

HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS EN EL CONTEXTO DE LA EPIDEMIA DE COVID-19

Por Hans Hekkenberg, para ADA y Oikocredit - 15 de abril de 2020

Este documento describe algunas de las herramientas que pueden utilizarse en el proceso de elaboración de un plan de contingencia. En este documento podrán encontrar:

1. análisis de las partes interesadas
2. análisis de escenarios
3. segmentación de clientes (disposición / capacidad de pago)
4. análisis de las actividades y puestos esenciales (personal clave).

Por favor, consulte también [la guía de lineamientos para el plan de contingencia](#).

Como complemento de este documento, proponemos un modelo para un "Plan de contingencia en el contexto de la crisis de COVID-19", previamente completado con las propuestas formuladas en la Guía de Lineamientos. Tenga en cuenta que este plan de contingencia no es exhaustivo y debe ser completado de acuerdo a su situación particular.

Este documento hace referencia al archivo de Excel "Escenario brecha de liquidez vencimientos" en el que se pueden realizar los ejercicios propuestos.

1. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

El análisis de las partes interesadas puede realizarse en cualquier momento, pero el análisis que aquí se presenta, se centra en las partes interesadas en el contexto de la epidemia de COVID-19.

Una parte interesada es toda aquella que tiene un interés significativo en la institución, estas pueden ser partes internas, como el personal o la junta directiva, o externas como los clientes o inversionistas.

Las partes interesadas son importantes porque la institución tiene un vínculo con ellos, pero la mayoría de las veces hay una dependencia mutua. Por ejemplo, los clientes son partes interesadas, tener clientes es la parte más importante de su negocio, pero también dependen de su institución.

Sin embargo, la dependencia no siempre está totalmente equilibrada. En algunos casos, las partes interesadas dependen más de la institución (por ejemplo, ciertos clientes, etc.) y en otros casos, la institución depende más del interesado (por ejemplo, donantes, inversionistas).

Actividad 1: Realizar un análisis de las partes interesadas para su organización.

Paso 1

Identifique a sus partes interesadas utilizando el cuadro que se muestra a continuación. Aunque este cuadro muestra algunos ejemplos, en su caso, puede haber otras partes interesadas. También puede ser necesario establecer subcategorías: por ejemplo, lo más probable es que haya diferentes tipos de clientes: clientes cooperativos que apoyan a la institución, que seguirán pagando y que también pueden ayudar a la institución a llegar a otros clientes; clientes oportunistas que pueden pagar pero no lo harán; clientes en

dificultades, dispuestos a pagar pero que no pueden, etc. Consulte el punto sobre [la segmentación de los clientes más abajo](#).

Paso 2

Los elementos del análisis de las partes interesadas se indican en los encabezados de las columnas del cuadro que se muestra a continuación. Para cada parte interesada se deben plantear las siguientes preguntas:

- **¿Qué es importante para esta parte interesada?** Como dijimos, la parte interesada también depende de su institución. Por ejemplo, los clientes quieren pedir dinero prestado a un precio razonable, quieren un mejor rendimiento de sus depósitos, quieren que se les trate bien, especialmente en tiempos de crisis, si no pueden pagar su crédito, por ejemplo. También quieren poder acceder a los fondos para la recuperación y el reinicio de sus negocios una vez la crisis haya pasado.
- **¿Qué tipo de riesgo puede crear?** Esta es la otra cara de la moneda: la institución depende de la parte interesada, y siguiendo con el ejemplo del cliente: la institución necesita que los clientes puedan y quieran pagar su préstamo, por lo que el incumplimiento es un riesgo para la institución.

Es importante considerar el (des)equilibrio entre estos dos puntos en la comunicación con las partes interesadas, esto define el poder de negociación. Por lo tanto, este (des)equilibrio es también importante para el siguiente punto:

