



RESPUESTAS RÁPIDAS Y PRÁCTICAS A LA CRISIS DE COVID-19.

PREPARANDO PRUEBAS DE ESTRÉS Y ESCENARIOS

CON MICROVISION

La pandemia de COVID-19 tiene varias implicaciones negativas para las operaciones de una institución de microfinanzas (IMF). Los clientes que no pueden pagar sus préstamos a tiempo y además retiran sus depósitos, podrían provocar importantes problemas de liquidez para una IMF. Adicionalmente, las pérdidas de los préstamos reducirán el capital y pueden causar la quiebra de la institución.

Contar con un Plan de Continuidad del Negocio (PCN) que tenga en cuenta diferentes escenarios y pruebas de estrés sería una forma práctica de ayudar a la gerencia a hacer frente a la crisis y a crear inmunidad institucional, pero también ayudaría a los inversores, quienes necesitan recibir confirmación de la preparación y la respuesta de una institución a esta crisis. Un plan de continuidad del negocio que pueda elaborarse utilizando escenarios preparados rápidamente, incluido los que podrían surgir en una crisis, podría permitir a la gerencia comprender mejor el impacto de la crisis en la institución. Ese plan permitiría a la gerencia anticiparse a los problemas, de modo que se pudieran establecer medidas y adoptar decisiones apropiadas de mitigación de riesgos (por ejemplo, se podría determinar el apalancamiento aceptable, identificar y salvaguardar los recursos humanos cruciales, gestionar la liquidez).

En este documento se explica cómo la herramienta Microvision puede ser utilizada por las IMFs para desarrollar diferentes escenarios y pruebas de estrés, que son los elementos importantes de cualquier plan de continuidad del negocio.

Este documento está dividido en 4 partes:

- A. Introducción a Microvision
- B. Hacer ajustes a las proyecciones del plan de negocios
- C. Preparar un plan de continuidad del negocio con escenarios y pruebas de estrés
- D. Construir los escenarios en Microvision

A. INTRODUCCIÓN A MICROVISION

Hace menos de un año, Microfact - una iniciativa de **ADA** (Luxemburgo) y **BRS** (Bélgica) - lanzó **Microvision**, una nueva herramienta para hacer proyecciones financieras y sociales. En un corto período de tiempo, Microvision ha demostrado ser una gran herramienta que ha permitido a cientos de instituciones de microfinanzas hacer proyecciones simplificadas pero valiosas para sus planes de negocio a lo largo de un período de 5 años. Además, Microvision ha permitido simular el impacto de múltiples variables sobre la actividad general de las IMFs y crear 3 escenarios diferentes.

Otras características de Microvision son:

- Simple, fácil de usar y rápido
- Uso gratuito con soporte en línea
- Carga automática de datos históricos de la MFI Factsheet
- Proporciona proyecciones simplificadas y permite hacer escenarios rápidamente

- Función multilingüe (inglés, francés y español)
- Un manual incorporado
- Responde a las expectativas de la industria de las microfinanzas de una herramienta simplificada de proyección
- Para más información y una descarga gratuita de **Microvision_v16.1:** <http://www.microfact.org/microfinance-tools/>

También se anima a los usuarios a que descarguen y lean el manual gratuito de Microvision, ya que ofrece explicaciones exhaustivas sobre la herramienta y enseña a los usuarios los seis pasos siguientes para elaborar proyecciones:



¡Cuidado! Si es la primera vez que utiliza la herramienta Microvision, por favor, consulte primero nuestros consejos en la página 19 de este documento. Microvision genera proyecciones anuales para 5 años o menos. Las proyecciones trimestrales o mensuales no son posibles. Hay otras herramientas disponibles para las IMFs con estas necesidades.

B. Hacer ajustes a las proyecciones del plan de negocios

En esta sección se dan algunos ejemplos prácticos de cómo abordar los desafíos operativos más comunes a los que se enfrentan las IMFs debido a la pandemia de Covid-19. Tenga en cuenta que esta no es una lista exhaustiva de todas las variables posibles. Los ejemplos que se dan se ilustran mediante:

- una captura de pantalla, para que pueda adaptar fácilmente sus propias proyecciones de Microvision,
- decisiones típicas de mitigación de riesgos y medidas que podrían adoptarse: éstas pretenden servir de orientación para sus propias decisiones.

1. La reducción de la cartera de créditos

Captura de pantalla: Ir a la hoja de la Cartera de Créditos para **reducir el tamaño del crédito, adaptar el número de prestatarios y la tasa de retención de los mismos**. La primera captura de pantalla muestra las proyecciones originales:

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 5 Años
P01	<input checked="" type="checkbox"/> Enlace los montos de todos los créditos futuros a la inflación							
	PRODUCTO DE CRÉDITO N° 1: MICRO BUSINESS							
P02p	Monto promedio de crédito desembolsado para:							
	Primer ciclo	700	727	756	785	816	848	
	Segundo ciclo	1,000	1,039	1,080	1,122	1,165	1,211	
	Tercer ciclo	1,250	1,299	1,349	1,402	1,457	1,514	
	Cuarto ciclo	1,500	1,559	1,619	1,682	1,748	1,816	
	Quinto ciclo	1,500	1,750	1,818	1,889	1,963	2,039	
	Sexto y futuros ciclos	1,500	2,000	2,078	2,159	2,243	2,331	
	Recuperaciones de créditos							
P03p	Plazo del crédito (meses)	9	9	9	9	9	9	
	Actividad de los Prestatarios							
P04p	Tasa de retención de los prestatarios (anualizada)	52%	65%	75%	75%	75%	75%	
P05p	Nº de créditos desembolsados		17,775	22,150	27,150	30,325	30,525	127,925
P06p	Nº de créditos por vencer		15,075	18,650	23,150	28,325	30,525	115,725
P07p	Nº de prestatarios (meta)	10,800	13,500	17,000	21,000	23,000	23,000	
P08p	<i>Nº de prestatarios (calculado)</i>		13,500	17,000	21,000	23,000	23,000	
	Actividad de la Cartera							
P11p	Total de créditos desembolsados		16,819,800	25,027,561	34,264,072	43,467,802	48,573,328	168,152,562
P12p	Total de recuperaciones de créditos		14,297,704	20,857,173	30,014,355	39,262,420	46,007,447	150,439,099
P13p	Menos castigo		197,574	294,850	418,994	540,460	626,631	2,078,509
P14p	Cartera Bruta de Créditos	5,400,000	7,724,522	11,600,059	15,430,782	19,095,704	21,034,954	
P15p	Saldo promedio de crédito por prestatario	500	572	682	735	830	915	
P16p	Monto promedio de crédito desembolsado		946	1,130	1,262	1,433	1,591	

