

# GUIA DE LINEAMIENTOS PARA PLAN DE CONTINGENCIA

MARZO DE 2020

## Puntos de atención para la creación de planes de contingencia para las IMF en vista del brote del COVID-19

Hans Hekkenberg y Wendy Medrano-Lazo en colaboración con  
Paula Cortés, Soulemane Djobo, Catherine Lizard, Simone  
Uccheddu y Massimo Vita



# TABLA DE CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN..... 2
  
- Parte I – Diagnóstico ..... 4
  - 1. CREACIÓN DE UN COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS..... 5
  - 2. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS ..... 6
  - 3. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS ..... 7
  - 4. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS NO FINANCIEROS Y FINANCIEROS..... 8
    - 4.1. No financieros..... 8
    - 4.2. Financieros ..... 8
  - 5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS ..... 9
  - 6. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ ..... 10
  - 7. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES RECOMENDACIONES ..... 12
  
- Parte II - Medidas para el manejo de la crisis y el plan de contingencia ..... 14
  
- APÉNDICE 1. .... 19
- APÉNDICE 2. .... 20

## INTRODUCCIÓN

En la presente guía de lineamientos se describen algunos puntos de atención para el análisis y las medidas que deben adoptarse para garantizar la **gestión de la crisis** y la **continuidad de las actividades frente a la pandemia de COVID-19**.

La presente guía, está organizada en dos partes principales, que incluyen orientaciones para el análisis y una lista de verificación de medidas para la gestión de crisis y el plan de contingencia del negocio (PCN). Esta nota pretende ser un instrumento práctico para las instituciones de microfinanzas y puede utilizarse total o parcialmente, según las necesidades y etapas específicas de la situación.

El objetivo es proporcionar directrices de referencia a las instituciones de microfinanzas o proveedores de servicios financieros cuando preparen su propio plan de contingencia para hacer frente a la crisis de la pandemia, a fin de:

- mantener un trato responsable de los clientes y apoyo para elaborar medidas para hacer frente a la situación del COVID-19
- minimizar el riesgo de infecciones y asegurar un trato responsable de los empleados y agentes durante la crisis
- minimizar los riesgos para la institución a fin de asegurar la continuidad de las actividades durante y después de la crisis
- comunicar proactivamente con todas las partes interesadas.

COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente. Los síntomas del COVID-19 son similares a los de la neumonía regular, por lo que los síntomas típicos incluyen fiebre, dolor de garganta, tos y dificultad para respirar. Este nuevo virus y enfermedad eran desconocidos antes de que el brote comenzara en Wuhan, China, en diciembre de 2019<sup>1</sup>. La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró este brote como una pandemia y debe ser tomado muy en serio.

Dado su carácter mundial, los efectos no se limitan al sector de la microfinanzas o a la economía local. Los efectos mundiales generales son:

- menor demanda: prendas de vestir, exportaciones de productos agrícolas, turismo / viajes
- estancamiento del transporte: vuelos, buques portacontenedores, transporte público
- estancamiento de las mercancías y materias primas importadas
- bajos precios de los productos básicos debido a la menor demanda
- baja entrada de ayuda internacional y remesas más bajas o estancadas
- cierres de fábricas, quiebras
- aumento del desempleo
- menor consumo, especialmente de productos no alimentarios
- fluctuación de los tipos de interés
- moneda local más débil
- aislamiento total en algunos países.

A esto se suman otros factores agravantes como la guerra de precio del petróleo, los desastres naturales (por ejemplo, la amenaza de los saltamontes en algunas partes de Asia y África, las inundaciones, los tifones, etc.)<sup>2</sup>, el terrorismo, etc.

---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-coronaviruses>

<sup>2</sup> Incluidas las específicas como las medidas fiscales de la ABE en Camboya

Estos acontecimientos resultarán en repercusiones negativas para el sector de la microfinanzas, ya que provocarán problemas de continuidad de las actividades:

- la seguridad y la salud de los empleados, los clientes y sus familias
- pérdida de productividad por enfermedad del personal, movilidad limitada y trabajo a distancia de los empleados
- desafíos operacionales debido a la restricción de viajes, toques de queda y posibles aislamientos preventivos.
- pérdida de negocios por parte de los clientes, así como pérdidas de ingresos (incluyendo otras fuentes de ingresos como las remesas) para los clientes, lo que lleva a problemas de reembolso y un mayor PAR
- fraude por parte de clientes / personal debido a la falta de controles
- problemas de liquidez y solvencia
- incumplimiento de los pactos / requisitos reglamentarios.

Dado que el virus se propaga a una velocidad exponencial, es importante **actuar inmediatamente**, porque lleva tiempo tomar medidas y se necesita tiempo antes de que se pueda ver el efecto de las mismas.

Una fuente de información muy importante es el sitio web de la OMS: Organización Mundial de la Salud. Consulte el sitio web regularmente para estar actualizado con la información más reciente. Para efectos de este documento y cuando proceda, se hará referencia a partes de este sitio web<sup>3</sup>.

