de respuesta basado en segmentos, que incluya reembolsos diferidos, asociaciones de seguros, acceso a programas de asistencia del gobierno.** ❑ Prepare un plan de comunicaciones para dar seguridad a los clientes sobre las preocupaciones de seguridad operacional y del producto: proporcione información sobre la lista de sucursales abiertas, servicios disponibles, posibles interrupciones en el servicio, precauciones de seguridad establecidas, etc. (puede hacerlo a través del centro de llamadas salientes o mensajería SMS/USSD). ❑ Demuestre preocupación comunicándose con los clientes para que comprendan el impacto del COVID-19 en sus operaciones, flujo de caja, personal y familia. ❑ Los PSF de préstamos grupales deben pedirles a los líderes de los grupos que faciliten los pagos de sus grupos o que utilicen canales digitales para minimizar la necesidad de grandes reuniones para los recaudos. ❑ 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. ❑ Explore opciones para asociarse con proveedores de seguros con el fin de ofrecer un seguro de protección de ingresos (aparte del seguro de la línea de crédito).
II. Aceptación digital	❑ **Desalentar la dependencia del efectivo, según el segmento. Cree mensajes dirigidos sobre el uso de canales alternativos, que no sean redes de sucursales y servicios presenciales. Detenga las reuniones centrales de grupos, cuando sea posible, pero después de educar a los clientes y al personal sobre canales alternativos.** ❑ Si es posible, trabaje con proveedores de pagos digitales en el país para ampliar el alcance de los canales digitales. ❑ Agregue incentivos para alentar a los clientes a usar pagos digitales. ❑ Cualquier recaudo y desembolso en persona que sea necesario debe seguir pautas estrictas de distanciamiento social, es decir, grupos muy pequeños y distancia segura. Anime a los clientes a realizar pagos mediante sucursales, agentes o canales digitales.
III. Seguridad	❑ **Priorice la asistencia en la sucursal para clientes mayores o en riesgo con el fin de garantizar que se sientan seguros y que se satisfagan sus necesidades. Reserve horas y/o cierto espacio de oficina para la recepción de estos clientes.** ❑ Desarrolle videos educativos sobre el COVID-19 para difundirlos a través de canales digitales y compartirlos en los dispositivos del personal. Elabore carteles/volantes para que todo el personal los lleve a aquellos lugares donde el gobierno no ofrece educación sobre el potencial de impacto. ❑ Brinde educación para evitar que los clientes caigan en trampas de fraude o estafas. Recuérdeles a los clientes que solo deben creer en información de fuentes confiables, como las páginas web de las instituciones financieras y las páginas web del gobierno. ❑ Garantice que una empresa de seguridad local o la policía proporcione la seguridad adecuada por fuera de la sucursal al personal y al efectivo en el banco. ❑ Considere desinfectar todo el efectivo físico y los cajeros automáticos antes (y después) de que los clientes los manejen o los usen; las máquinas de desinfección UV pueden funcionar. ❑ El distanciamiento social debe mantenerse en las sucursales bancarias.