En este caso, 2020 es el segundo año de las proyecciones y el impacto de la crisis comienza a principios de ese año. Por lo tanto, puede introducir cifras que anticipen la reducción de la oferta de crédito que va a proporcionar. El tamaño de los créditos puede ser limitado por un año y luego comenzar a subir gradualmente de nuevo. Es probable que la retención de clientes no mejore tanto como se planeó originalmente. El aumento del número de prestatarios activos se ralentizará en 2020 y 2021, pero seguirá alcanzando el mismo objetivo en 2023.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 5 Años
P01	<input checked="" type="checkbox"/> Enlace los montos de todos los créditos futuros a la inflación						
	PRODUCTO DE CRÉDITO N° 1: MICRO BUSINESS						
P02p	Monto promedio de crédito desembolsado para:						
	Primer ciclo	700	727	727	756	785	816
	Segundo ciclo	1,000	1,039	1,039	1,080	1,122	1,165
	Tercer ciclo	1,250	1,299	1,299	1,349	1,402	1,457
	Cuarto ciclo	1,500	1,559	1,559	1,619	1,682	1,748
	Quinto ciclo	1,500	1,750	1,750	1,818	1,889	1,963
	Sexto y futuros ciclos	1,500	2,000	2,000	2,078	2,159	2,243
	Recuperaciones de créditos						
P03p	Plazo del crédito (meses)	9	9	9	9	9	9
	Actividad de los Prestatarios						
P04p	Tasa de retención de los prestatarios (anualizada)	52%	65%	70%	70%	75%	75%
P05p	Nº de créditos desembolsados		17,775	18,400	22,150	26,575	29,775
P06p	Nº de créditos por vencer		15,075	17,900	19,150	23,575	26,775
P07p	Nº de prestatarios (meta)	10,800	13,500	14,000	17,000	20,000	23,000
P08p	<i>Nº de prestatarios (calculado)</i>		<i>13,500</i>	<i>14,000</i>	<i>17,000</i>	<i>20,000</i>	<i>23,000</i>
	Actividad de la Cartera						
P11p	Total de créditos desembolsados		16,819,800	20,724,258	26,957,334	35,796,767	42,475,143
P12p	Total de recuperaciones de créditos		14,297,704	18,852,011	24,043,913	31,269,232	39,093,423
P13p	Menos castigo		197,574	261,354	332,397	432,468	539,712
P14p	Cartera Bruta de Créditos	5,400,000	7,724,522	9,335,414	11,916,439	16,011,506	18,853,513
P15p	Saldo promedio de crédito por prestatario	500	572	667	701	801	820
P16p	Monto promedio de crédito desembolsado		946	1,126	1,217	1,347	1,427

Después de introducir sus nuevas cifras, mire las siguientes hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos.**

! ¡Cuidado! Microvision se proyecta sobre una base anual, lo que significa que el cambio entre las cifras de principio y fin de año se proyecta linealmente. Debe ser consciente del impacto de esto en las cifras que introduzca:

- Si una crisis comienza a afectar a su institución cerca del comienzo del año, entonces cambiaría las cifras objetivo de fin de año y las proyecciones lineales se acercarían razonablemente a la situación real. El crecimiento en los primeros meses sería ligeramente mayor en la realidad que en lo que Microvision proyecta, pero Microvision sólo subestimaría ligeramente las cifras reales.
- Si la crisis comienza a mediados de año, tendrá más meses en los que las proyecciones subestimen lo que realmente ocurrió, y Microvision subestimaría las cifras reales un poco más.
- Si la crisis comienza hacia el final del año, usted ajustaría sus cifras de fin de año más bajas en una cierta cantidad, pero generalmente una cantidad modesta ya que el impacto es sólo en unos pocos meses del año. Esto se proyectaría linealmente a lo largo de todo el año, lo que significa que las proyecciones de Microvision serían ligeramente inferiores a lo que realmente ocurrió en los primeros meses del año. La subestimación podría ser potencialmente significativa, pero si se proyectan sólo descensos modestos en las cifras porque la crisis sólo tiene unos pocos meses para impactar en la institución, entonces la subestimación será moderada.
- En el año siguiente, si se espera que la crisis se prolongue, las cifras proyectadas para ese año serán más exactas. Si usted anticipa aproximadamente 6 meses de actividad deprimida y luego 6 meses de actividad significativamente acelerada, entonces Microvision sobrestimaría ligeramente las proyecciones al inverso de las formas que se acaban de describir.
- Tenga en cuenta que si utiliza la hoja de **Estacionalidad** para tratar de influir en los patrones mensuales de la actividad de préstamo y ahorro en el año en que se inicia la crisis, esa



estacionalidad se aplicará a los cinco años de actividad, lo que, casi seguro, no es lo que ocurrirá en la realidad.

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Tranquilizar a sus clientes y mantener una comunicación clara y constante para evitar perderlos (a través de mensajes de texto o de comunicación masiva, a través del lanzamiento de un nuevo producto (préstamo puente, etc.);
- Verificar si sus clientes tienen alguna necesidad financiera urgente que la IMF pueda atender (reprogramación de préstamos, fondo rotatorio, préstamo puente, etc.);
- Adoptar medidas para gestionar los recursos humanos cruciales, incluidos los asesores de crédito (por ejemplo, adoptar medidas para prevenir la transmisión de la enfermedad, conceder licencias administrativas, adaptar la cartera por oficial de préstamos, proporcionar un pago extra);
- Verificar las consecuencias sobre la liquidez de su institución: menos entradas y/o más salidas;
- Iniciar la comunicación y las negociaciones con los socios financieros;
- Comunicarse con las otras partes interesadas: supervisores, auditores, etc.;
- Adaptar su estrategia para salvaguardar la continuidad de la empresa (centrarse en actividades menos arriesgadas, disminuir el número de créditos, trabajar en soluciones digitales, etc.).

2. Deterioro de la calidad de la cartera de créditos

Captura de pantalla: Vaya a la sección inferior de la hoja de la Cartera de Créditos para adaptar **las variables correspondientes a la calidad de la cartera: CER1, CER30, índice de castigos, índice de cobertura de riesgos**. Más abajo, Microvision calculará automáticamente sus nuevas provisiones para préstamos incobrables, el total de las amortizaciones y las reservas para préstamos incobrables:

CALIDAD DE CARTERA							
P21	CER > 1 día						
	Promedio ponderado	9.2%	8.8%	8.4%	8.3%	8.3%	8.4%
	Producto de crédito N° 1: Micro business	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%
	Producto de crédito N° 2: Home impr	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
P22	CER > 30 días						
	Promedio ponderado	8.3%	7.8%	7.2%	7.0%	7.2%	7.3%
	Producto de crédito N° 1: Micro business	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%
	Producto de crédito N° 2: Home impr	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
P23	Índice de castigos						
	Promedio ponderado	3.1%	3.0%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%
	Producto de crédito N° 1: Micro business	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%
	Producto de crédito N° 2: Home impr	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
	Verificación con la MFI Factsheet	3.1%	Ok				
P24	Índice de cobertura de riesgos						
	Promedio ponderado	4.6%	4.4%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%
	Producto de crédito N° 1: Micro business	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%
	Producto de crédito N° 2: Home impr	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
	Verificación con la MFI Factsheet	4.6%	Ok				
Provisión, Castigo y Reservas							
P25	Gastos de provisiones de cartera (anual)	226,127	403,539	491,902	638,701	828,575	843,859
P26	Créditos castigados	150,330	262,045	354,119	468,162	612,661	705,372
P27	Reserva de cartera para este producto (Balance)	250,000	391,494	529,277	699,816	915,730	1,054,217
	Verificación con la MFI Factsheet	250,000	Ok				

Mire las siguientes hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos.**

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Analizar el origen del deterioro de la calidad de la cartera (sectores/subsectores específicos afectados por la crisis, falta de seguimiento y contacto con los clientes, quiebra de los clientes);
- Verificar si los problemas temporales de liquidez de los clientes pueden resolverse o mitigarse mediante la reprogramación de préstamos u otras formas de apoyo financiero (préstamos puente, sobregiros temporales, etc.). De este modo se protegerán las empresas viables;
- Encontrar soluciones digitales para facilitar el reembolso, dadas las exigencias de distanciamiento social, y mantenerse en contacto con los clientes (banca por SMS, apertura de e-wallets);
- Motivar a sus asesores de crédito para que se concentren en la calidad de la cartera de los clientes que siguen operando (tiendas de alimentos, farmacias, etc.) y mantener el contacto con los clientes afectados por las crisis para proponerles algunas soluciones concretas que les apoyen;
- Adoptar medidas para gestionar los recursos humanos cruciales, incluidos los asesores de crédito (por ejemplo, adoptar medidas para prevenir la transmisión de la enfermedad, conceder licencias administrativas, adaptar la cartera por oficial de préstamos, proporcionar una paga extra);
- Verificar las consecuencias sobre la liquidez de su institución;
- Comprobar si el deterioro de la cartera de préstamos no viola los convenios de inversión. Si es así, comuníquelo a sus socios financieros;

- Adaptar su estrategia para salvaguardar la continuidad de la empresa (centrarse en actividades menos arriesgadas, disminuir el número de créditos y/o el tamaño medio de los préstamos, trabajar en soluciones digitales, etc.).