Esta nota fue preparada por Hans Hekkenberg, consultor independiente, y Wendy Medrano-Lazo en colaboración con Paula Cortes, Soulemane Djobo, Catherine Liziard y Simone Uccheddu, todos personal de ADA y Massimo Vita.

ADA quiere agradecer especialmente a Hans Hekkenberg por su invaluable ayuda en la producción de esta guía. Dedicó su tiempo y su experiencia de forma gratuita en un esfuerzo por ayudar al sector de la inclusión financiera en todo el mundo durante este difícil momento.



Para cualquier consulta por favor contacte a [ada3t@ada-microfinance.lu](mailto:ada3t@ada-microfinance.lu)

---

<sup>3</sup> <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

## PARTE I – DIAGNÓSTICO

### DIAGNÓSTICO

1. CREACIÓN DE UN COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS
2. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS
3. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS
4. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS NO FINANCIEROS Y FINANCIEROS
5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS
6. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ
7. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES RECOMENDACIONES

# 1. CREACIÓN DE UN COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS

Es importante crear un comité que gestione la situación de crisis y que se centre en la continuidad de las operaciones de la institución. En este se debe nombrar a un gestor de crisis para la coordinación general y un gestor de comunicaciones para coordinar y racionalizar la comunicación interna y externa.

En este comité deben estar incluidas y representadas las áreas pertinentes y se debe procurar que sea lo más interfuncional posible, y se pueden formar grupos de trabajo separados para acciones más detalladas.

Los posibles miembros incluyen (en la medida en que sea aplicable):

- Gerente General/ Director Ejecutivo
- Miembro de la Junta Directiva
- Jefe de Finanzas
- Jefe de Crédito
- Jefe de Ahorros
- Jefe de TIC / SIG
- Jefe de RRHH
- Jefe de Comunicaciones / RRPP
- Jefe de Control Interno / Auditoría Interna.

Roles y responsabilidades:

- Vigilar la situación que afecta directamente a la empresa, como las enfermedades del personal y los clientes, la evolución de los impagos, la liquidez, la solvencia.
- Supervisar la situación externa: la evolución macroeconómica, las regulaciones / directrices de las autoridades, las acciones de otras partes interesadas (por ejemplo, los financiadores / inversionistas).
- Ejecutar varios análisis proactivos de los procesos comerciales actuales, los posibles eventos y escenarios, hacer pruebas de estrés. Tomar todas las medidas necesarias para minimizar los riesgos y asegurar la continuidad del negocio.
- Asegurar una comunicación adecuada y oportuna con el personal, los clientes y todos los demás interesados acerca de las medidas que adopte la institución.
- Asegurarse de que el personal siga las instrucciones: aplicar medidas de higiene ([véase el apéndice 1](#) para más detalles), distancia social, trabajar desde casa, etc.

En los siguientes capítulos se describen los diversos análisis que se llevarán a cabo.

## 2. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS

Es importante priorizar las actividades, no todas las actividades son igualmente importantes. Las instituciones de microfinanzas podrían hacer un análisis de las actividades críticas (AAC) incluyendo los recursos críticos.

### Recursos críticos para ejecutar las actividades críticas:

- Identificar los miembros críticos de la dirección y del personal a lo largo de toda la organización (personal clave).
- Asegúrese de que se compartan oportunamente la información con una segunda persona por cargo en caso de que el responsable principal ya no esté disponible. Tenga en cuenta que estas dos personas no deben compartir el mismo espacio físico para preservar la función, pero debe fomentarse la comunicación constante entre ellas.
- Identificar las tecnologías necesarias y tener las conexiones disponibles: portátiles para trabajar desde casa, conexiones VPN, copias de seguridad actualizadas, baterías, generadores con suficiente combustible. Comprobar que todo funciona adecuadamente.
- Identificar los procesos necesarios y evaluar las posibilidades de flexibilizarlos mediante el uso de firmas electrónicas para garantizar una toma de decisiones eficaz.