Plan de acción: abordar el impacto de la COVID-19 en el personal

	Recomendaciones para los prestadores
I. Seguridad laboral y moral	❑ **Asegúrese de que se puedan pagar los salarios y ofrezca salarios por adelantado cuando sea posible, para que el personal pueda comprar artículos esenciales en caso de aislamiento. Revise los KPI durante 3-6 meses según los segmentos de clientes atendidos, la cartera en riesgo esperada y la capacidad reducida para viajar a las ubicaciones de los clientes.** ❑ Hable con todo el personal sobre el plan de continuidad del negocio y ofrezca transparencia. ❑ Mantenga el optimismo y el positivismo en todas las comunicaciones del personal. Busque oportunidades en medio de la adversidad para levantar el ánimo de los empleados. ❑ Para aumentar la moral, anime al personal a tomar iniciativas para ayudar a los clientes a afrontar los desafíos. Comparta a nivel interno ejemplos de apoyo que la institución ha brindado a los clientes, en especial las iniciativas que han ayudado a los clientes a abordar las bajas ventas o a reanudar las operaciones.
II. Desafíos del trabajo a distancia	❑ **Establezca personal con instalaciones de trabajo desde casa si es posible. Regístrese a través de sistemas de conferencia, canales de comunicación social/informal, como WhatsApp, para mantener al personal comprometido. Brinde capacitación sobre cómo ser más eficaz de forma remota. Exija que solo personal crítico ingrese a la oficina, si es necesario. Ofrezca planes de datos al personal que lo necesite.** ❑ Identifique al personal «crítico» y trasládelo a lugares diferentes para mitigar el cierre de sucursales. Suministre al personal herramientas de acceso remoto, como conexiones VPN a los sistemas de la oficina principal. ❑ Asegúrese de que el personal que trabaja en campo pueda regresar con sus familias cuando sea posible y permítales trabajar desde casa. ❑ Asegure el registro diario entre el supervisor y los miembros del equipo.
III. Protección y seguridad	❑ **Cree de forma proactiva pautas y procedimientos operativos específicos para los empleados, incluidos los detalles que se describen a continuación:** ❑ Reitere la importancia de quedarse en casa si se siente enfermo. Garantice que la presencia de personal en las instalaciones del PSF o en campo no contribuya a la propagación de la COVID-19. Minimice el tiempo que pasa en sucursales/oficinas, siga las instrucciones de la OMS para asegurarse de que su espacio de trabajo esté listo para la COVID-19. Es posible que las políticas relacionadas con las licencias personales y de enfermedad se deban flexibilizar durante este tiempo para garantizar la seguridad de los empleados y clientes. ❑ Para las instituciones con sucursales en diferentes regiones, las empresas deben diseñar diferentes planes de contingencia con base en la transmisión del virus y la configuración de la capacidad local en diferentes regiones: riesgo alto, medio y bajo. ❑ Siga los consejos más conservadores sobre limpieza profunda y desinfección de áreas/instalaciones en oficinas y sucursales. La guía de la OMS actualmente incluye distribuir desinfectantes donde estén disponibles, alentar el lavado frecuente de manos, distanciamiento social, evitar tocarse la cara y mantenerse informado. Establezca políticas y procedimientos para otorgar acceso a oficinas y sucursales. Use ayudas de comunicación en el lugar de trabajo para mantener informado al personal. ❑ Equipar a los empleados con cualquier equipo sanitario o de protección personal necesario (toallitas desinfectantes, mascarillas, guantes, etc.). Los sitios de comercio electrónico como Aliexpress.com son buenos lugares para comprar estos productos. ❑ Asegúrese de que el personal que deba ir necesariamente a los mercados, que pueden ser zonas calientes para enfermedades infecciosas, reciba el equipo de protección personal adecuado, siempre que sea posible. ❑ Si corresponde, asegúrese de que el seguro del personal/empleado sea lo suficientemente sólido como para ofrecer pruebas médicas y protección de ingresos para aquellos a quienes se les diagnostica la COVID-19. ❑ Suspenda todas las reuniones presenciales si es posible y regule las visitas de terceros a las oficinas. Use teléfonos y canales digitales para realizar reuniones cuando sea posible. Eduque al personal sobre las opciones de canales digitales para que, a su vez, puedan informar a los clientes. Si las reuniones presenciales son inevitables, capacite al personal para mantener una distancia segura. ❑ Ayude a los empleados a distinguir los hechos de los rumores y suminístreles la información oportuna compartiendo fuentes confiables de noticias.