3. Menores ingresos por intereses

Captura de pantalla: Vaya a la sección superior de la hoja de **Ingresos** para adaptar **la tasa de recuperación de los intereses**. Por el momento una fórmula predefinida de esta celda la calcula como: (1 menos el índice de castigos).

microvision		INGRESO PROYECTADO POR CRÉDITOS E INVERSIONES							
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa						EPORTE EN	1 MAD
Mostrar los detalles		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Total 5 Años	
TASA DE INTERÉS									
B01	Tasa de penalidad sobre la cartera en atraso (anualizada)		36.0%	36.0%	36.0%	36.0%	36.0%		
B02	Tasa de recuperación de los intereses								
	Tasa de recuperación, producto de crédito: 1. Micro business		96.9%	96.9%	96.9%	96.9%	96.9%		
	Tasa de recuperación, producto de crédito: 2. Home impr		98.0%	98.0%	98.0%	98.0%	98.0%		

Mire las siguientes hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos.**

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Analizar el origen de los problemas encontrados en el cobro de los intereses (falta de contacto con los clientes, falta de solución de reembolso debido al distanciamiento social, negocios de los clientes afectados por la crisis, clientes morosos anteriores);
- Verificar si sus clientes están abiertos a una propuesta de reestructuración/reprogramación de préstamos u otra forma de apoyo financiero que salvaguarde su negocio (por ejemplo: i) Período de gracia para el capital, se cobran y se pagan los intereses, ii) Período de gracia para el capital, se cobran y no se pagan los intereses (capitalización, aplazamiento de pago), iii) Período de gracia para el capital, no se cobran y no se pagan los intereses. Cada una de estas propuestas puede ser implementada con o sin cambios en el vencimiento final del préstamo);
- Analizar el impacto de poner en espera un interés de penalización (podría percibirse como "no hecho" en estas circunstancias y/o los clientes no pueden pagar de todos modos);
- Encontrar soluciones digitales para facilitar el reembolso, dadas las exigencias de distanciamiento social, y mantenerse en contacto con los clientes (banca por SMS, apertura de monederos electrónicos);
- Motivar a sus agentes de crédito para que se concentren en el cobro de los intereses de los clientes que siguen operando (tiendas de alimentos, farmacias, etc.) y mantener el contacto

con los clientes afectados por las crisis para proponerles algunas soluciones concretas que les sirvan de apoyo.

- Verificar las consecuencias sobre la liquidez de su institución.

4. Retiro de los ahorros

Captura de pantalla: Vaya a la hoja **Ahorros** y adapte la **tasa de crecimiento de los depositantes y el balance promedio por depositante**. También puede reducir sus obligaciones financieras pagando un tipo de interés más bajo por el producto de depósito que ofrece.

MV06 microvision		ACTIVIDAD PROYECTADA DE LOS PRODUCTOS DE AHORRO						REPORTE EN	1 MAD
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa							
E01	Nº de productos de ahorro voluntario	2	<input type="checkbox"/> Mostrar la hoja de Estacionalidad						
		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Total 5 Años	
E02	Nº DE DEPOSITANTES								
	Tasa de crecimiento (% o absoluta)								
	1 Voluntary savings			1,000	4,000	7,000	7,000		
	2 Term deposits			200	1,000	1,800	1,800		
	Nº de depositantes								
	1 Voluntary savings		0	1,000	5,000	12,000	19,000		
	2 Term deposits		0	200	1,200	3,000	4,800		
	Nº de depositantes voluntarios	0	0	1,200	6,200	15,000	23,800		
	Verificación con la MFI Factsheet		0	Ok					
	Nº de depósitos obligatorios	10,800	13,500	14,000	17,000	20,000	23,000		
	Nº total de depositantes	10,800	13,500	15,200	23,200	35,000	46,800		
E03	Depositantes obligatorios (% del N° de prestatarios)		96%	90%	87%	87%	88%		
E04	BALANCE PROMEDIO POR DEPOSITANTE								
	Promedio ponderado, depósitos voluntarios	0	0	333	369	389	405		
	1 Voluntary savings	0		200	208	216	224		
	2 Term deposits	0	0	1,000	1,039	1,080	1,122		
	Depósitos obligatorios	121	143	171	184	202	214		

Mire las hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos.**

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Asegurar y comunicar claramente a sus clientes la disponibilidad de sus ahorros para evitar una situación de pánico acompañada de un retiro masivo de depósitos de la IMF:
- Comprobar si el retiro de los ahorros está relacionado con alguna necesidad financiera urgente que la IMF pueda atender (reprogramación de préstamos, fondo rotatorio, préstamo puente, etc.)
- Controlar las consecuencias en la liquidez de su institución de menos entradas, más salidas debido a:
 - o Mayor necesidad de liquidez para los gastos (urgentes);
 - o Menor confianza en la IMF;

- Cambios en la estructura de plazos de la financiación: cuenta corriente, cuenta de ahorros, depósitos a plazo;
 - La disminución de la tasa de interés puede no ser la mejor opción para evitar la pérdida de confianza de los clientes. Por el contrario, puede ser necesario un aumento de las tasas de interés para estabilizar la financiación;
- Iniciar la comunicación y las negociaciones con los socios financieros.

5. Reevaluar los costos operativos

Captura de pantalla: Para revisar todos sus gastos operativos, compruebe todos los puestos de las hojas de **Personal y Otros Costos**. No sea demasiado "optimista" en la revisión de los costos operativos. Se necesitarán recursos suficientes para hacer frente a la crisis: seguimiento del entorno externo, evaluación del impacto en la IMF, diseño y aplicación de medidas de mitigación, carga administrativa de la reprogramación de préstamos, comunicación con los clientes y el personal, etc.

MVO8 microvision		PROYECCIÓN DE NIVELES Y GASTOS DE PERSONAL						
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa				PORTE EN		1 MAD
		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Imprimir
M01	PROYECCIÓN DEL NÚMERO DE AGENCIAS							
	Nº de prestatarios activos	10,800	14,000	15,500	19,500	23,000	26,000	
	Nº de agencias	5	6	7	8	8	8	
	Nº de prestatarios por agencia	2,160	2,333	2,214	2,438	2,875	3,250	
M02	Nº DE ASESORES DE CRÉDITO							
	Nº de asesores de crédito	36.0	46.7	51.7	65.0	76.7	86.7	
	Nº promedio de prestatarios activos por asesor de crédito	300	300	300	300	300	300	
M03	Mejora en la eficiencia de los asesores de crédito			0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Este dato está enlazado con
	Nº calculado de prestatarios / asesores de crédito	300	300	300	300	300	300	
	Nº de asesores de crédito después de la mejora en la p	36.0	46.7	51.7	65.0	76.7	86.7	
	Asesores de crédito como % del total de personal	57%	63%	58%	62%	66%	68%	
	Asesores de crédito por agencia	7.2	7.8	7.4	8.1	9.6	10.8	
M04	PERSONAL REQUERIDO							
	Nº de personal gerencial	16.0	17.0	19.0	20.0	20.0	20.0	
	Total de personal gerencial proveniente de la MFIFact	16.0	Ok					
1	Equipo gerencial (Gerencia General, Gerencia de Op	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
2	Segundo nivel gerencial & otro personal profesional (ir	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
3	Contadores y auditor interno	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
4	Jefe de agencia	5.0	6.0	7.0	8.0	8.0	8.0	
5	Otro personal gerencial	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Nº de personal no gerencial	47.0	57.7	70.7	85.0	96.7	106.7	
6	Asesor de crédito	36.0	46.7	51.7	65.0	76.7	86.7	
7	Cajeros		0.0	7.0	8.0	8.0	8.0	
8	Personal de apoyo administrativo (secretarías, asisten	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
9	Personal calificado de apoyo (conductores, etc.)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
10	Seguridad & otro tipo de personal de apoyo	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	

Mire las siguientes hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos**.