### Actividades críticas / no críticas:

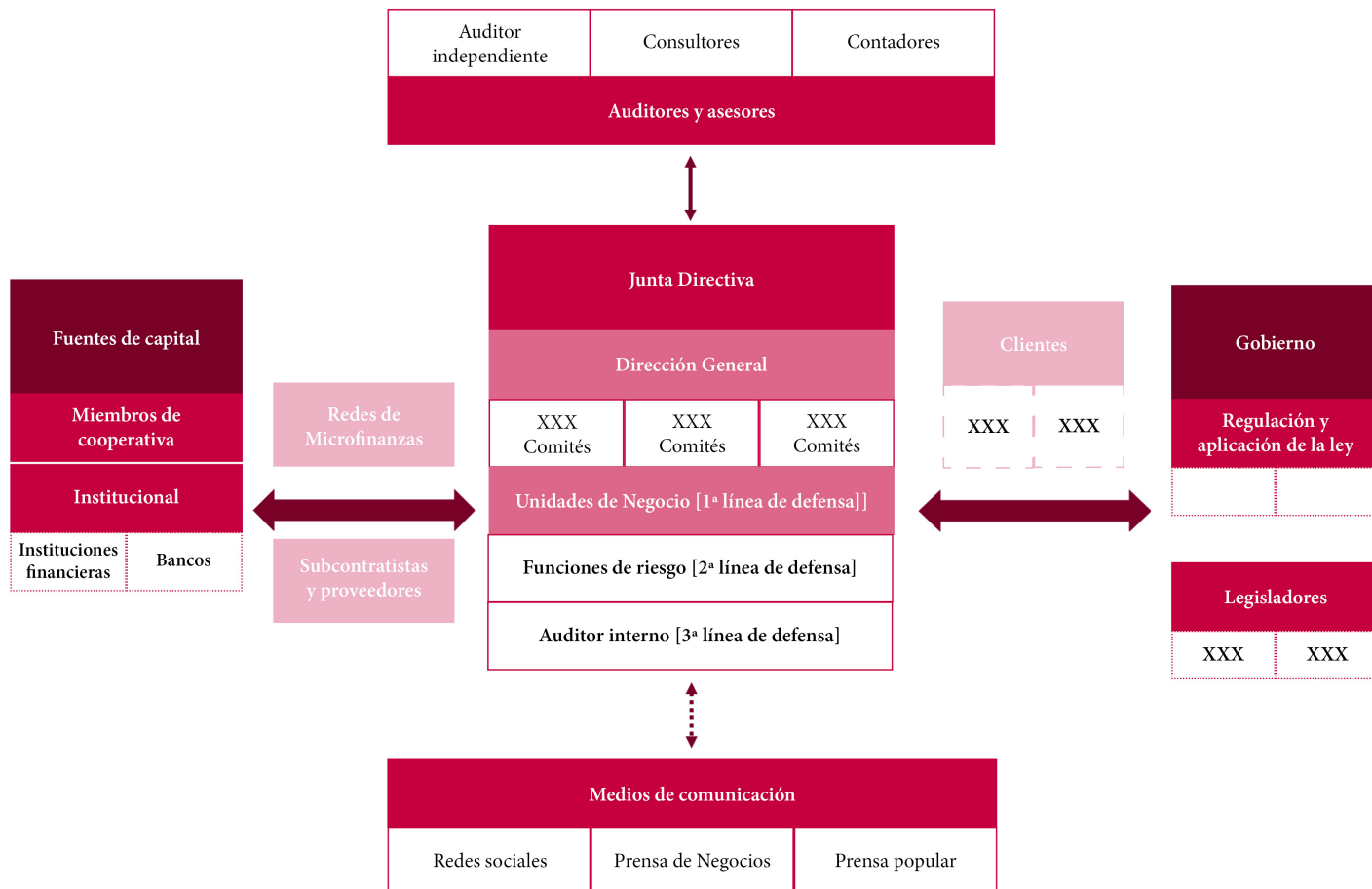
- Detenidas / aplazadas (por ejemplo, entrenamiento, viajes, visitantes internacionales)
- Ejecutadas de otra forma (por ejemplo, trabajando desde casa)
- Ejecutadas de forma normal
- Ejecutadas con una mayor frecuencia (por ejemplo, limpieza) y
- Nuevas actividades como resultado de la situación (por ejemplo, actividades del equipo de gestión de crisis, establecer la comunicación con los clientes en el idioma local, etc.).

### Varios factores juegan un papel para la toma de decisiones:

- Reducción del contacto entre personas para disminuir el riesgo de propagación del virus: por ejemplo, menos o ningún contacto directo con los clientes.
- Disponibilidad de personal: por ejemplo, debido a una enfermedad cierto personal puede no estar disponible, o debe trabajar en otras actividades, personal que trabaja desde su casa.
- Urgencia de las actividades comerciales: por ejemplo, la contratación de personal probablemente sea menos urgente.

### 3. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas son muy importantes, pueden crear un riesgo y/o pueden tener una influencia positiva. Para realizar un análisis de las partes interesadas: en primer lugar, se debe identificar a todas las partes interesadas. En ese sentido, el siguiente cuadro puede servir de guía:



Nombre	Influencia (A/M/B)	Nivel actual de apoyo	¿Qué se busca de la parte interesada?	¿Qué es importante para la parte interesada?	¿Qué tipo de riesgo pueden crear?	¿Cómo ud. puede mejorar su apoyo?	Acción
<b>Cientes</b>							
<b>Personal</b>							
<b>Financiado</b>							
<b>Regulador</b>							
<b>Red local</b>							
<b>Etc.</b>							

La columna "¿Qué tipo de riesgo pueden crear?" puede ser completada haciendo un análisis de escenarios, ver más abajo.

#### Dependencia de terceros (subcontratación, proveedores)

Se debe hacer un análisis de todas las actividades que se subcontratan y el nivel de criticidad. ¿Qué actividades no son críticas o podrían ser pospuestas o manejadas por el personal de la institución? En el caso de las actividades críticas subcontratadas, es importante conocer la solidez y fiabilidad del tercero.



Piense en las conexiones de internet, las comunicaciones, la tecnología de la información, los operadores de redes móviles, los canales de distribución alternativos, etc. ¿Es posible cambiar de sub contratante si se considera necesario? Un razonamiento similar se debe hacer para los proveedores.