Plan de acción: abordar el impacto del COVID-19 en las operaciones comerciales

Recomendaciones para los prestadores

I. Preparación para desastres

- ❑ **La planificación general de escenarios es demasiado incierta; las empresas deben identificar posibles situaciones (por ejemplo, reducción de costos importantes, despidos, etc.) y determinar escenarios clave de intervención y las acciones correspondientes. Prepárese para lo peor; el enfoque de «esperar a ver» no es una opción viable.**
- ❑ Revise/actualice el plan de continuidad del negocio (PCN) para definir funciones, personas y sistemas críticos. Revise/actualice el plan de recuperación ante desastres (RD). Evalúe el PCN y RD en cuestión de días, puesto que el aislamiento es inminente en la mayoría de los países, si no es que se implementó ya.
- ❑ Desarrolle un marco de riesgos para evaluar las diferentes fases de la pandemia y un plan sobre cómo responder a cada fase y su cronología potencial.
- ❑ Considere establecer oficinas centrales «espejo» en dos sucursales u otras ubicaciones. Traslade personal crítico a esos lugares.
- ❑ Valide con la empresa de seguros actual su estrategia y capacidad para cumplir con las obligaciones.
- ❑ Consulte con proveedores clave (es decir, transporte de valores, agentes, abogados, proveedores de software) para evaluar el impacto en sus operaciones y preparar contingencias si es necesario.
- ❑ Prepare comunicaciones para accionistas, prestamistas, asociaciones industriales y reguladores sobre planes de respuesta.
- ❑ Los comités de la junta centrados en la gestión de desastres deben establecerse y recibir actualizaciones periódicas y reunirse en caso de crisis.

II. Cumplimiento y desafíos normativos

- ❑ **Las instrucciones del departamento de administración de gobierno pertinente deben cumplirse de forma estricta, en especial en distritos o áreas de operaciones bajo aislamiento.**
- ❑ Póngase en contacto con la banca local y las asociaciones de IMF para recopilar información y prepararse para la acción colectiva si es necesario.
- ❑ Siga de cerca a orientación del regulador y del banco central sobre nuevas medidas. Abogue por que el gobierno/regulador esté preparado para actuar en caso de una crisis grave.
- ❑ Comprenda las opciones de reestructuración de préstamos y de provisión de deudas incobrables de los reguladores.

III. Canales digitales

- ❑ **Siempre que sea posible, asegúrese de que los canales digitales existentes sean fuertes/robustos. Realice una prueba para asegurarse de que los canales funcionan de acuerdo con las expectativas y pueden manejar un volumen adicional de transacciones. Desarrolle un plan de mercadeo y educación para el personal y los clientes. Invierta en infraestructura tecnológica y herramientas si es necesario.**
- ❑ Desarrolle planes de respaldo para fallas de canales (es decir, 2-3 miembros del personal podrían trabajar de forma remota para formar un centro de llamadas virtual).
- ❑ Los clientes cambiarán sus comportamientos, lo que acelerará las tendencias hacia lo digital. Las acciones audaces ahora pueden configurar más PSF digitalizados para el éxito durante y después de la recesión.
- ❑ Asóciese con proveedores de canales digitales para permitir pagos digitales remotos como un medio de recaudo y desembolso.
- ❑ Esté atento a las oportunidades: las asociaciones de tecnología financiera pueden ser más fáciles de encontrar, se puede mejorar el impulso para la digitalización.
- ❑ Si no está desarrollado, el PSF puede explorar la utilización de canales digitales de bancos comerciales para algunos segmentos de clientes.

Plan de acción: abordar el impacto de la COVID-19 en la preparación financiera (1/3)

Recomendaciones para los prestadores

I. Recalibración y estabilización de la cartera de préstamos

- **Recalibre los límites de riesgo para reducir el apetito de riesgo por segmentos de clientes, geografías y productos específicos.**
- **Concéntrese en el desembolso de préstamos a geografías y segmentos de clientes conocidos a corto plazo.**
- Retrase el lanzamiento de nuevos productos a menos que ayuden a abordar los desafíos que genere esta crisis.
- Céntrese en renovaciones a clientes existentes en lugar de asumir nuevos clientes; revise las renovaciones de préstamos a empresas que podrían verse gravemente afectadas por la crisis (por ejemplo, comercio minorista no esencial, hotelería, viajes, salones de belleza, restaurantes, escuelas, negocios de exportación/importación) donde los suministros de insumos puedan no estar disponibles o los mercados clave puedan estar cerrados.
- Recalibre el esquema de incentivos del personal para centrarse en las renovaciones y la calidad de los préstamos en lugar de nuevos negocios.
- Tenga en cuenta una menor demanda anticipada y una mayor cartera en riesgo en la configuración de KPI de personal y de negocios.
- Desarrolle planes para reestructurar préstamos para clientes que no puedan pagar, abogue por menos cobros en persona y cree mecanismos de comunicación y prueba para desembolsos y recaudos digitales.