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Controlar rigurosamente los costos: todos los gastos deben ser examinados;

- Analizar cómo gestionar sus recursos humanos de forma más eficaz (concesión de licencias administrativas, ajuste de la cartera por agente de préstamos, reducción de la paga, etc.);
- Considerar la posibilidad de retrasar o cancelar proyectos y/o inversiones. Concéntrese en su negocio principal;
- Analizar si trabajar en soluciones digitales le permitiría ahorrar dinero. Es necesario encontrar un equilibrio entre la posibilidad de generar ingresos y las inversiones a realizar, así como el nivel de seguridad digital que debe garantizarse.

6. Reevaluar las fuentes de financiación de la deuda existentes

Captura de pantalla: Refiérase a la hoja de **Financiamiento** y revise todas sus fuentes de financiación actuales y sus costos. Si logra atraer nuevas fuentes, añádalas a esta hoja.

FINANCIAMIENTO POR DEUDAS							
U09	Saldo fondos tomados en préstamo al principio del año		3,915,766	6,015,766	9,615,766	10,215,766	10,315,766
U10	Desembolso de préstamos de los fondeadores						
	1 Inversor 1			3,000,000			
	2 Inversor 2					1,500,000	
	3 Inversor 3		3,000,000		2,000,000		
	4 Inversor 4			2,000,000			
	Total recibido en nuevos préstamos		3,000,000	5,000,000	2,000,000	1,500,000	0
U11	Reembolso del capital del préstamo						
	1 Inversor 1		500,000	500,000	500,000	500,000	2,500,000
	2 Inversor 2		400,000	400,000	400,000	400,000	1,915,766
	3 Inversor 3			500,000	500,000	500,000	2,000,000
	4 Inversor 4						0
	Total recuperaciones		900,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,315,766
U12	Saldo de los fondos tomados en préstamo						
	1 Inversor 1	2,000,000	1,500,000	4,000,000	3,500,000	3,000,000	2,500,000
	2 Inversor 2	1,915,766	1,515,766	1,115,766	715,766	1,815,766	1,500,000
	3 Inversor 3		3,000,000	2,500,000	4,000,000	3,500,000	3,000,000
	4 Inversor 4		0	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
U13	Saldo total de los fondos tomados en préstamo	3,915,766	6,015,766	9,615,766	10,215,766	10,315,766	9,000,000
	Verifique: Total en la MFI Factsheet Item Ref F08:	3,915,766					

Mire las siguientes hojas de resultados para ver las consecuencias de los cambios en sus estados financieros y KPIs: **MFI Factsheet Proyectada, Indicadores de Desempeño, Flujo de Caja Proyectado y Gráficos.**

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Iniciar la comunicación y las negociaciones con los socios financieros (sobre la reestructuración de la deuda, la negociación de pactos, otros mensajes clave). Muéstreles un plan de acción claro y los resultados de su proceso de prueba de estrés;
- Negociar una posible asistencia técnica (AT) con sus socios financieros para ayudarle a adaptarse al entorno estresante: optimizar la gestión de activos y pasivos, incluyendo la reestructuración de la cartera de préstamos, la adaptación de los procedimientos y productos, incluyendo la creación de nuevas soluciones digitales;
- Buscar nuevas oportunidades de financiación (fondos especiales del gobierno, inversores sociales internacionales, posibles donaciones, etc.);

- Comunicar a sus accionistas si es posible un aumento de capital. Esto tranquilizaría a los socios y clientes (se aplica especialmente a los bancos cooperativos o a las instituciones de depósito).

7. Abordar el deterioro de la liquidez y la adecuación del capital

Captura de pantalla: Vaya a la sección superior de la hoja de **Financiamiento** para **comprobar el saldo final actual de su liquidez**. Los detalles del saldo de cierre actual están disponibles en la hoja **Flujo de Caja Projectado**. Si tiene un saldo negativo, será necesario:

- reducir los gastos, y/o
- posponer sus inversiones
- obtener más ingresos de sus productos de préstamo, y/o
- acceder a más financiación, ya sea en inversiones de capital o en financiación de la deuda.

Al activar la casilla de verificación de la línea U01, Microvision agregará una línea de crédito automática necesaria para mantener una cantidad suficiente de efectivo al final del ejercicio fiscal.

microvision		FUENTES Y MONTOS DE FINANCIAMIENTO PROYECTADOS						
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Galsa					REPORTE EN	
							1 MAD	
U01	Nº de inversionistas / fondeadores 4	<input checked="" type="checkbox"/> Uso automático de las líneas de crédito para mantener el efectivo en positivo						
U02	LÍNEA CRÉDITO AUTOMÁTICA PICERRAR LA E	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Total 5 Años
	Liquidez Final Período (excl. LCA)	846,053	0	0	0	0	0	
	Liquidez Final Período (Incl. Lca)	846,053	143,907	154,904	178,441	207,194	128,018	
U03	LÍNEA CRÉDITO AUTOMÁTICA PICERRAR LA BRECHA DE FONDOS							
	Variación de la línea de crédito automática		143,907	154,904	178,441	207,194	128,018	
	Balance de la línea de crédito automática		143,907	298,812	477,253	684,447	812,465	
	Tasa de interés sobre la línea de crédito automática		14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	
	Interés pagado sobre la línea de crédito automática			20,147	41,834	66,815	95,823	
	Ingreso neto (ant donaciones, ant. pago interés LCA)							

Mire la hoja de **Indicadores de Desempeño** para ver el impacto de los cambios en las variables que ha adaptado.

ESTRUCTURA FINANCIERA									
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
D30	Capacidad productiva de los activos								
D31	Cartera bruta / Total de activos	63.0%	62.2%	56.4%	71.2%	72.5%	79.3%	80.1%	77.0%
D32	Activo no productivo / Total de activos	14.7%	24.1%	23.2%	11.3%	8.1%	7.1%	5.2%	3.6%
H02	Activo líquido no productivo / Total de activos líquidos	57.9%	18.6%	56.7%	1.7%	1.3%	1.3%	1.1%	0.7%
D34	Solvencia								
H03	Adecuación de capital (= Patrimonio / Activo)	60.3%	24.6%	24.6%	82.6%	63.0%	81.1%	76.6%	64.1%
D35	Adecuación de capital (= Patrimonio / Deuda)	151.7%	32.7%	32.6%	23.5%	18.2%	18.1%	18.0%	18.2%
D36	Apalancamiento (= Deuda / Patrimonio)	65.9%	306.0%	306.5%	424.6%	550.7%	551.9%	555.2%	550.5%
D37	Capital de trabajo	84.9%	56.1%	46.5%	29.5%	23.5%	21.0%	21.2%	22.6%
D38	Composición del pasivo								
D39	Total de los depósitos de los clientes / Total de pasivos	55.6%	29.6%	18.1%	19.2%	19.1%	30.1%	42.8%	53.3%
D40	Fondos tomados en préstamo / Total de pasivos	31.9%	43.0%	54.3%	59.8%	65.5%	56.8%	46.9%	38.1%
D41	Cartera bruta de créditos / Total depósitos de clientes	285.6%	278.5%	414.0%	457.6%	449.3%	311.0%	221.0%	170.8%
D42	Subvenciones (donaciones) para capital / Total patrimonio	43.3%	43.2%	65.0%	64.6%	57.4%	46.9%	36.8%	30.8%

Decisiones de mitigación de riesgos y medidas a aplicar:

- Analizar el origen del deterioro de la liquidez (costos operacionales excesivamente altos,

disminución de la cartera, retirada de ahorros, calidad de la cartera);

- Crear un departamento separado para los préstamos en dificultades (seguimiento, recuperación...) para que el resto de las personas de la organización puedan concentrarse en la cartera que aún está en funcionamiento;
- Iniciar la comunicación con el regulador y sus socios financieros, infórmeles sobre su situación y pida ayuda;
- Adaptar su estrategia para salvaguardar la continuidad de la empresa (centrarse en actividades menos arriesgadas, disminuir el número de créditos, trabajar en soluciones digitales, etc.).