## 4. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS NO FINANCIEROS Y FINANCIEROS

### 4.1. No financieros

El brote de COVID-19 es un riesgo externo, las posibilidades de adoptar medidas preventivas son muy limitadas, sólo se pueden adoptar las medidas ya descritas anteriormente (salud y seguridad). En este caso, es más importante centrarse en medidas que limiten el impacto.

El seguimiento diario de la situación es clave, se debe obtener información sobre / acerca de:

- Salud del personal; enfermedad / trabajo desde el hogar / disponibilidad limitada del personal
- La salud de los clientes
- Evolución macroeconómica
- Directrices de la red de microfinanzas
- Reglamentos de las autoridades gubernamentales y sanitarias
- Estar alerta a los rumores / mensajes engañosos, informar al personal y a los clientes (véase el apéndice)
- Por temor al brote de COVID-19, algunos empleados podrían tener que regresar a casa por sus familias, esto podría resultar en una mayor rotación
- Esté alerta de los familiares que regresan del extranjero

### 4.2. Financieros

- *Riesgo crediticio - riesgo de transacción*

Aunque el PAR es muy conocido como indicador del riesgo crediticio, es un indicador de rezago; pasa un tiempo antes de que los cambios sean visibles en la calidad de la cartera de préstamos. Una solución mucho mejor para vigilar la evolución de la cartera es la llamada curva de cosecha<sup>4</sup>. Sobre la base del desarrollo de la curva se puede hacer una estimación de la evolución en los próximos meses mediante extrapolación.

- *Riesgo crediticio - riesgo de la cartera*

Se debe hacer un análisis de las partes más vulnerables de la cartera de préstamos:

- Geográfica: por ejemplo, la zona urbana podría enfrentar un mayor riesgo de propagación del virus que las zonas rurales, podría haber zonas propensas a los desastres naturales
- Tipo de negocio: turismo, entretenimiento, restaurantes, bares, mercados; negocios que dependen de la exportación y/o dependen de la importación. Este tipo de negocios son más vulnerables debido a las interrupciones en la cadena de valor

---

<sup>4</sup> En el riesgo crediticio el término cosecha significa la producción de un mes de nuevos créditos. Si se siguen las cosechas individuales de los distintos meses se consigue una visión mucho más rápida del deterioro de la cartera de créditos.

- *Riesgo de divisas (FX) y riesgo de tasas de interés*

Debido a los acontecimientos, habrá una salida de los inversionistas extranjeros de los países del mundo en desarrollo. Esto debilita la moneda local, además, cuando el gobierno decide bajar la tasa de interés de la moneda local (débil), esto desencadenará un mayor debilitamiento de la misma.

La evolución de los aspectos no financieros y financieros tendrá efectos sobre la **liquidez** ([véase el capítulo 6](#)).

## 5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

¿Qué pasa si.... (Ejemplos)

En una hipótesis de "qué pasa si...", se describen ciertos posibles eventos de riesgo que dan lugar a varios tipos de otros riesgos, por ejemplo, el riesgo financiero (como el riesgo crediticio, el riesgo de liquidez, el riesgo de solvencia) o el riesgo no financiero (como la falta de disponibilidad de personal, de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), el riesgo de reputación).

El análisis del escenario se basa en los eventos causados por:

- Partes interesadas
- Terceros / proveedores
- Eventos macroeconómicos
- Eventos políticos / reacciones del público

A continuación presentamos algunos ejemplos:

**Las partes interesadas:**

- Los clientes/miembros del personal se enferman y no están disponibles por un tiempo considerable.
- Los clientes no pueden pagar, el PAR sube un x %.
- Retiros masivos de ahorros y depósitos
- El personal no quiere entrar en una cierta área infectada o con mucha afluencia de personas, esto crea la necesidad de que los clientes visiten la sucursal
- Un financiador no renueva el préstamo o retira el préstamo
- El gobierno decide poner al país en aislamiento (como en China, algunos países europeos, así como en países en desarrollo como Filipinas, algunos países africanos, Centroamérica, India, etc.)
- Los depósitos en el banco(s): ¿son suficientemente líquidos, o pueden congelar el depósito?
- Retiros en el banco o bancos: si los bancos fijan un límite para los retiros de efectivo...

**Terceros:**

- La red móvil no está disponible durante x horas / días
- La red de Internet no está disponible durante x horas / días
- La energía no está disponible durante x horas / días
- El proveedor de TI reduce el nivel de servicio o detiene el negocio
- No funcionamiento de la infraestructura / instalaciones vitales (energía, transporte, etc.)

**Eventos macroeconómicos:**

- El interés sube / baja
- Riesgo de cambio: depreciación de la moneda local
- Desaceleración de los productos básicos / materia prima que afecta a las instituciones / que afecta a los negocios de los clientes
- Desaceleración de las remesas
- No funcionamiento de las actividades críticas tercerizadas (por ejemplo, la tecnología de la información)

### Eventos políticos / reacciones del público

- Fraude, estafas
- Disturbios / protestas / bloqueos
- Robo, saqueo
- Hambruna
- Los políticos promueven un movimiento de "no pago".