- **¿Qué tipo de apoyo puede proporcionar?** Lo importante aquí es que las partes interesadas continúen proporcionándole el apoyo habitual. Pero en algunos casos las partes interesadas pueden ofrecer apoyo adicional (por ejemplo, donantes, inversionistas, ONG).
- **¿Cómo puede mejorar su apoyo o sus acciones?** Véase el punto anterior: ¿qué métodos y medidas puede adoptar para aumentar la probabilidad de que estas categorías de partes interesadas le proporcionen apoyo adicional? Por supuesto, esto no es fácil en una crisis, especialmente en el caso de una pandemia en la que cada institución necesita apoyo adicional (por ejemplo, los donantes pueden aplazar los reembolsos y/o proporcionar financiamiento adicional). Asegurarse de que estas acciones se definan de forma SMART: específicas, medibles, alcanzables, realistas y limitadas en el tiempo.
- **¿Cómo y cuándo comunicarse con esta parte interesada?** Definir por qué canal se comunicará la institución: por teléfono, SMS, correo electrónico, Skype, ZOOM, WhatsApp... y con qué frecuencia.
- **¿Quién es la persona responsable de llevar a cabo las acciones?** Lo más probable es que se lleve a cabo más de una acción por cada parte interesada, por lo que lo más probable es que haya más de una persona responsable. Por favor, designe sólo una persona responsable por acción, no un grupo o comité. También la accountability debe ser asignada por persona.
- **¿Cuándo se llevarán a cabo las acciones?** Se debe fijar una fecha límite para la finalización completa de cada acción.

Categorías de partes interesadas	¿Qué es importante para esta parte interesada?	¿Qué tipo de riesgo puede crear?	¿Qué tipo de apoyo puede proporcionar?	¿Cómo puede mejorar sus acciones?	Comunicación : frecuencia + canal utilizado	Persona responsable	Fecha limite
Clientes							
Junta Directiva							
Personal							
Proveedores							
Terceros							
Inversionistas							
Accionistas							
Bancos							
Competidores							
ONG							
Donantes							
Reguladores							
La Autoridad Fiscal							
Las autoridades locales							
Redes de Microfinanzas							
Otros							

Esta actividad se encuentra en la pestaña "Análisis de las partes interesadas" en el archivo de Excel "Escenario brecha de liquidez vencimientos"

Este análisis de las partes interesadas ayuda a establecer un plan de contingencia porque se centra en los riesgos que pueden crear las partes interesadas, pero también en el apoyo que la institución puede requerir de ellas.

Para tener una idea de los diferentes riesgos y oportunidades que pueden crear las partes interesadas, véase los ejemplos que figuran en el [anexo](#).

2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis de escenarios ("qué pasa si...") es un excelente método de gestión proactiva de riesgos para prepararse para nuevos (potenciales) eventos de riesgo. Especialmente en estos tiempos turbulentos en los que los nuevos eventos están ocurriendo a un ritmo rápido.

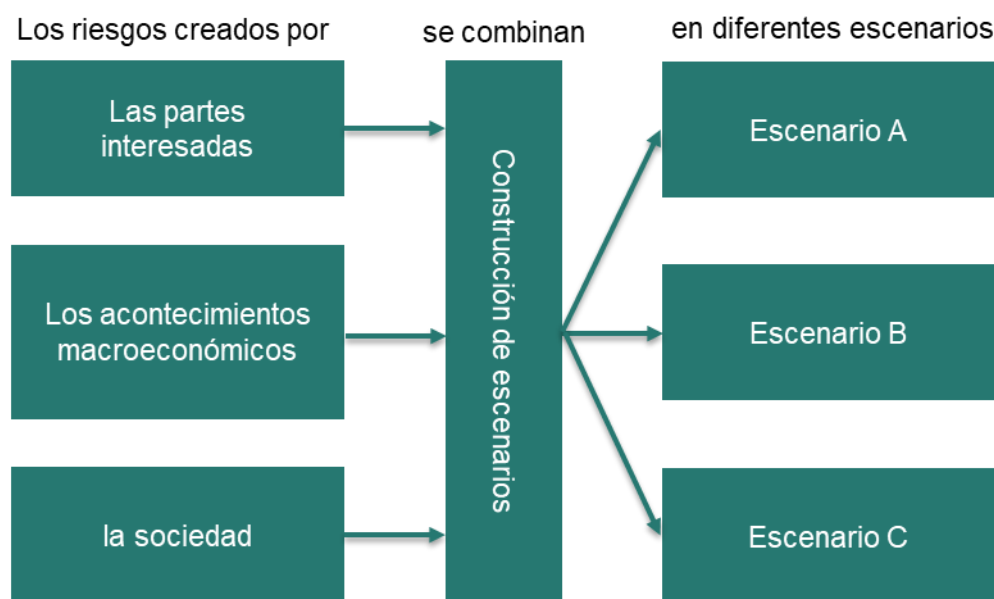
Es una buena práctica de gestión desarrollar varios escenarios: uno que incluya algunas perturbaciones (Hipótesis baja/optimista), otro con mayores perturbaciones (Hipótesis media) y el peor escenario (Hipótesis alta/pesimista).

Un escenario describe una combinación de posibles eventos de riesgo que resultan en impactos tanto financieros como no financieros:

- financiero: por ejemplo, impacto en PAR, liquidez y solvencia, rentabilidad, bancarrota.
- no financiero: por ejemplo, la falta de disponibilidad de personal, la falta de IT/SIG, el impacto en la imagen (reputación), la continuidad.

El análisis de escenarios se basa principalmente en una combinación de eventos causados por:

- partes interesadas, incluidos terceros y proveedores
- eventos macroeconómicos
- sociedad: decisiones políticas, reacciones públicas



Las partes interesadas: Se abordaron en la sección anterior.

Los acontecimientos macroeconómicos, por ejemplo:

- Variaciones en la tasa de interés (aumento/disminución)
- La inflación (debido a la escasez, la especulación)
- Riesgo cambiario: depreciación de la moneda local
- Estancamiento en la cadena de valor: desaceleración de los productos básicos, materias primas que afectan a las instituciones o que afectan a la actividad de los clientes (por ejemplo, no se dispone de la oferta de bienes que necesitan las empresas)
- Ralentización de las remesas (envío/recepción)
- Ruptura de las actividades críticas que están subcontratadas (por ejemplo, los servicios de tecnología de la información)
- Los bancos cierran o limitan el acceso a los fondos.

La sociedad, es decir, los eventos políticos, las reacciones del público. Por ejemplos:

- Fraudes (estafas)
- Disturbios sociopolíticos (disturbios políticos, protestas, bloqueo)

- Robos, saqueos, vandalismo
- Hambruna
- Movimientos de "no pago" alentados por medidas políticas.

Actividad 2: Construir el escenario para el que necesita prepararse

Ahora puede construir sus propios 3 escenarios. También puede ver los siguientes ejemplos como referencia:

- Cuarentena total durante 3 meses, luego cuarentena parcial durante 2 meses, suspensión de los reembolsos durante 3-6 meses, retiro de un financiador, enfermedad de varios miembros clave del personal, interrupción de una actividad importante subcontratada (por ejemplo, servicios de tecnología de la información), un límite máximo de retiros de cuentas bancarias, el PAR aumenta 10 veces más; retiro masiva de ahorros y depósitos (80%); las sucursales y las oficinas centrales se cierran en el 50-70% de las zonas de operaciones, el personal esencial trabaja desde casa; se restringen los viajes, se prohíben todos los eventos/reuniones públicas; los reglamentos gubernamentales prevén exenciones fiscales y vacaciones para las industrias manufactureras, turísticas, agrícolas e inmobiliarias del país durante 2 a 6 meses; las medidas de cuarentena generales incluyen la cuarentena domiciliaria, la cuarentena regional y límites a la interacción social; sólo se permiten los servicios esenciales, se reducen los horarios de apertura de los bancos; se impone un distanciamiento social a gran escala.
- Confinamiento parcial durante 4 meses (cierre de restaurantes, escuelas, clubes deportivos, espectáculos, y cese de todos los eventos con más de 3 personas), retiro de un financiador. Un funcionario clave se enfermó, el PAR aumenta 5 veces más, distanciamiento social; retiro de ahorros y depósitos de clientes en un 40%; el 50% de las sucursales están en funcionamiento; viajes limitados a zonas de confinamiento; reducciones de impuestos durante 3 meses; reducción de los horarios de apertura de los bancos; distanciamiento social impuesto a gran escala.
- Confinamiento parcial durante 2 meses (cierre de restaurantes, escuelas, clubes deportivos, espectáculos, y la detención de todos los eventos con más de 3 personas). El PAR aumenta 3 veces más; distanciamiento social; retiro de ahorros y depósitos por parte del cliente en un 10%; el 50% de las agencias están en funcionamiento; viajes limitados a zonas de contención; reducciones de impuestos y días festivos por 2 meses; se impone un distanciamiento social a gran escala.

Esta actividad puede encontrarse en las pestañas "Escenarios - supuestos no-fin" y "Supuestos claves Esc-1, Esc-2 y Esc-3" del archivo de Excel "Escenario brecha de liquidez vencimientos".

3. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de los clientes permite evaluar los posibles escenarios del comportamiento de reembolso de los clientes. Lo ideal sería adoptar un enfoque de abajo hacia arriba, en el que los asesores de crédito juzgaran a sus clientes y luego se agregaran los resultados para hacer un análisis institucional.

Los motores para el análisis de esta voluntad de pago son las circunstancias y las economías locales y nacionales, por ejemplo:

- Suspensión de actividades para: turismo, restaurantes, clubes deportivos, entretenimiento.
- Sectores muy o poco afectados: ropa, electrodomésticos, transporte local, tuk-tuks, pequeñas tiendas de conveniencia que venden productos básicos (pulperías, tiendas de barrio, etc.).
- Disponibilidad y acceso al apoyo del gobierno para algunos negocios.

- Disponibilidad de ayuda de emergencia del gobierno para el consumo familiar (impide que el cliente utilice el capital de la empresa para el consumo familiar).

El análisis también puede hacerse según el sector del negocio del cliente. También influyen otros factores como una zona cerrada, mercados cerrados, el hecho de que el cliente tenga o no otros ingresos o de que haya dejado de existir una importante fuente alternativa de ingresos, como las remesas.

Para cada segmento de clientes, estime el número total de clientes y el monto del total de la cartera por pagar asociada a estos clientes. Utilice estos datos para rellenar los cuadros siguientes con el monto total de los préstamos pendientes y el número de clientes en el comportamiento de pago que probablemente exhiban. Se puede ir más allá considerando la situación (préstamos saludables pendientes) y la distribución por sector industrial.

Importante: el comportamiento de reembolso de los clientes puede cambiar dependiendo del escenario. Asegúrese de evaluar y completar los cuadros de abajo para cada uno de los escenarios que desarrolle. Estos datos son esenciales para el análisis del déficit de liquidez que se realizará para cada escenario.

Quiere pagar	si	Reestructuración	Muy bien!
	no	Castigo/ reestructuración	Recuperación / tolerancia cero
		no	si
		Puede pagar	

Esta actividad se encuentra en la pestaña "Segmentación de clientes" del archivo de Excel " Escenario brecha de liquidez vencimientos".

4. ANÁLISIS CRÍTICO DEL NEGOCIO - NUEVO MODELO DE NEGOCIOS RESILIENTE

Para sobrevivir, es decir para continuar el negocio, hay que establecer prioridades. La imagen de abajo muestra que hay que tomar decisiones:

- **Actividades críticas que deben continuar** para que el negocio funcione (independientemente del nivel de operaciones).
 - ¿Estas actividades pueden continuar como hasta ahora? Si no,
 - ¿Existen otras formas de llevar a cabo estas actividades? ¿Existen actividades alternativas que logren los mismos objetivos que las actividades originales? Definir los cambios a realizar en la frecuencia o actividad.
- **Las actividades no críticas** o las que son perjudiciales si continúan durante este periodo, deben ser detenidas.
- **Las actividades que son menos importantes** o que podrían causar daños si se continúan de la misma manera o con la misma frecuencia deben reducirse.

- **En el caso de las actividades importantes** que no pueden continuar de la misma manera, deben encontrarse actividades alternativas para continuar la actividad en esas circunstancias específicas y debe definirse la frecuencia y la forma en que se llevarán a cabo las actividades modificadas.
- Solo entonces habrá espacio para **nuevas actividades**: nuevos canales de distribución, nuevos productos, nuevos servicios.

Fundamentalmente, esto significa pasar a un nuevo modelo de negocio más resiliente:



5. ANÁLISIS DEL PERSONAL CLAVE

El análisis de las actividades críticas le dará una visión general de la carga de trabajo del personal. Algunos funcionarios que participan en actividades interrumpidas o reorganizadas pueden ser reasignados a otras áreas de trabajo. Algunos miembros del personal son esenciales: por ejemplo, la dirección (DG, GG, CFO, COO, CIT), el personal de TI, los asesores de crédito, los cajeros. No subestime la importancia de los controles internos y la auditoría interna. La historia demuestra que el riesgo de error y fraude aumenta con las circunstancias específicas, por lo que estas funciones son importantes. También puede necesitar personal especializado para coordinar con agencias gubernamentales o reguladoras, donantes y redes de microfinanzas que proporcionen apoyo o programas que puedan ayudar a sus clientes.