C. Preparar un plan de continuidad del negocio con escenarios y pruebas de estrés

Las pruebas de estrés permiten examinar cómo las posibles perturbaciones derivadas de las condiciones adversas del mercado podrían socavar las pérdidas y ganancias, la liquidez y, lo que es más importante, la posición de capital de una institución. En otras palabras, una prueba de estrés se utiliza para analizar la resistencia de una institución en caso de crisis. Esencialmente, proporciona una respuesta rápida a la pregunta: ¿tenemos las estructuras de activos y pasivos del término correcto y suficiente capital para superar una crisis sin incumplir los requisitos reglamentarios con respecto a la liquidez y el capital?

Utilizando Microvision para su proceso de pruebas de estrés, puede demostrar cómo la posición del capital cambiará con el tiempo, dados varios cambios adversos y establecer una posición de capital que cumpla con los umbrales mínimos de regulación.

La prueba de estrés se hace creando escenarios "qué pasaría si...", en los que se identifican los principales riesgos a los que se puede enfrentar¹. Este procedimiento le permitirá cuantificar el impacto potencial de una crisis que interrumpa los negocios.

Los escenarios que forman parte de su proceso de pruebas de estrés deben reflejar una variedad de efectos potenciales, a nivel micro y macroeconómico.

Por ejemplo, puede simular lo que sucedería si su institución se enfrenta a:

- Un deterioro de los ingresos (por la pérdida de clientes, la no renovación de los préstamos, el cese de las actividades crediticias);
- Un deterioro de la CER, que lleva a un aumento de las reservas para pérdidas de crédito;
- Un retiro masivo de los ahorros.

En aras de la simplicidad, puede reutilizar la **Hoja de usuario** de Microvision para registrar todos los resultados de sus pruebas de estrés de las múltiples variables. Además de cualquier proyección actual que tenga de antes de la crisis, puede construir 3 escenarios. Puede hacerlo teniendo en cuenta los supuestos mencionados anteriormente y ver el impacto que tendrán en los estados financieros y los KPI de su institución.

¹ Se puede encontrar más información sobre el análisis de escenarios en la Nota de orientación: [Continuidad del Negocio](#), preparada por ADA y que se puede descargar gratuitamente del sitio web de la ADA.

MV18		microvision				Hoja de usuario			
					NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Salsa				
Stress test variables multiples									
		Proyeccion actual	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3				
Desempeno financiero									
Cartera bruta									
Productividad asesores de credito									
Numero de prestatarios									
Ahorros									
Ahorro promedio									
ROE									
ROA									
Autosuficiencia operativa									
Cartera/Activos									
Rendimiento sobre la cartera									
OPEX									
Desempeno social									
Numero de sucursales									
Numero de clientes									
Credito promedio									
Retencion de los clientes									
Retencion del personal									
% clientes femininos									
% clientes rurales									

Además de permitirle simular cualquier consecuencia operativa adversa de la crisis, Microvision también le permite simular el impacto en los cambios de las variables monetarias:

- Depreciación de la moneda local
- Aumento de la inflación

Captura de pantalla: Vaya a la sección de contexto monetario de la **Hoja de Identificación** para **adaptar las variables correspondientes**:

MV00
microvision
Español

LA FUNCIÓN DE MACROS DE EXCEL DEBE ESTAR ACTIVADA
POR FAVOR, COMPLETE TODAS LAS CELDAS EN AMARILLO

Primer año de la proyección

Nombre de la institución

Moneda del reporte

Nº de años de la proyección

MFI Factsheet importada MFIFactsheet v4.3_SALSA.xlsm

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CONTEXTO MONETARIO									
Tasa de cambio MAD/USD	1.80	1.90	1.95	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Tasa de cambio MAD/EUR	1.700	1.800	1.850	1.900	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90
Tasa de cambio USD/EUR	1.06	1.06	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
PIB per cápita (en moneda local)	900	988	1,034	1,100	1,143	1,187	1,234	1,282	1,332
Tasa de inflación anual(%) MAD	3.80%	3.90%	3.20%	3.90%	3.90%	3.90%	3.90%	3.90%	3.90%
Índice de inflación MAD	1.038	1.039	1.032	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039

microvision version 16.1.0

◀ ▶
Hoja de Identificación
MFI Factsheet
Productos de Crédito
Cartera de Créditos
Ingresos



D. Construir los escenarios en Microvision

Haciendo varias pruebas de estrés para su institución, comprenderá qué variables afectan más gravemente a sus proyecciones. Probablemente también notará que algunas variables no juegan ningún papel. A medida que sus pruebas progresen, se centrarán en supuestos particulares y adaptarán la sensibilidad de sus hipótesis. Es necesario obtener hipótesis con diferentes grados de gravedad, lo que le ayudará a anticipar los efectos de la crisis de la manera más pertinente.

Es importante destacar que Microvision permite desarrollar hasta 3 escenarios diferentes, todos en un solo archivo de Excel.

Estos escenarios se almacenarán en la herramienta y podrá recuperar cada uno de ellos en cualquier momento, a fin de realizar los cambios necesarios.

En la hoja de **Gráficos** podrá comparar los diferentes KPI de sus escenarios, de modo que posteriormente podrá comunicar estos resultados y estrategias a sus accionistas, miembros de la Junta Directiva, reguladores y otras partes interesadas.

La siguiente sección le guiará paso a paso a través del proceso de desarrollo de sus escenarios.

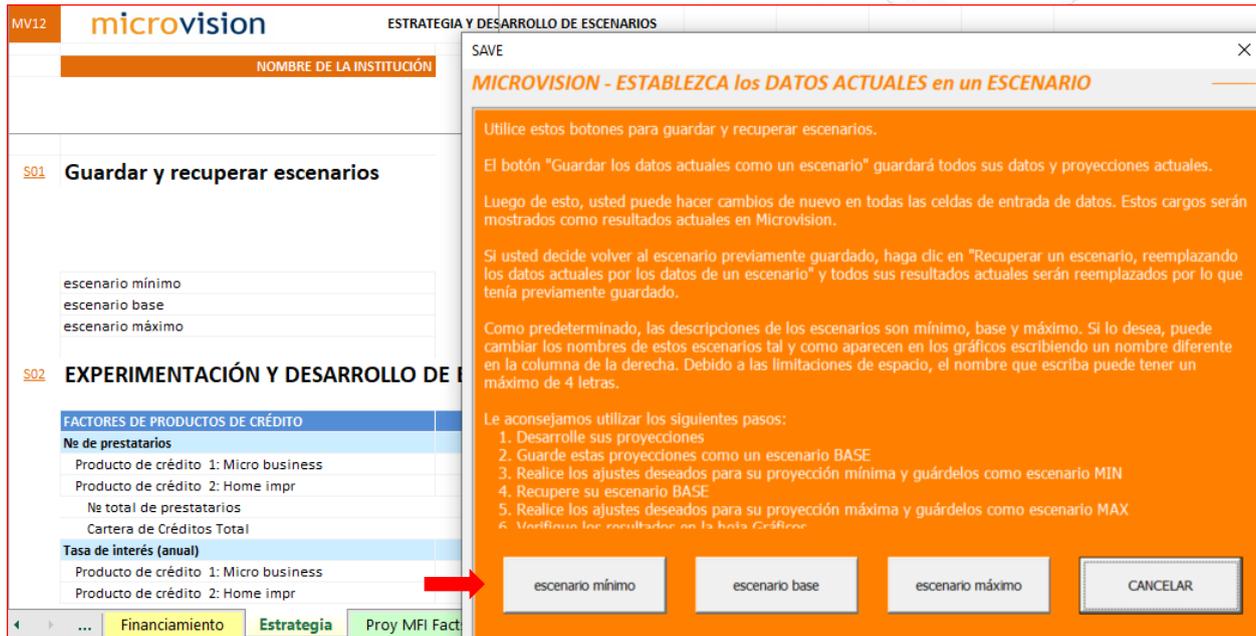
1. Guarde su escenario

Una vez que haya introducido todas sus suposiciones y esté satisfecho con las proyecciones resultantes, puede guardar su primer escenario.