## 6. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Mantener un nivel suficiente de liquidez es EL factor clave para la continuidad del negocio.

Si no se hace el análisis completo como se describe en este documento y el análisis del escenario como se describe en el capítulo anterior, habrá importantes consecuencias financieras de la situación actual:

1. El aumento del PAR resulta en...
2. problemas de liquidez, que dan lugar a...
3. problemas de solvencia que dan lugar a...
4. el incumplimiento de los covenants / requisitos regulatorios, dando lugar a...
5. la bancarrota.

Es importante gestionar la liquidez antes de que sea demasiado tarde. Los problemas de liquidez alertarán automáticamente a todas las partes interesadas y eso dará lugar a acciones por su parte para tratar de prevenir los problemas que los afecten, esto invocará el resto de la cadena de acontecimientos que terminara en la quiebra.

Todos los escenarios mencionados anteriormente terminan en efectos negativos sobre los estados financieros, afectarán negativamente a los ingresos, los gastos y su consiguiente efecto sobre la liquidez (efecto indirecto). Pero la liquidez también se ve afectada directamente cuando, por ejemplo, los clientes incumplen sus pagos y/o retiran masivamente sus ahorros o por falta de financiación.

Esto significa que los resultados del análisis del escenario deben traducirse en sus consecuencias para la liquidez, es decir, en una prueba de estrés.

Las pruebas de estrés se utilizan para comprobar la resistencia del PSF/IMF frente a los diferentes escenarios financieros adversos. El efecto acumulativo de los distintos escenarios puede reflejarse en la posición de liquidez a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, si el PAR sube al x%, el fraude sube al y% y la moneda local se deprecia en el z%, entonces cuáles serán las repercusiones sobre la liquidez a lo largo del tiempo?

El informe sobre el déficit de liquidez es una herramienta para simular los diversos escenarios y ver el efecto en la liquidez y el déficit de liquidez a lo largo del tiempo.

Al modificar las variables del informe del déficit de liquidez basado en los análisis de escenarios, se puede analizar el efecto de la liquidez y el déficit de liquidez, lo que lleva a tomar medidas para reducir la brecha a un nivel aceptable, reduciendo los gastos, posponiendo las inversiones y aumentando el flujo, por ejemplo, obteniendo apoyo / subvenciones / préstamos de instituciones internacionales y ONG.

Hay una muy buena publicación del CGAP que describe la metodología/ herramienta para identificar el déficit de liquidez y sobre los coeficientes de liquidez. También se explica la metodología/herramienta para el riesgo de los tipos de interés (e información sobre el déficit) y el riesgo de divisas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup><https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Asset-and-Liability-Management-for-Deposit-Taking-Microfinance-Institutions-Jun-2009.pdf>

## 7. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES RECOMENDACIONES

<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un comité de crisis, nombrar un gestor de crisis y un gestor de comunicaciones (ver numerales anteriores).</li><li>• Identificar al personal clave.</li><li>• Desarrollar un plan para la continuidad de la gerencia en caso de ausencia de los principales responsables y ejecutivos.</li><li>• Asegúrese de tener actualizados los datos de contacto (número(s) de teléfono, domicilio) de todo el personal; actualice los contactos telefónicos de los líderes de las diferentes áreas.</li><li>• Reunir la información de contacto de todas las partes interesadas y de los servicios de salud.</li><li>• Se deben hacer tarjetas para llevar en la billetera con los contactos de los miembros del comité de crisis.</li></ul>
<b>Análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer un análisis de las actividades y recursos críticos (ver numerales anteriores).</li><li>• Realizar un análisis de las partes interesadas, incluido un análisis de las dependencias de terceros (ver numerales anteriores).</li><li>• Haga un análisis de escenarios, tome las medidas necesarias (ver numerales anteriores).</li><li>• CLAVE para la continuidad del negocio: hacer análisis de liquidez y pruebas de estrés. Tomar las medidas adecuadas (ver medidas a continuación).</li></ul>
<b>Plan de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haga un plan de continuidad de contingencia y un plan de comunicaciones basado en:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Acciones como las que se muestran a continuación</li><li>○ Medidas adicionales basadas en los análisis anteriores</li><li>○ Comunicación oportuna y abierta, interna y externamente a los diversos interesados</li></ul></li></ul>

**La rapidez es lo más importante en situaciones de crisis, ¡cada día cuenta!**

Elija lo que le sea aplicable en una determinada etapa. Empiece con el plan de contingencia y no trate de que este completo ahora, toma mucho tiempo, y se pueden hacer ajustes más adelante.