Parte de su planificación de escenarios también debería incluir la preparación de un plan de personal. ¿Hay algún reclutamiento en curso (nuevas contrataciones)? ¿Son esenciales o se pueden retrasar? ¿Tiene personal contratado que realice funciones no esenciales? ¿Se puede reducir su carga de trabajo? ¿Cuándo tendrá que considerar medidas más drásticas para reducir los costos y cuándo se verá afectado el personal?

ANEXO

Partes interesadas: riesgos y oportunidades

Estos son sólo ejemplos, siéntase libre de añadir o modificarlos para adaptarlos a su situación particular.

Categorías de partes interesadas	¿Qué tipo de riesgo pueden crear?	¿Qué tipo de apoyo pueden proporcionar?
Clientes	Los clientes pueden retirar sus ahorros (voluntarios) / no pagar su préstamo; cometer fraude, ir a la quiebra, difundir información falsa o exagerada	Mantener los ahorros intactos o no retirarlos por completo ; estar dispuestos a devolver sus préstamos cuando puedan hacerlo; ejercer presión para que el gobierno apoye a las pequeñas empresas y ayudar a otros clientes a acceder a este apoyo.
Junta Directiva	Indecisa, con directores enfermos, sin respuesta	Demostrar un liderazgo fuerte; ayudar a ejercer presión sobre el gobierno, los reguladores, los donantes y otras posibles fuentes de apoyo.
Personal	Personal enfermo, que no está disponible para el trabajo, que vuelve a casa, que es menos productivo / desmotivado	Respetar y difundir las instrucciones de higiene; mantener activamente el contacto con sus clientes; ser proactivos en sugerir nuevas formas de llegar a los clientes; comprometerse a mantener la moral de sus compañeros.
Terceros	Bancarrota, interrupción de sus servicios/incumplimiento de los niveles de servicio, aumento de precios, fraude	Comprometerse con el acuerdo de nivel de servicio; ser transparentes en cuanto a su capacidad para prestar servicios; hacer sugerencias sobre alternativas si no pueden prestar los servicios habituales.
Proveedores	Bancarrota, interrupción de sus servicios, aumento de precios	Continuar proporcionando el servicio adecuado
Fondeadores / inversionistas	Retirada de sus fondos, no renovación del préstamo; aumento de los tipos de interés y/o de las comisiones	Continuar la financiación; proporcionar préstamos/financiamiento adicional; reestructurar los préstamos; suspender los reembolsos/intereses; todos los fondeadores/inversionistas deben tener un enfoque coordinado; apoyo en la promoción y el cabildeo del gobierno o los reguladores.
Accionistas	Violación de los pactos	Capacidad/disponibilidad para aumentar el capital si es necesario, proporcionar garantías, etc. Posición con respecto a posibles fusiones o adquisiciones y capacidad para apoyar tal proceso. Capacidad para apoyar los procesos de negociación con los fondeadores.

Competidores	Controlar las medidas que toman en términos de desembolso/recuperación de créditos, reembolso de ahorros, apertura de sus sucursales Vigilar su situación financiera (las quiebras pueden difundir la idea de que los créditos no tienen que ser reembolsados)	Identificar las oportunidades de acercamiento si la situación lo requiere (fusión, adquisición, compra de cartera, de personal, etc.).
Bancos	Bancarrota; falta de liquidez; congelación de cuentas/depósitos; limitación de los retiros; cierre	Continuar las operaciones normales, abrir depósitos a plazo fijo
ONG	Retirada de toda la ayuda existente, suspensión de la colaboración en materia de servicios no financieros	Proporcionar asistencia técnica; proporcionar financiación/préstamos de emergencia para la institución o los clientes; prestar apoyo de emergencia a las comunidades, asegurar el suministro de alimentos
Reguladores	Imposición de la suspensión del reembolso a las instituciones; regulación de las empresas por el Banco Central	Financiamiento adicional
La Autoridad Fiscal	Penalización por retraso	Desgravación fiscal, suspensión, crédito fiscal
Las autoridades locales	Cuarentena *) / toque de queda, promover un movimiento de no pago	Apoyar a la institución en sus prácticas de recuperación
Redes de microfinanzas	Indecisos, poco activos	Proactividad en la coordinación de las acciones y la comunicación con los bancos, los donantes, las ONG, el gobierno, las autoridades fiscales
Otros		

*) Los reglamentos gubernamentales relacionados con el COVID-19, incluidas tanto las medidas de cuarentena como el cierre temporal de escuelas y lugares de trabajo, la restricción de actividades en lugares o instalaciones públicas.