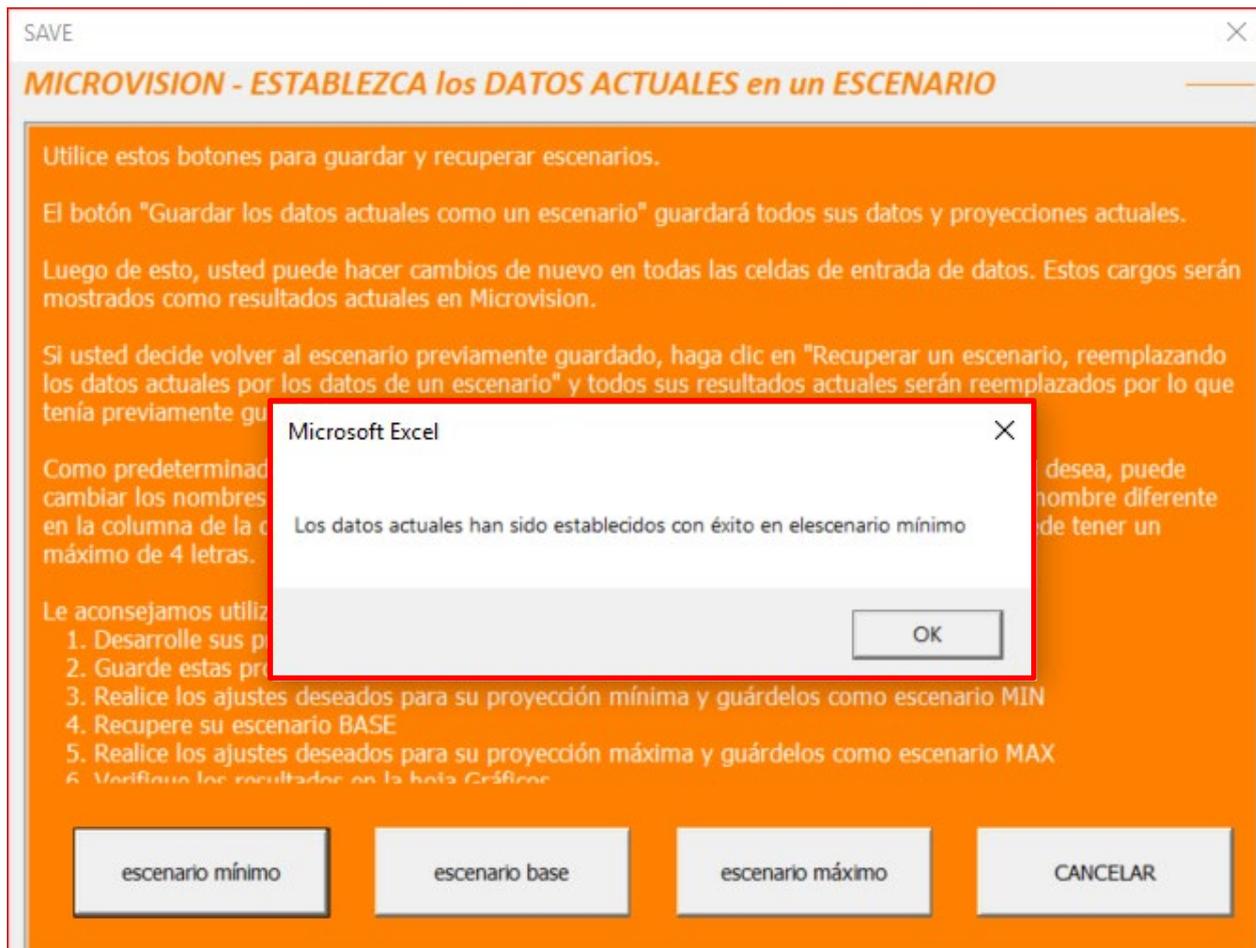
Captura de pantalla: En la hoja de **Estrategia**, haga clic en **"Guardar los datos actuales como un escenario"**:

microvision		ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE ESCENARIOS																	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa				REPORTE EN	1 MAD												
		Año	Año	Año	Año	Año	Año												
		2019	2020	2021	2022	2023	2024												
S01	Guardar y recuperar escenarios	<p>Guardar los datos actuales como un escenario</p> <p>Recuperar un escenario, reemplazando datos actuales</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha y hora guardadas</th> <th>Última recarga</th> <th>Nombre (opt.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20/Apr/20 8:48 AM</td> <td>✓</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:13 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:15 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)	20/Apr/20 8:48 AM	✓		15/Apr/20 10:13 PM			15/Apr/20 10:15 PM		
Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)																	
20/Apr/20 8:48 AM	✓																		
15/Apr/20 10:13 PM																			
15/Apr/20 10:15 PM																			
	escenario mínimo																		
	escenario base																		
	escenario máximo																		

Captura de pantalla: **Una ventana emergente aparecerá** preguntándole bajo qué nombre quiere guardar su escenario. Puede seleccionar el nombre de su primer escenario según su criterio (escenario mínimo, base o máximo). Sólo tiene que pulsar el botón de su elección.



Captura de pantalla: Guardar un escenario toma sólo unos segundos y se concluye con la siguiente ventana emergente:



Una vez que un escenario ha sido guardado, verá la fecha y la hora en que se hizo. Una marca junto a ella indicará qué escenario se muestra actualmente en la herramienta.



¡Cuidado! Tengan cuidado al guardar sus escenarios y escoja un nombre correcto para evitar cualquier sobreescritura.

Consejo: Cambie el nombre de su escenario para recordar sus características principales (por ejemplo, S1, S2, test). Recuerde que este nombre sólo puede tener un total de 4 caracteres.

microvision		ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE ESCENARIOS																	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa				REPORTE EN	1 MAD												
		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024												
S01	Guardar y recuperar escenarios	<div style="text-align: center;"> <input type="button" value="Guardar los datos actuales como un escenario"/> <input type="button" value="Recuperar un escenario, reemplazando datos actuales"/> </div> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha y hora guardadas</th> <th>Última recarga</th> <th>Nombre (opt.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20/Apr/20 8:48 AM</td> <td>✓</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:13 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:15 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)	20/Apr/20 8:48 AM	✓		15/Apr/20 10:13 PM			15/Apr/20 10:15 PM		
Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)																	
20/Apr/20 8:48 AM	✓																		
15/Apr/20 10:13 PM																			
15/Apr/20 10:15 PM																			
	<input type="text" value="escenario mínimo"/> <input type="text" value="escenario base"/> <input type="text" value="escenario máximo"/>	<div style="text-align: center;"> </div>																	

Después de esto, puede desarrollar un segundo escenario, basado en las otras premisas. Adapte sus datos actuales y una vez que esté satisfecho con las proyecciones, guarde su nuevo escenario exactamente de la misma manera que se ha descrito anteriormente. La tabla con una lista de los escenarios le mostrará ahora que se han guardado tres escenarios y una pequeña marca indicará qué escenario se muestra actualmente en la herramienta.

microvision		ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE ESCENARIOS																	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		Salsa				REPORTE EN	1 MAD												
		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024												
S01	Guardar y recuperar escenarios	<div style="text-align: center;"> <input type="button" value="Guardar los datos actuales como un escenario"/> <input type="button" value="Recuperar un escenario, reemplazando datos actuales"/> </div> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha y hora guardadas</th> <th>Última recarga</th> <th>Nombre (opt.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20/Apr/20 7:52 PM</td> <td>✓</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:13 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15/Apr/20 10:15 PM</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)	20/Apr/20 7:52 PM	✓		15/Apr/20 10:13 PM			15/Apr/20 10:15 PM		
Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)																	
20/Apr/20 7:52 PM	✓																		
15/Apr/20 10:13 PM																			
15/Apr/20 10:15 PM																			
	<input type="text" value="escenario mínimo"/> <input type="text" value="escenario base"/> <input type="text" value="escenario máximo"/>	<div style="text-align: center;"> </div>																	

Consejo: En la parte inferior de la hoja de **Estrategia** hay un conjunto de variables clave útiles. Cambiando una o más de ellas, puede adaptar rápidamente sus proyecciones/escenarios a lo largo de 5 años. Cambiar una de esas variables en la hoja de estrategia tiene el mismo efecto que cambiar esa variable en una de las hojas de entrada. Están interconectadas de manera que cualquier cambio realizado en una hoja, actualizará automáticamente la otra.