## PARTE II - MEDIDAS PARA EL MANEJO DE LA CRISIS Y EL PLAN DE CONTINGENCIA

### MEDIDAS PARA EL MANEJO DE LA CRISIS Y EL PLAN DE CONTINGENCIA

- PERSONAL
- OPERACIÓN
- ACCESO A LA OFICINA
- RECURSOS (TI, LOCALES, INSTALACIONES)
- POLÍTICAS
- CLIENTES
- LOS FINANCIADORES, REGULADOR, REDES DE MICROFINANZAS

## PERSONAL

- Capacitación continua para la toma de conciencia: utilizar los medios electrónicos en la medida de lo posible.
- Instruir al personal para que aplique las medidas de higiene adecuadas (véase el apéndice para más detalles).
- Motive al personal a evitar los grupos grandes, las reuniones sociales, las reuniones masivas/lugares concurridos (mercados, cines, lugares religiosos, paradas de autobús, lugares públicos) y el transporte público.
- A los empleados con condiciones de salud vulnerables preexistentes se les debe pedir que trabajen desde casa. Los empleados que tengan fiebre y/u otros síntomas relacionados con el Covid-19 deben quedarse en casa, reportándose a Recursos Humanos.
- Considerar técnicas para mantener o mejorar la moral del personal (véase la nota de la OMS sobre cómo hacer frente al estrés *durante el brote de 2019-nCoV*<sup>6</sup>) y establecer un plan de comunicaciones internas para gestionar el miedo y el pánico.
- Ocuparse de suplentes para el personal clave, el intercambio de conocimientos entre el responsable primario y el secundario, y que no compartan el mismo espacio físico.
- Considere la posibilidad de no despedir, e incluso pagar extra, a los empleados en vista de las difíciles circunstancias y con el fin de mantener su lealtad (si es posible).
- Reconsiderar la capacidad de los recursos humanos, ajustar cuando sea necesario. En el caso del personal que tenga que tomar licencia y cuya ausencia no afecte a la continuidad de las actividades, póngalo en licencia administrativa lo antes posible.
- Considere la posibilidad de trabajar en turnos (equipo rojo y equipo azul) para aquellos que necesitan estar presentes en el edificio de oficinas; que pueden ser desplegados en diferentes horarios de trabajo.
- Establecer o revisar una política de "trabajar desde casa" (a decidir por la dirección). Estar preparado para aplicarla a todos los empleados en caso de cierre parcial o total.
- Vigilar de cerca el número de personal que trabaja desde casa y el personal que se reporta como enfermo.
- En caso de que un empleado se infecte, se desinfectarán los locales de su unidad de trabajo. Todos los empleados y clientes que hayan tenido contacto con él o ella serán confinados, y se organizará para que el servicio sea mínimo.

---

<sup>6</sup>[https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/coping-with-stress.pdf?sfvrsn=9845bc3a\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/coping-with-stress.pdf?sfvrsn=9845bc3a_2)

## OPERACIÓN

- Detener las actividades de prospección.
- Detener las actividades de adquisición de clientes.
- Fijar prioridades y exclusiones (clientes, tipos de negocio, regiones, sucursales, etc.) Si la IMF tiene capacidad y desea continuar con los desembolsos de crédito, habrá que prestar especial atención a la financiación del ciclo agrícola que comienza ahora en la mayoría de los países en desarrollo.
- En función del estrés de liquidez: reducir los gastos e inversiones no urgentes, solicitar asistencia financiera / financiación adicional (véase más abajo).
- Mantener un estrecho contacto con el banco y hacer una evaluación de su propia posición de liquidez para evaluar si los depósitos que mantiene el banco siguen siendo suficientemente líquidos.
- Promover el uso de los pagos móviles.
- Identificar nuevas iniciativas o soluciones informáticas que puedan ser utilizadas por los clientes y el personal.
- Detener las actividades no críticas como las capacitaciones, los ejercicios de trabajo en equipos, etc. Promover el aprendizaje electrónico siempre que sea posible.
- Las reuniones deben realizarse sólo por videoconferencia.
- Abandonar los viajes.

## ACCESO A LA OFICINA

- La entrada de visitantes está restringida a la oficina central a menos que sea absolutamente necesario.
- Pedir a los clientes que utilicen las transacciones móviles tanto como sea posible (y aplicable).
- Todas las reuniones físicas con visitantes (si son urgentes) se restringen a las salas de reunión de la planta baja; denegar el acceso a los visitantes no solicitados al edificio. Llevar un registro de los visitantes.
- Parar las actividades de apoyo internacional incluyendo a los voluntarios.
- En caso de que los clientes aún puedan visitar la sucursal:
  - Permita sólo un número limitado de clientes dentro de la oficina; mantenga una distancia adecuada entre ellos (incluyendo la línea de espera).
  - Establecer pruebas de temperatura a la entrada de la oficina central y de las sucursales. La entrada al edificio debe ser rechazada si la persona tiene fiebre.<sup>7</sup>
  - Proporcionar un sistema para lavarse las manos con agua y jabón o con un desinfectante a base de alcohol a la entrada de las agencias.
  - Pídale a los clientes que se limpien bien las manos con jabón o con un desinfectante para manos a base de alcohol.