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- Desembolso semanal/mensual de préstamos
- Número semanal/mensual de clientes nuevos
- Carga semanal/mensual de casos de la oficina de préstamos
- Número semanal/mensual de préstamos con plazo y/o reembolso reestructurado

II. Gestión de calidad y recuperación de la cartera de préstamos

- **Supervise la evolución de la calidad de la cartera de préstamos existente con especial atención a la PAR por segmento y geografía de operación.**
- **Explore la reestructuración de los préstamos ofrecidos a los clientes.**
- Utilice el análisis de segmento de clientes para modelar varios escenarios de impacto en la PAR y los requisitos de liquidez. Donde sea posible, encuentre alternativas locales para los clientes que dependen de los suministros importados como un gesto de la gestión de relaciones (y de las buenas prácticas comerciales). Comprenda las opciones de reestructuración de préstamos y de provisión de deudas incobrables de los reguladores.
- Revise la política de aprovisionamiento y converse con los reguladores para reevaluar los requisitos de aprovisionamiento.

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- PAR por préstamos normales/reestructurados
- PAR por segmentos de clientes
- PAR por geografía de operación
- Valor predeterminado a nivel individual en una situación de préstamo grupal
- Gastos de aprovisionamiento semanales/mensuales
- Cambios en la política de aprovisionamiento

Plan de acción: abordar el impacto de la COVID-19 en la preparación financiera (2/3)

Recomendaciones para los prestadores

III. Recalibración y estabilización del flujo de ingresos

- ❑ **Optimice los flujos de ingresos dirigiendo el capital y los recursos humanos a productos económicos (de retorno) de alta unidad** y revisando los precios de los productos (por ejemplo, comparando los rendimientos y las tarifas de los productos a los niveles del mercado, si la normativa y la competencia lo permiten).
- ❑ Proyecte un plan de estabilización de ingresos que refleje el esfuerzo de estabilización de la operación en el peor de los casos de una pandemia de larga duración (por ejemplo, la contención fallida de la enfermedad y el deterioro económico resultante más allá de 2020).
- ❑ Explore nuevos productos que utilicen canales digitales para la incorporación y el servicio remoto con el fin de ayudar a generar nuevas fuentes de ingresos cuando sea posible.

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- ➢ Ingresos semanales/mensuales por intereses de préstamos
- ➢ Cargos adicionales semanales/mensuales, incluidos los ingresos por intereses/inversiones de fuentes de ingresos no pertenecientes a la cartera

IV. Renegociación de costos de financiación

- ❑ **Reevalúe y renegocie las fuentes de financiamiento de deuda existentes y la financiación en proceso,** incluido el cronograma de amortización, el cronograma de pago de intereses y el alivio de la tasa de interés (por ejemplo, ajustando la tasa base a la LIBOR reducida en la actualidad).
- ❑ Acceda a fondos de subvenciones, si están disponibles, de organismos gubernamentales e internacionales.
- ❑ Reevalúe la oferta de tasa de depósito actual, incluido el ajuste de la tasa de depósito para reflejar una tasa base de financiación más baja y el esfuerzo de movilización de depósitos (por ejemplo, reducir el esfuerzo de movilización de depósitos en áreas muy afectadas por la pandemia).

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- ➢ Tasa de interés total de la deuda existente
- ➢ Tasa de interés de depósitos
- ➢ Índice de costo combinado de fondos

V. Recalibración de costos operativos (Opex) y gastos de capital (Capex)

- ❑ **Vuelva a evaluar las partidas de Opex y concéntrese en recortar gastos no esenciales.**
- ❑ Ponga en espera las nuevas contrataciones no esenciales.
- ❑ Priorice las partidas de Capex y concéntrese en recortar partidas con impacto a corto plazo en áreas que no sean preparación para desastres o estabilidad institucional; ponga en espera proyectos y otros gastos no esenciales.
- ❑ Prepare un plan de operación confidencial que identifique operaciones, geografías y personal de bajo impacto potencial y bajo desempeño en el peor de los casos de una pandemia de larga duración (por ejemplo, la contención fallida de la enfermedades y el deterioro económico resultante más allá de 2020).

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- ➢ ïndice mensual de Opex/cartera de préstamos
- ➢ Índice mensual de gastos de venta, generals y administrativos/cartera de préstamos
- ➢ Gastos mensuales adicionales de emergencia.
- ➢ Capex mensual

Plan de acción: abordar el impacto de la COVID-19 en la preparación financiera (3/3)

Recomendaciones para los prestadores

VI. Supervisión y estabilización de adecuación de capital

- ❑ **Supervise los niveles de adecuación de capital** en previsión del deterioro de los ingresos, mayores provisiones, costos de financiamiento estancados y Opex y una nueva disminución del financiamiento de deudas y de depósitos.
- ❑ **Vuelva a evaluar el plan de recaudación de fondos de capital y deuda** para los próximos 12 a 18 meses y discuta la factibilidad y el cronograma estimado con cada posible financiador.
- ❑ **Incorpore un amortiguador de capital y efectivo** dado que los plazos pueden retrasarse debido al cierre de oficinas, cierre de oficinas jurídicas, aprobaciones normativas, etc.
- ❑ Prepare un plan de estructura de capital en el peor de los casos para reflejar una caída significativa en las ganancias acumuladas con las obligaciones actuales de financiación de deudas y el nivel de Opex con el fin de identificar la posible brecha de capital de deuda y de patrimonio neto.

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- ➢ Índice mensual de deuda/capital
- ➢ Índice mensual de deuda/activos totales
- ➢ Índice mensual de depósitos/cartera de préstamos
- ➢ Otros índices de adecuación de capital/prudencia en comparación con los requeridos por los reguladores
- ➢ Necesidad mensual de financiamiento de nueva deuda
- ➢ Necesidad mensual de fondos propios y oportunidad

VII. Gestión de liquidez

- ❑ **Establezca nuevos umbrales mínimos de liquidez** teniendo en cuenta la demanda esperada, los ingresos reducidos, el aumento de la PAR.
- ❑ **Desarrolle y actualice con regularidad las proyecciones de flujo de efectivo circulante de 12 meses;** realice prueba de estrés sobre la necesidad mínima de efectivo en el peor de los casos, suponiendo una caída significativa en los ingresos, fondos estancados y Opex, y un programa de servicio de la deuda sin cambios para los próximos 12 a 18 meses
- ❑ Asegure el acceso a liquidez adicional incluso si tiene un precio; busque negociar cláusulas de pago anticipado que permitan el reembolso si es necesario.

KPI para supervisar y volver a pronosticar:

- ➢ Efectivo mínimo mensual (12 a 18 meses siguientes)
- ➢ Posición mensual de efectivo neto

Accion sigue comprometida en apoyar a los prestadores de servicios financieros y a la industria de inclusión financiera durante este tiempo de crisis.

Si su empresa está experimentando desafíos relacionados con la pandemia global de la COVID-19 y podría necesitar el soporte personalizado de nuestro equipo de asesores e inversionistas experimentados, contáctenos para determinar cómo podemos apoyar sus esfuerzos de respuesta al COVID-19.

Soluciones de asesoría global de Accion

GLASSupport@accion.org

Inversiones globales de Accion

accionglobalinvestments@accion.org

ACCION

Apéndice

Recursos públicos

	TIPO DE RECURSO		TEMA		
	BASE DE DATOS	INFORME	POLÍTICA / NORMATIVA	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	RECURSOS GENERALES
Rastreador de intervención financiera de la Facultad de Administración de Yale	✓		✓		
Resumen de respuesta de la política global de IIF	✓		✓		
IIF: Gestión a través de la pandemia de la COVID-19: cómo están respondiendo las empresas financieras		✓	✓	✓	
Reunión informativa de la COVID-19 de Mckinsey		✓		✓	✓
Base de hechos de la COVID-19 de Bain		✓		✓	✓

ACCION