S02 EXPERIMENTACIÓN Y DESARROLLO DE ESCENARIOS

FACTORES DE PRODUCTOS DE CRÉDITO							
Nº de prestatarios							
Producto de crédito 1: Micro business	10,800	13,500	14,000	17,000	20,000	23,000	
Producto de crédito 2: Home impr	0	500	1,500	2,500	3,000	3,000	
Nº total de prestatarios	10,800	14,000	15,500	19,500	23,000	26,000	
Cartera de Créditos Total	5,400,000	8,853,770	12,571,477	16,854,063	21,826,721	24,899,162	
Tasa de interés (anual)							
Producto de crédito 1: Micro business	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	
Producto de crédito 2: Home impr	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	
FACTORES DE PRODUCTOS DE AHORRO							
Tasa de crecimiento en el número de depositantes							
Voluntary savings			1000	4000	7000	7000	
Term deposits			200	1000	1800	1800	
Nº de depositantes							
Voluntary savings	0	0	1,000	5,000	12,000	19,000	
Term deposits	0	0	200	1,200	3,000	4,800	
Depósitos invertidos en colocaciones de cartera de créditos							
Total de depósitos	1,304,500	1,934,699	2,798,002	5,418,935	9,876,087	14,579,313	
% depósitos invertidos (AHORROS, Item ref. E14)	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	
COSTOS OPERATIVOS							
Asesores de crédito							
Mejora de la productividad			0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Nº de asesores de crédito luego de la mejora en la productividad	36	47	52	65	77	87	

Además, al final de la hoja de **Estrategia** aparecen algunos indicadores clave de desempeño para permitir la comparación y la verificación rápida. Esto permite afinar las proyecciones, ya sea trabajando en la hoja de **Estrategia** (con las variables limitadas) o desplazándose a las otras hojas de entrada y adaptando las variables.

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO							
Cartera bruta de créditos / Total depósitos de clientes	21.2%	17.7%	14.1%	12.1%	10.9%	10.2%	
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) (RsP) excluyendo las subven	76.9%	89.3%	101.6%	109.6%	114.1%	114.7%	
Costo por prestatario	72.9%	86.8%	98.7%	106.4%	110.2%	109.7%	
Retorno sobre activos (RsA) excluyendo subvenciones (donaci	(4.2%)	(2.1%)	0.3%	1.8%	2.7%	2.7%	
Retorno sobre patrimonio (ROE) (RsP) excluyendo subvencione	(17.2%)	(9.9%)	1.8%	11.7%	17.5%	17.7%	
Liquidez (rojo = déficit, brecha de fondos)	846,058	196,250	217,428	253,800	295,889	228,206	

2. Recargue sus escenarios

Si desea mostrar los datos de un escenario creado previamente (por ejemplo, para adaptar las premisas, analizar una vez más los resultados o simplemente imprimir algunos resultados), haga clic en **"Recuperar un escenario, reemplazando datos actuales"**, en la parte superior de la hoja de **Estrategia**.

MV12
ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE ESCENARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Salsa REPORTE EN 1 MAD

Año	Año	Año	Año	Año	Año
2019	2020	2021	2022	2023	2024

S01 Guardar y recuperar escenarios

Guardar los datos actuales como un escenario

Recuperar un escenario, reemplazando datos actuales

Fecha y hora guardadas	Última recarga	Nombre (opt.)
20/Apr/20 8:48 AM	v	
15/Apr/20 10:13 PM		
15/Apr/20 10:15 PM		

Una ventana emergente aparecerá preguntándole qué escenario debe recuperar. Haga su elección

haciendo clic en el botón correspondiente:

RESTORE

MICROVISION - REMPLAZAR los DATOS ACTUALES por los datos de un

Utilice estos botones para guardar y recuperar escenarios.

El botón "Guardar los datos actuales como un escenario" guardará todos sus datos y proyecciones actuales.

Luego de esto, usted puede hacer cambios de nuevo en todas las celdas de entrada de datos. Estos cargos serán mostrados como resultados actuales en Microvision.

Si usted decide volver al escenario previamente guardado, haga clic en "Recuperar un escenario, reemplazando los datos actuales por los datos de un escenario" y todos sus resultados actuales serán reemplazados por lo que tenía previamente guardado.

Como predeterminedo, las descripciones de los escenarios son mínimo, base y máximo. Si lo desea, puede cambiar los nombres de estos escenarios tal y como aparecen en los gráficos escribiendo un nombre diferente en la columna de la derecha. Debido a las limitaciones de espacio, el nombre que escriba puede tener un máximo de 4 letras.

Le aconsejamos utilizar los siguientes pasos:

1. Desarrolle sus proyecciones
2. Guarde estas proyecciones como un escenario BASE
3. Realice los ajustes deseados para su proyección mínima y guárdelos como escenario MIN
4. Recupere su escenario BASE
5. Realice los ajustes deseados para su proyección máxima y guárdelos como escenario MAX
6. Verifique los resultados en la hoja Gráficos

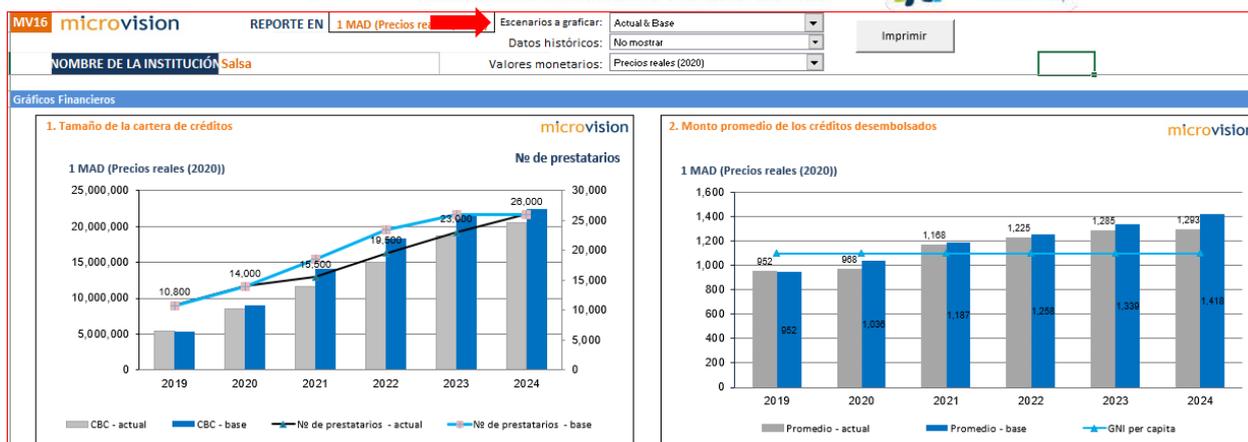
recuperar datos escenario mínimo recuperar datos escenario base recuperar datos escenario máximo CANCELAR

El proceso tomará unos segundos. Verá que en la tabla de escenarios el signo aparecerá junto al escenario que ha decidido recuperar. Vuelva a trabajar sus datos y guarde este escenario de nuevo.

3. Compare sus escenarios

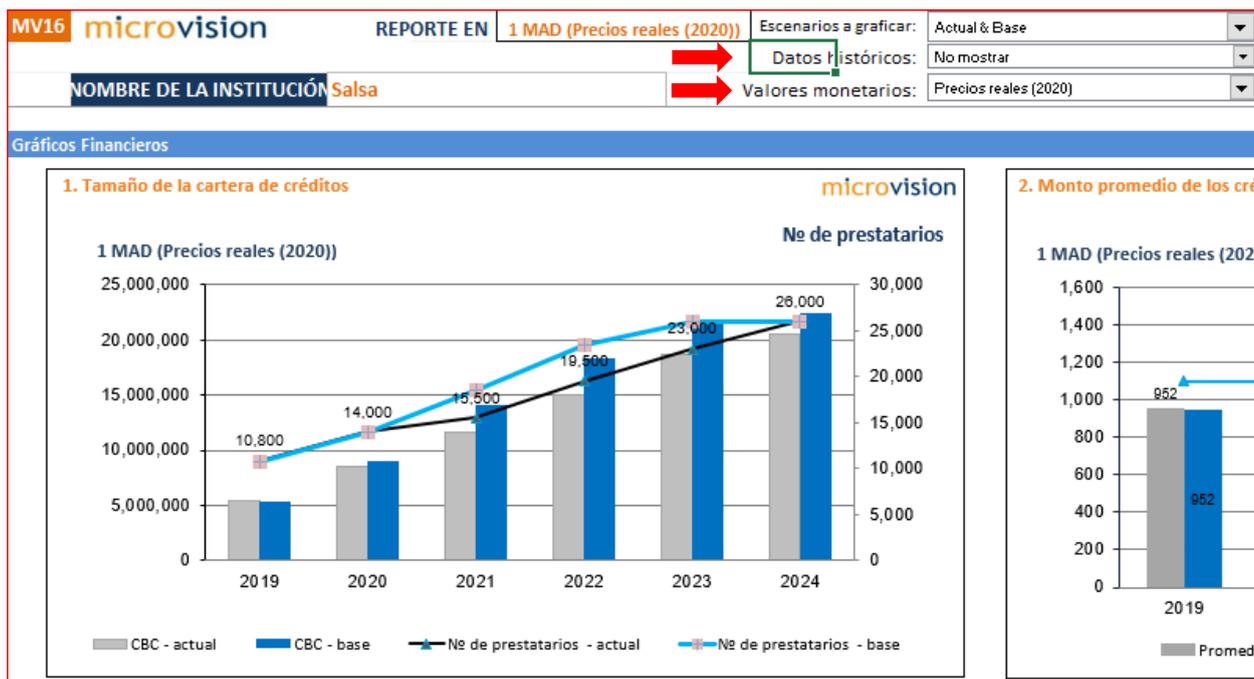
En la hoja de **Gráficos**, puede comparar fácilmente sus diferentes escenarios. **Sólo tiene que elegir la opción deseada en la lista desplegable: "Escenario a graficar"**. Puede mostrar hasta tres escenarios en cada gráfico.

También verá los números del escenario actual, que corresponden a los datos que se muestran actualmente. El escenario actual puede corresponder a uno de sus escenarios guardados (que ha recargado recientemente) o a un escenario que ha modificado y que aún no ha almacenado.



Captura de pantalla: En el siguiente gráfico se puede ver una comparación entre dos escenarios: la base y la actual. La línea negra indica la evolución del número de prestatarios en el escenario actual, mientras que la línea azul muestra la evolución del número de prestatarios en el escenario base. También se puede ver una diferencia en el tamaño de la cartera de préstamos.

En la parte superior de la hoja de **Gráficos**, también encontrará algunos otros botones útiles:



Puede adaptar los gráficos para visualizar los datos:

- mostrando sólo el último año histórico y todos los años proyectados (esto aumentará la legibilidad de los gráficos)
- mostrando valores actualizados para la inflación.

Consejo: Puede **imprimir fácilmente** todos sus gráficos y otras hojas de resultados (también puede convertirlos en un archivo PDF), para que pueda comunicar sus estrategias y escenarios a los socios interesados que desee. **Haga clic en el botón "Imprimir"** en el lado derecho de cada hoja de Microvision. Se generará automáticamente un documento PDF, para que pueda guardarlo o imprimirlo.

 **CONSEJOS:**

Si ha creado sus proyecciones y escenarios antes de la crisis (incluidos en su plan de negocios):

1. Haga una copia del archivo de Microvision que contiene sus proyecciones / escenarios;
2. Tome esta copia y cambie su nombre (por ejemplo: Microvision_PCN);
3. Recuerde el escenario que le gustaría adaptar, para que se convierta en su escenario actual;
4. Trabaje en sus nuevas proyecciones, de acuerdo con las premisas que le permitirán abordar los desafíos causados por la crisis de Covid-19;
5. Cuando esté satisfecho con sus nuevas proyecciones, guarde el escenario como su escenario mínimo, base o máximo;
6. Desarrolle un segundo escenario con otras premisas y guárdelo;
7. Personalice sus escenarios renombrándolos;
8. Mire la hoja de Gráficos para comparar diferentes escenarios y compruebe sus KPIs.

Si está usando Microvision por primera vez:

1. Importe la MFI Factsheet o complete sus datos históricos manualmente en la hoja etiquetada "MFI Factsheet".
2. Ponga sus productos de crédito en la hoja de Productos de Crédito. Puede decidir cambiar las "características" de los productos para que correspondan a los nuevos, desarrollados para hacer frente a la crisis, por ejemplo, introducir un período de gracia, lanzar un nuevo producto, etc.
3. Empiece a trabajar en sus proyecciones de acuerdo con sus suposiciones.
4. Guarde su escenario como su escenario mínimo, base o máximo.
5. Desarrolle un segundo escenario con otras premisas (por ejemplo, aún más negativos) y guárdelo.
6. Desarrolle un tercer escenario crítico y guárdelo.
7. Personalice sus escenarios renombrándolos. Mire la hoja de Gráficos para comparar sus diferentes escenarios y compruebe los KPIs.

Conclusiones

Las instituciones mejor situadas para hacer frente a la crisis de Covid-19 son las que tienen una comprensión exacta de los riesgos existentes en el entorno actual y que pueden gestionarlos adecuadamente, manteniendo al mismo tiempo la confianza de los inversores y otros socios. Por consiguiente, las proyecciones y los escenarios creados mediante Microvision pueden aportar una contribución esencial y valiosa al plan de continuidad del negocio de una institución de microfinanzas para hacer frente a la crisis actual.

Los optimistas entre nosotros creen que la pandemia terminará en un futuro próximo. Otros piensan que llevará más tiempo recuperarse de esta crisis. Pero todos estamos convencidos de que tarde o temprano volverán días mejores, también para el sector de las microfinanzas. Incluso en tiempos mejores, no hay que olvidar que Microvision también puede utilizarse para crear escenarios positivos o "del mejor de los casos", con un conjunto de premisas optimistas.



Otros recursos útiles:

- [Nota de orientación ADA sobre buenas prácticas para la continuidad de las instituciones de microfinanzas](#)
- [Nota de enfoque del CGAP: "Gestión de activos y pasivos de las instituciones de microfinanzas que captan depósitos"](#).
- [Ajuste de las microfinanzas para el impacto del flujo de caja de COVID-19](#)
- [Cómo construir un sistema inmunológico corporativo en respuesta a COVID-19- EaSI Webinar de asistencia técnica](#)

Plataformas útiles

- [El centro de recursos Covid-19 del portal FinDev](#)
- [El sitio web de la ADA, un espacio dedicado exclusivamente a la gestión de la crisis de Covid-19](#)
- [Seminario web de faivLive sobre Covid y las microfinanzas](#)
- [Foro del sector de la inclusión financiera para examinar las respuestas a COVID-19](#)

Agradecimientos

Los autores desean agradecer en particular a las siguientes personas por sus valiosas contribuciones a este artículo:

- Chuck Waterfield
- Matthieu Vanhove
- Howard Brady
- Patricia Hollinger
- Colegas de ADA, BRS, la Cooperativa Belga Cera y el Banco KBC

Si tiene alguna pregunta o quiere más información, por favor póngase en contacto con los autores: Marina Abboud (m.abboud@ada-microfinance.lu) y Jarek Chuchla (jarek.chuchla@brs.coop).