## RECURSOS (TI, LOCALES, INSTALACIONES)

- Aumentar las medidas de higiene (limpieza / desinfección de las oficinas frecuentemente).
- Tener disponible una oficina alternativa para trabajar en caso de que la oficina central ya no esté disponible.
- Establecer y probar (!) las medidas de continuidad TIC / SIG (copias de seguridad, UPS\*, generadores con suficiente combustible).
- Alistar las herramientas para trabajar desde casa (portátiles de la empresa, conexiones VPN, teléfonos móviles) y probarlas (!) con el personal respectivo.
- Pruebe las opciones de videoconferencia.
- Crear facilidades de pago móviles. Establecer alianzas.
- Comprar suficientes materiales de salud y seguridad como desinfectantes de manos, guantes médicos, jabón y/o frotadores a base de alcohol. Pañuelos desechables para la limpieza.
- Asegurar la disponibilidad de suministros de oficina críticos (papelería).
- Disponer de una protección para el personal de la caja, como papel de plástico o pantalla de plexiglás, para separar a la caja de los clientes.
- Reducir el número de personas en la misma habitación, manteniendo al menos la distancia de 1,5 metros en todo momento.
- Ajustar el horario de la agencia.
- Cerrar las sucursales en un área afectada por el virus – prohibir al personal ir a las zonas afectadas.
- Aumentar las medidas de seguridad para proteger al personal y los bienes. Asignar seguridad las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

\* UPS: Suministro de energía ininterrumpida: protege contra la pérdida de datos en caso de una corta caída de energía.

## POLÍTICAS

- Revise los diferentes seguros que cubren a los clientes, el personal y la propia institución. Revise el seguro de la institución, monitoree las reclamaciones de los clientes.
- Revise los contratos de seguro de salud/vida del cliente, si los hay (cobertura, procesos de reclamación, etc.) e informe en consecuencia.
- Revise el reglamento de RRHH y haga los ajustes necesarios.

---

<sup>7</sup> Según el asesoramiento de la OMS, no es totalmente fiable, ya que los síntomas de la fiebre sólo se manifiestan un par de días después de haber sido infectado, véase el apéndice 2

## CLIENTES

- Continuar la sensibilización de los clientes y usar los medios electrónicos tanto como sea posible (sms, mensajes USSD / radio / TV). Consulte el sitio web de la OMS para ver ejemplos.
- Utilizar ayudas de comunicación (póster, audiovisuales) en el lugar de trabajo para informar en los idiomas locales.
- Prepárese para cerrar el acceso total de los clientes a las sucursales.
- Considere la posibilidad de educar a los clientes para que usen sus billeteras electrónicas para evitar tocar el dinero.
- Considerar la posibilidad de conceder préstamos de emergencia a los clientes que lo necesiten (si es posible).
- Permita retiros de ahorros y depósitos, hágalo fácil; considere la prima de lealtad para los fondos de ahorros / depósitos que se mantengan.
- Facilitar o suspender los reembolsos / pagos de intereses (si es posible)
- Reestructurar los préstamos cuando sea necesario (si es posible).
- Hacer un inventario de los clientes que están enfermos, vigilar la situación.
- Establecer un servicio de ayuda para los clientes: abrir un call center específico.
- Centrarse en los clientes existentes con un enfoque centrado en el cliente.
- Considere la posibilidad de no cobrar los pagos de capital sin costo por un tiempo determinado, o moratorias de pago y exenciones de cobros por pago tardío.
- Considerar la posibilidad de conceder préstamos de recuperación/emergencia o prórrogas de los servicios de capital de trabajo.
- Considerar tasas especiales aplicadas a los préstamos en los principales sectores económicos afectados.
- Ofrecer otros servicios de valor agregado (medidas de seguridad, etc.). Tenga en cuenta que la mayoría de los clientes se basan en el dinero en efectivo. Tratar de organizar el acceso a los canales digitales para facilitar el distanciamiento social.
- Comunicarse de forma proactiva con los clientes, explicar las medidas que se toman y las acciones que se planean. Escuchar sus preocupaciones.
- Advierta a los clientes sobre posibles fraudes y estafas.
- Advierta sobre los rumores / mensajes engañosos ([ver apéndice 2](#)).

**LOS  
FINANCIADORES  
REGULADOR /  
REDES DE  
MICROFINANZAS**

- Informar a las partes interesadas de la nueva situación y de las medidas que se adopten.
- Basándose en el análisis de la liquidez y en la prueba de estrés de la liquidez, es importante pedir oportunamente asistencia financiera a los financiadores, inversionistas, ONG, gobierno, etc. Las redes nacionales de microfinanzas pueden desempeñar un papel importante en la coordinación de la solicitud de asistencia financiera.
- Es de esperar que el panorama reglamentario y las medidas adoptadas por los gobiernos a nivel nacional evolucionen rápidamente. Se requiere una vigilancia continua, que debería ser facilitada por las redes nacionales de microfinanzas. Las instituciones de microfinanzas deberían utilizar la influencia de sus redes para:
  - Discutir y negociar proactivamente con los reguladores las diferentes medidas a tomar, las posibles exenciones para los clientes y las IMF, etc.
  - Encontrar posibles líneas de crédito, fondos de liquidez de emergencia, etc.
  - Establecer acciones colectivas para reducir los costos.
  - Facilitar o ayudar a los gobiernos o a los donantes internacionales a distribuir el dinero en efectivo para las ayudas en casos de desastre a los clientes más vulnerables.
  - Empezar a negociar las posibles exenciones de los covenants y requisitos reglamentarios.

## APÉNDICE 1.

### Medidas de higiene<sup>8</sup>

Aunque el virus probablemente comenzó por una transmisión entre animales y seres humanos, el virus se propaga ahora entre los seres humanos. De acuerdo con investigaciones, una persona infectada puede infectar a 2,5 personas en promedio. Eso significa que es de suma importancia tomar medidas preventivas de higiene y otras medidas:

- ✓ Lavarse las manos cuidadosamente y con frecuencia con agua y jabón o con un desinfectante para manos a base de alcohol; asegurarse de que hay suficientes existencias; ponerlas a disposición de todas las sucursales; tirar los pañuelos de papel en los cubos de basura cerrados
- ✓ Mantener al menos 1,5 metros ("dos brazos de distancia") entre las personas (distanciamiento social) dentro y fuera de la oficina
- ✓ Para cajeros, guardias de seguridad y agentes de préstamos: use guantes médicos; asegúrese de que hay suficiente inventario. Para los cajeros: porque el efectivo físico (billetes y monedas) puede estar contaminado con el virus
- ✓ Evite tocarse la boca, la nariz y los ojos
- ✓ Evite el uso de cualquier dispositivo biométrico por el momento
- ✓ No estrechar la mano
- ✓ Estornudar o toser en el codo (estornudar o toser en las manos aumentará el riesgo de infección adicional cuando las manos toquen otros objetos)
- ✓ Limpiar diariamente las superficies que se tocan con frecuencia tableros, teclados, pomos de las puertas, mesas, mostradores, interruptores de luz, teléfonos, escritorios, baños, grifos, lavabos, etc.
- ✓ Ventilar las instalaciones
- ✓ No comparta tazas, bolígrafos, cubiertos, etc.
- ✓ El personal que se sienta enfermo debe permanecer en casa hasta que no tenga síntomas.
- ✓ Los empleados que están bien pero que tienen un familiar enfermo en casa con COVID-19 deben quedarse en casa también por lo menos 14 días.

### Restringir el uso de tapabocas<sup>9</sup>

Sólo use un tapabocas si está enfermo con los síntomas de COVID-19 (especialmente la tos) o si está cuidando a alguien que pueda tener COVID-19. Los tapabocas desechables sólo pueden usarse una vez. Si no está enfermo o no está cuidando a alguien que está enfermo, entonces está desperdiciando un tapabocas. Hay una escasez mundial de estos, por lo que la OMS insta a la gente a usarlas con prudencia.

Nota: en algunos países asiáticos es una costumbre cultural llevar tapabocas. Eso fue originalmente para protegerse de la contaminación, pero ahora, por supuesto, contra el virus. Así que no usar un tapabocas en Asia podría causar problemas.

Cierta categoría de personas es especialmente vulnerable: las personas mayores (> 60 años) y las personas con problemas de salud preexistentes como el asma, la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, los problemas graves de riñón, la disminución de la resistencia a enfermedades, los pacientes con VIH.

---

<sup>8</sup> <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

<sup>9</sup> <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-coronaviruses>

## APÉNDICE 2.

### Los engaños / rumores se extienden por todas partes<sup>10</sup>

"El riesgo de transmisión del Covid-19 en los países de clima cálido es muy bajo".

→ **El virus se propaga por todas partes sin importar el clima.**

"El clima frío matará el virus".

→ **El virus se propaga por todas partes sin importar el clima.**

"Tomar un baño caliente matará el virus"

→ **La temperatura corporal se mantiene dentro de un cierto rango, el virus no será eliminado.**

"El virus se transmite a través de las picaduras de mosquitos"

→ **El virus se propaga a través de las gotitas de saliva generadas por una persona infectada (tos o estornudos).**

"Los secadores de manos son efectivos contra el virus".

→ **No es eficaz, sólo limpiando las manos como se indica puede reducir el riesgo.**

"La lámpara de desinfección ultravioleta matará el virus".

→ **No es eficaz, sólo limpiando las manos como se indica puede reducir el riesgo.**

"Los escáneres térmicos son efectivos para detectar personas infectadas".

→ **No es totalmente fiable, ya que pasan de 2 a 10 días antes de que las personas infectadas se enfermen y desarrollen fiebre.**

"Rociar el cuerpo con alcohol o cloro matará el virus".

→ **No matará el virus que ya está dentro del cuerpo; sólo limpiando las manos como se indica puede reducir el riesgo.**

"Las vacunas contra la neumonía o los antibióticos protegen contra el virus".

→ **No, es un nuevo virus, así que hay que desarrollar una nueva vacuna. Hasta la fecha, no hay ningún medicamento específico recomendado para prevenir o tratar el nuevo virus.**

"Enjuagar regularmente la nariz con agua salada evitará la infección".

→ **No, podría ayudar a reducir la hinchazón pero no previene las infecciones respiratorias.**

"Comer ajo o beber agua regularmente ayuda a prevenir la infección con el virus".

→ **En general, llevar una vida sana ayuda a reforzar el sistema inmunológico: comer alimentos sanos, mantenerse activo físicamente, abstenerse de prácticas poco saludables como fumar, consumir alcohol, drogas, etc.**

---

<sup>10</sup> <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters>