

BFA GLOBAL

FINANCE, DATA, AND TECHNOLOGY INNOVATIONS FOR AN EQUITABLE WORLD

Resiliencia cooperativa en tiempos del Covid-19

Jorge Hernández
Leticia Jáuregui
Francisco Mier
Gabriela Zapata

WEBINAR | 4 y 12 MAYO 2020

www.bfaglobal.com | [@bfaglobal](https://twitter.com/bfaglobal)

Antes de empezar:

1. La sesión durará aproximadamente **una hora y media: 10:00am-11:30am**
2. El webinar de hoy será grabado y la **grabación** será compartida con los participantes después del evento.
3. Las **preguntas y comentarios** podrán ser compartidos en cualquier momento a lo largo de la sesión, haciendo clic en el botón **Q&A** en la parte de abajo de sus pantallas.



1. Mantendremos los **micrófonos apagados** durante la presentación para evitar sonido de fondo.

Contenido.

1. **Resultados de encuestas sobre los efectos de la crisis en la vida de los mexicanos / 10 min**

Gabriela Zapata desde CDMX

1. **Análisis de escenarios e implicaciones para las cooperativas ante el Covid-19 / 15 min**

Leticia Jáuregui desde CDMX

1. **Síntesis de recomendaciones estratégicas y operacionales / 10 min**

Jorge Hernández desde Medellín

1. **Modelo financiero de prueba de estrés para cooperativas / 25 min**

Jorge Hernández

Respuestas a preguntas y cierre / 20 min



Gabriela Zapata

El equipo de BFA Global en esta sesión



Jorge Hernández
Líder de intervenciones



Leticia Jáuregui
Líder de acompañamiento
estratégico



Gabriela Zapata
Líder de aprendizajes y
difusión



Francisco Mier
Asesor en asuntos
regulatorios

El equipo de BFA Global en esta sesión



Jorge Hernández
Líder de intervenciones



Leticia Jáuregui
Líder de acompañamiento
estratégico



Gabriela Zapata
Líder de aprendizajes y
difusión



Francisco Mier
Asesor en asuntos
regulatorios

01

Resultados de encuestas

sobre los efectos de la crisis en la vida de l@s mexican@s
10 mins

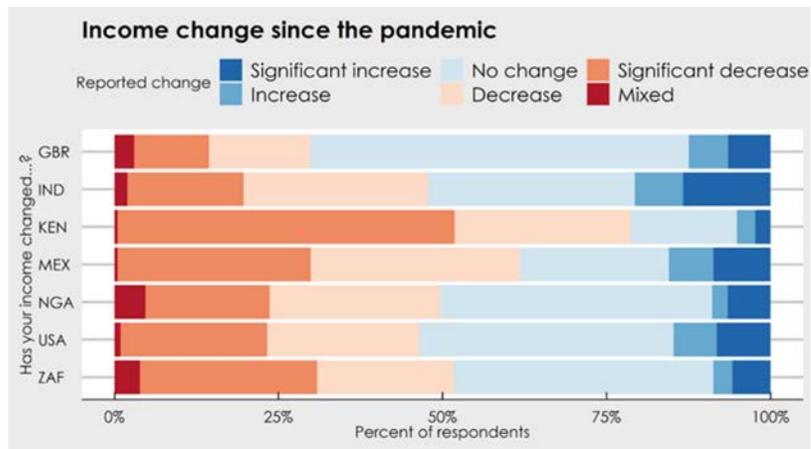


Gabriela Zapata



Encuestas realizadas a personas y tiendas en México.

Encuesta rápida en línea 3a ronda



Encuestas telefónicas a socios de cooperativas 2a ronda



Encuestas en línea a tenderos 2a ronda



Encuestas rápidas en línea.

La herramienta de encuesta rápida fue desarrollada con el apoyo de **MetLife Foundation**

Panel de 1,646 personas pagadas en 8 países.

Los resultados son **indicativos** y **direccionales**, no estadísticamente representativos.



Sudáfrica



India



Kenia



Estados Unidos



Reino Unido



Ghana



Nigeria

Ronda 1:
24-26 Marzo 2020

Ronda 2:
11-13 Abril 2020

Ronda 3:
18-19 Mayo 2020

Nuevos países:
Zambia, Vietnam

Tamaño y tipo de la muestra por país:

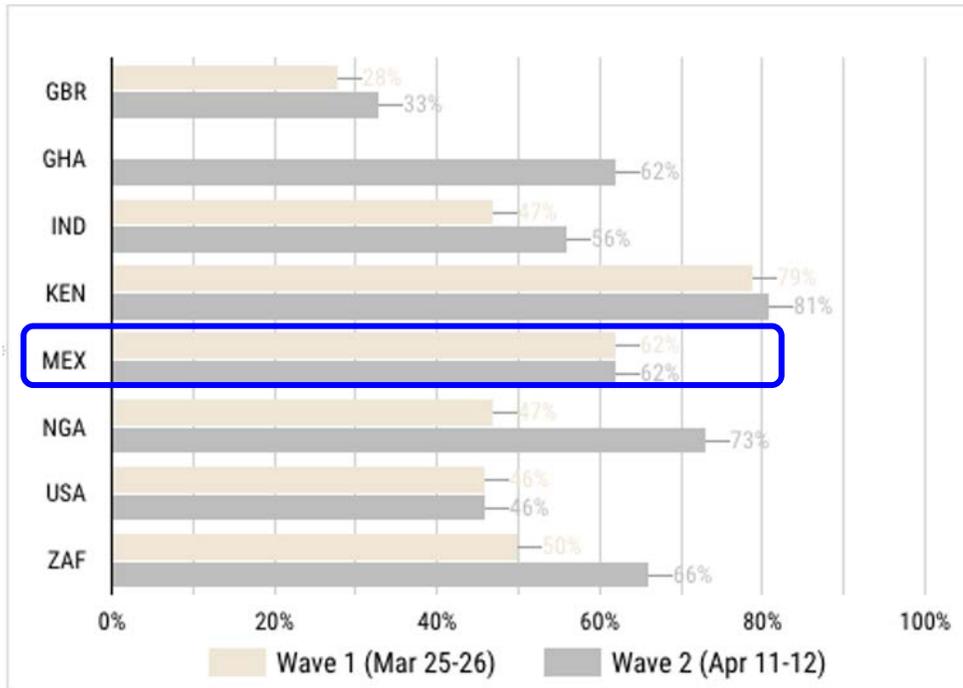
- De 201 a 318 personas
- Nivel de ingreso medio bajo a bajo, con balance por género y edad únicamente



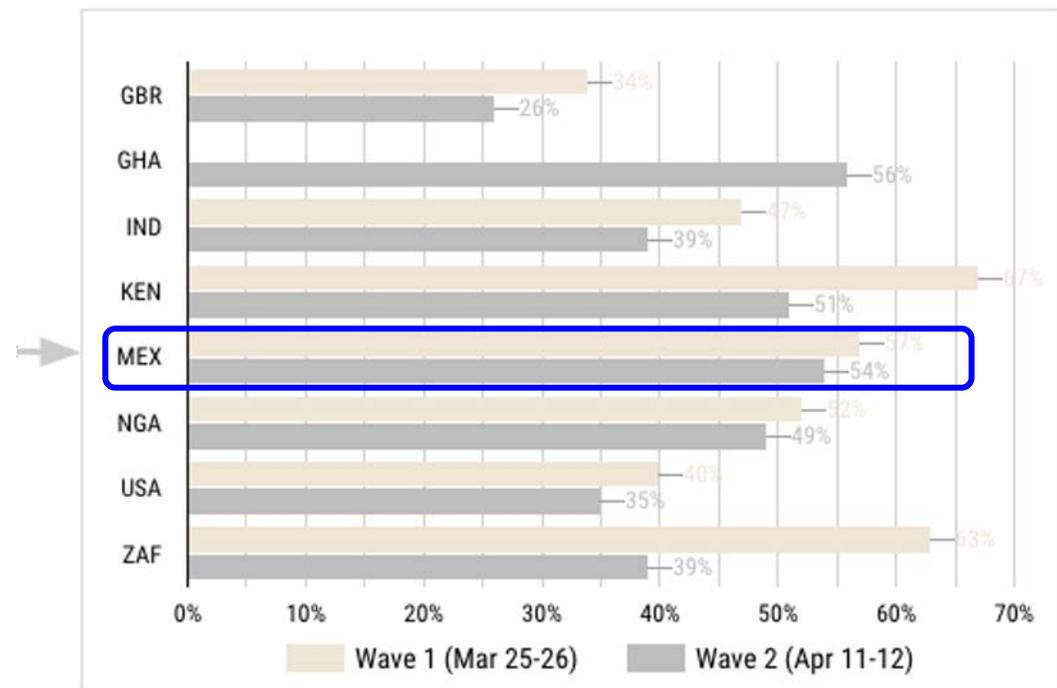
Para **México**, la mitad de la muestra con ingresos <\$3,000 y la mitad entre \$3,000-\$7,000

Los ingresos se han reducido y los gastos incrementado para más del 50% de los encuestados en México.

El **ingreso** ha **disminuido** algo o significativamente (%), por Ronda

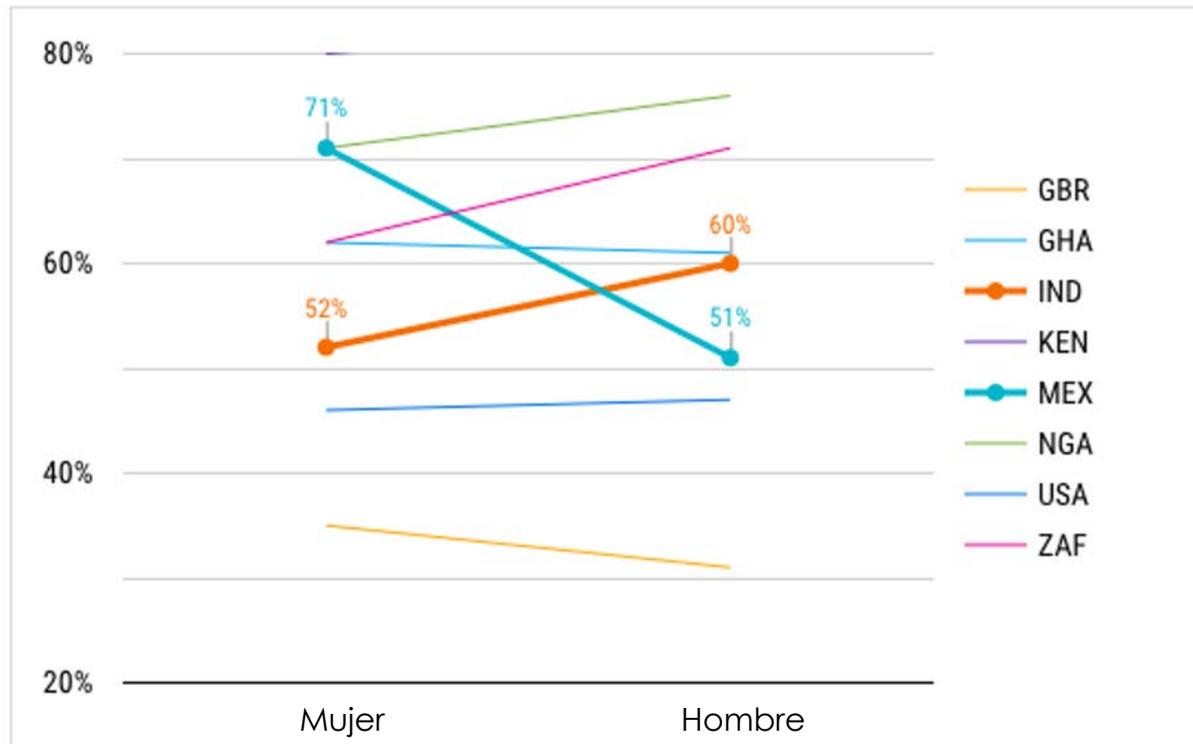


Los **gastos** han **aumentado** algo o significativamente (%), por Ronda



El ingreso de las mujeres mexicanas se ha visto más afectado.

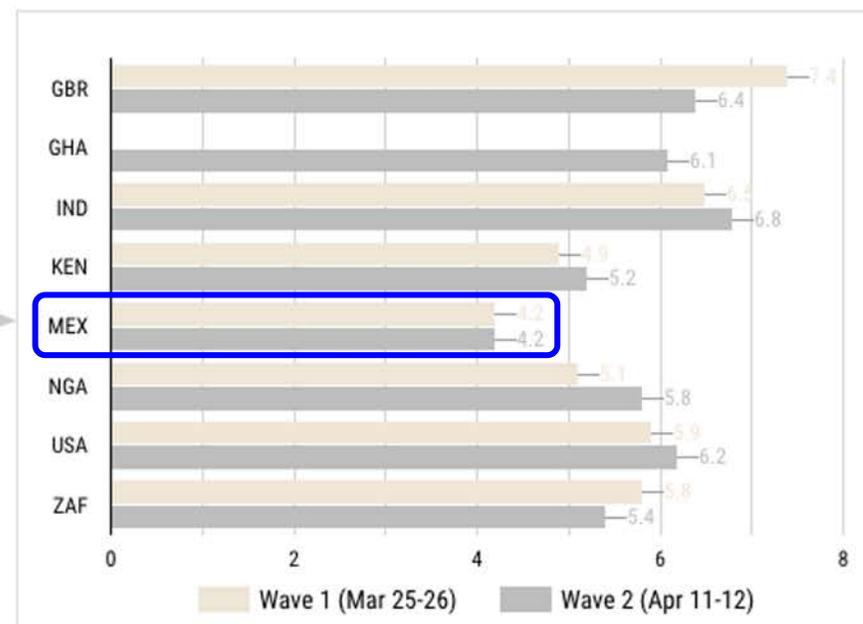
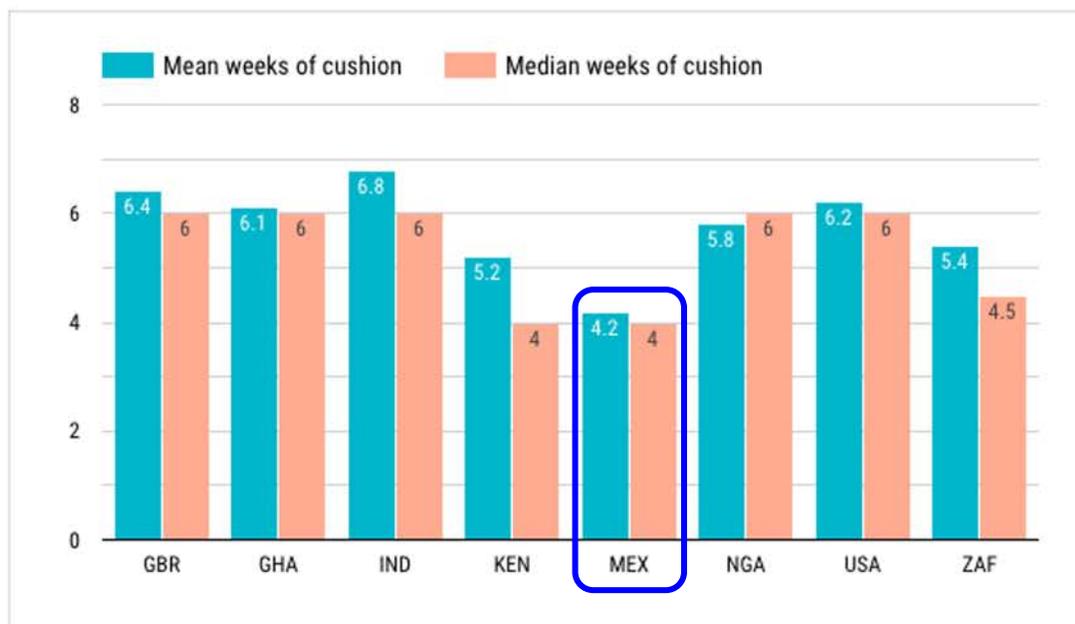
¿Tu **ingreso** ha **disminuido** algo o significativamente como resultado de la pandemia del Coronavirus? (Ronda 2)



México reporta el menor número de **semanas de reservas** para cubrir gastos básicos: ~4

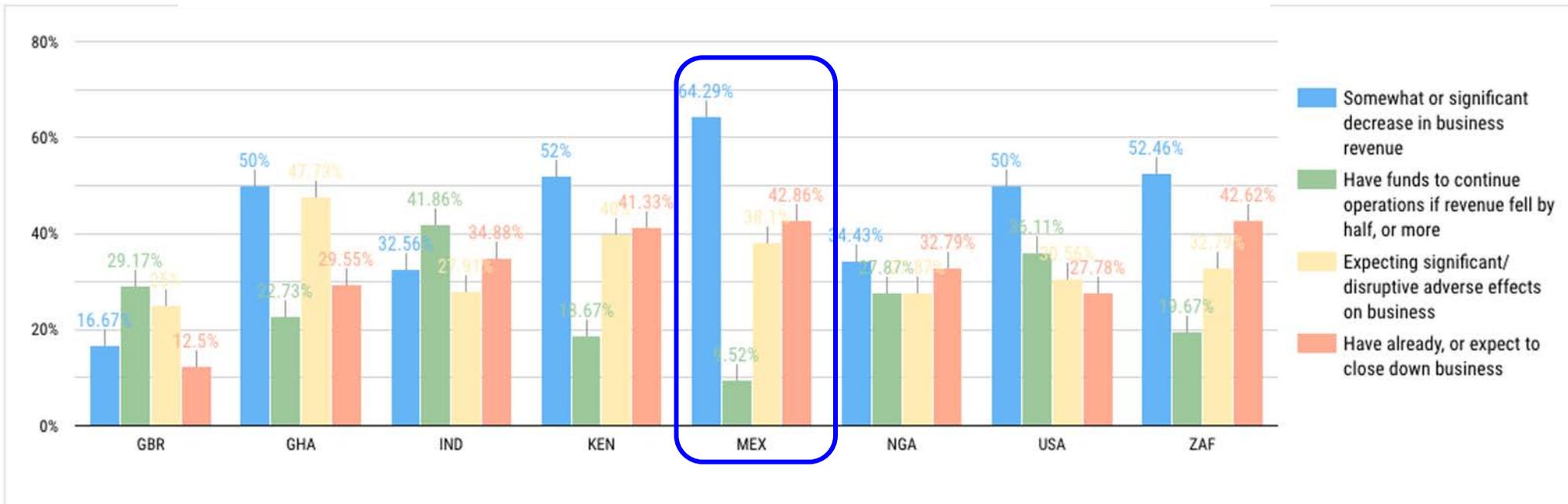
Si tu o tu hogar perdieran todos sus ingresos, cuántas **semanas** podrían cubrir **gastos esenciales** (...) con ahorros disponibles? (Ronda 2)

Promedio de semanas de **colchón de ahorros** para gastos esenciales (Ronda 2)



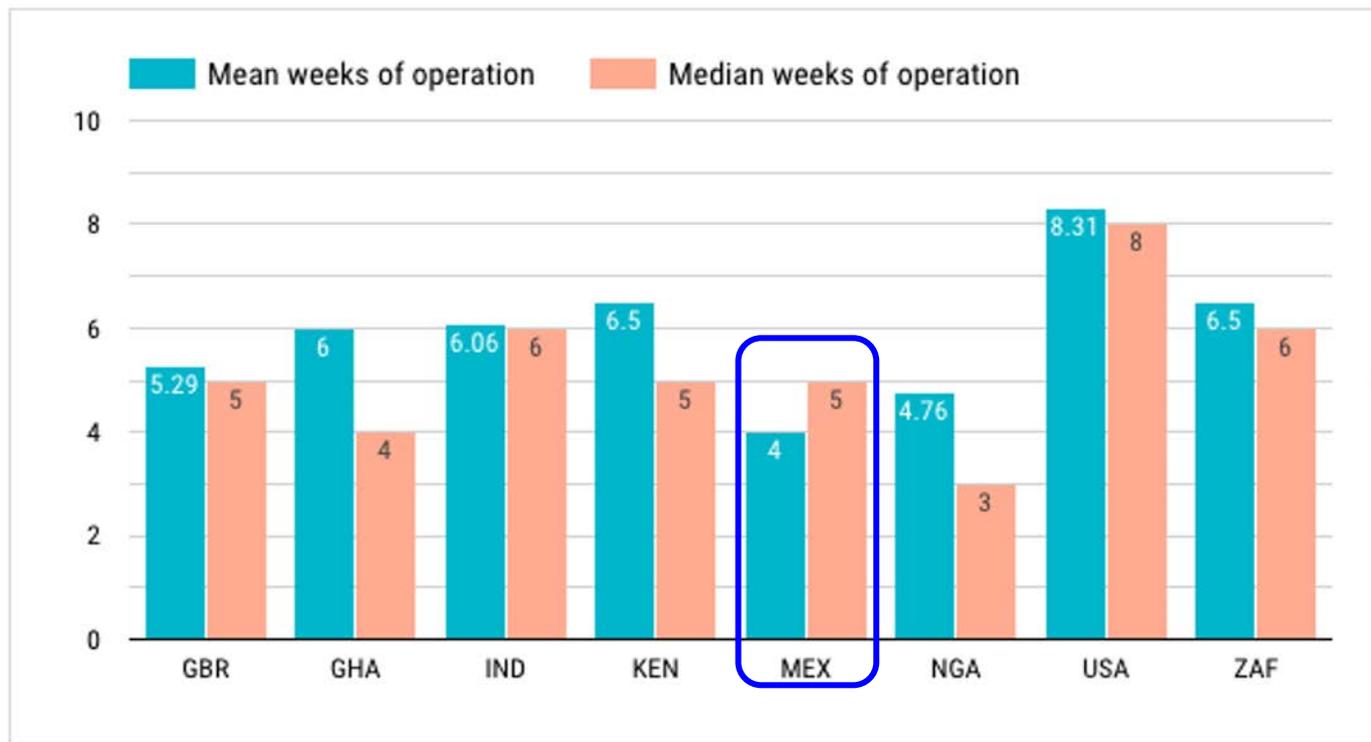
El **~64%** de los negocios y autoempleados reporta una **reducción en sus ingresos del negocio** y **~42%** ha **cerrado o espera hacerlo**.

Impacto del Covid-19 en **negocios y autoempleo** (Ronda 2)



Si los ingresos se redujeran a la mitad, los **recursos disponibles para operar** se limitan a **4-5** semanas.

Si los ingresos cayeran a la mitad o más, ¿cuántas **semanas** podrías continuar operando con el **efectivo y líneas de crédito disponibles**? (Ronda 2)



Tomando el pulso de las vidas financieras de los socios.



1. **Encuestas telefónicas** de ~30min de duración.
2. **Seis rondas** cada 2 semanas por socio/a.
3. **Preguntas** sobre salud financiera, comportamientos e instrumentos financieros usados para enfrentar la crisis, entre otras.



¿Qué hemos aprendido?

Efectos en ingresos y gastos

- La mayoría reporta reducción en ingresos del 20-80%, incluyendo tenderos, porque el aumento en precios ha reducido su margen.
- La mayoría reporta más gastos por compra de artículos de limpieza (gel)
- Para los hogares más afectados, estos artículos serán los siguientes en recortarse.
- Hay una expectativa generalizada y miedo de que el recibo de luz sea mayor el mes que entra.

Cambios en hábitos de alimentación.

La situación ha ocasionado un cambio hacia priorizar frutas y verduras sobre "antojitos" y botanas. .

Cambios en comportamientos de compra.

- No se reporta escasez alimentaria aún pero el alza en precios de la canasta básica es prevalente en Oax y Gdl (azúcar, frijol y huevo).
- Un tendero reporta que los márgenes bajos en productos perecederos implica ampliar horarios de apertura para compensar las pérdidas de ingreso.

Tomando el pulso de los tenderos.

Más de 2,200 tenderos en 12 ciudades principales de México

Reportes transaccionales de tenderos



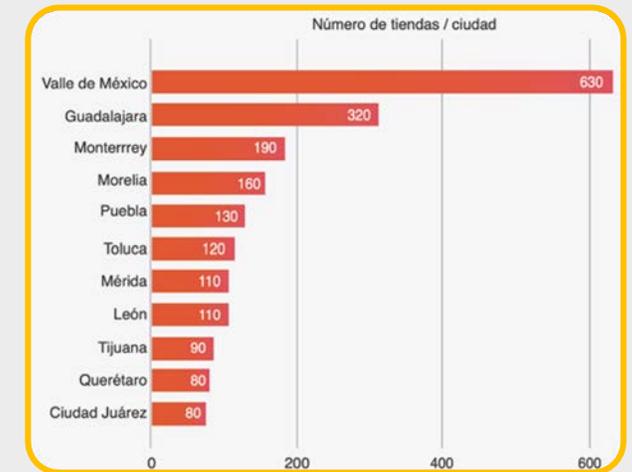
1. **Dinámica transaccional:** Reportes semanales.
2. **Indicadores operativos:** Horarios de apertura y cierre; porcentaje de tiendas que cierran semana a semana por la crisis.
3. **Indicadores transaccionales:** Tickets de ventas y compras promedio; ventas promedio por tienda; ranking de ventas por categoría; seguimiento a incremento de precios, entre otros.

Encuestas a tenderos



1. **Tres rondas** cada 3-4 semanas.
2. Encuesta de 8 preguntas a 100 tenderos por ronda.
3. **Análisis incluye:** datos transaccionales, demográficos, servicios de la tienda e información de ventas "fiadas".

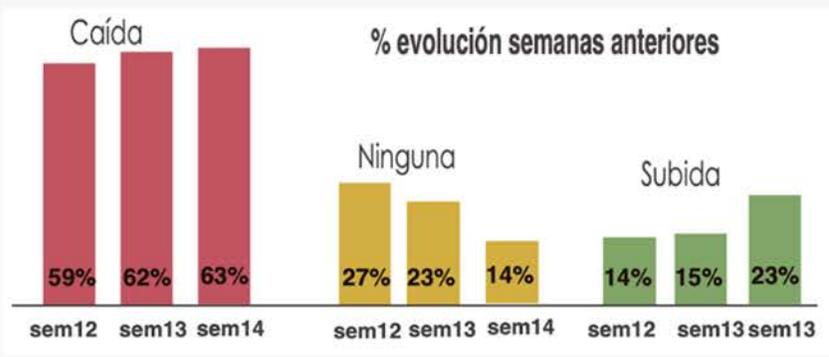
Ciudades y # de tenderos



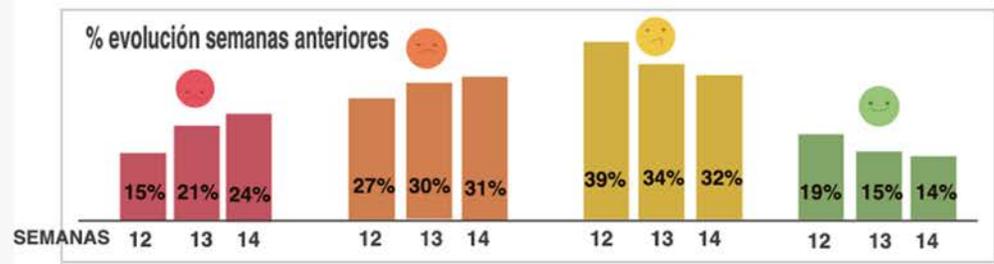
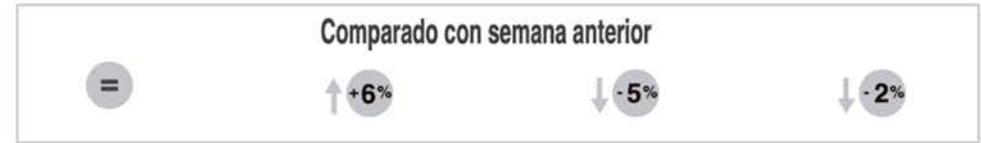
Valle de México más 10 ciudades en el norte, este, centro y sureste del país.

EL PULSO DEL TENDERO

Encuesta semanal sobre su percepción de la afectación en su negocio por el Covid 19



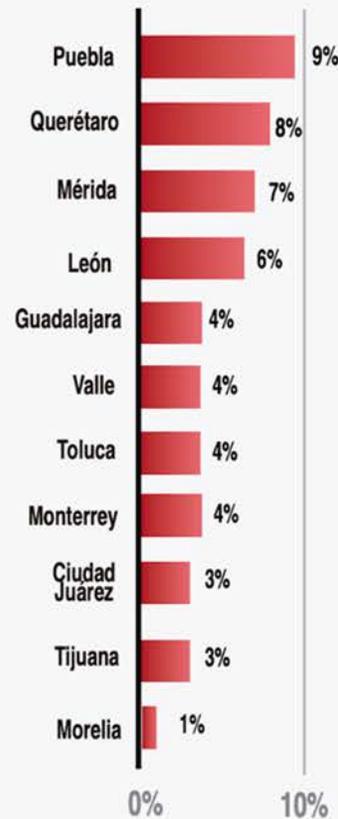
¿Qué tan preocupados estamos los tenderos respecto a la contingencia del coronavirus?



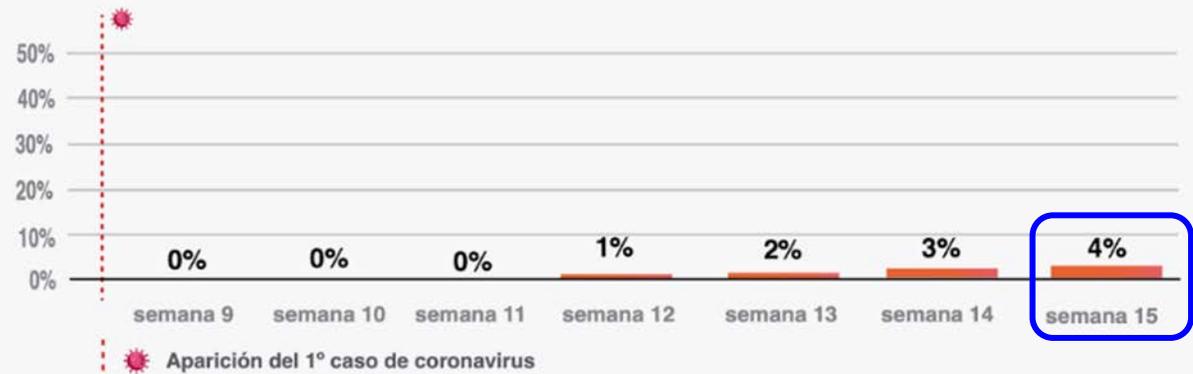
INDICADORES POR CIUDAD

Seguimiento de indicadores de operación y transacciones por ciudad (variación semanal)

Base de comparación: Semana del 20 de febrero, 1er caso de Covid 19 detectado en México



Porcentaje de tiendas cerradas por contingencia



4% de las tiendas cerró completamente

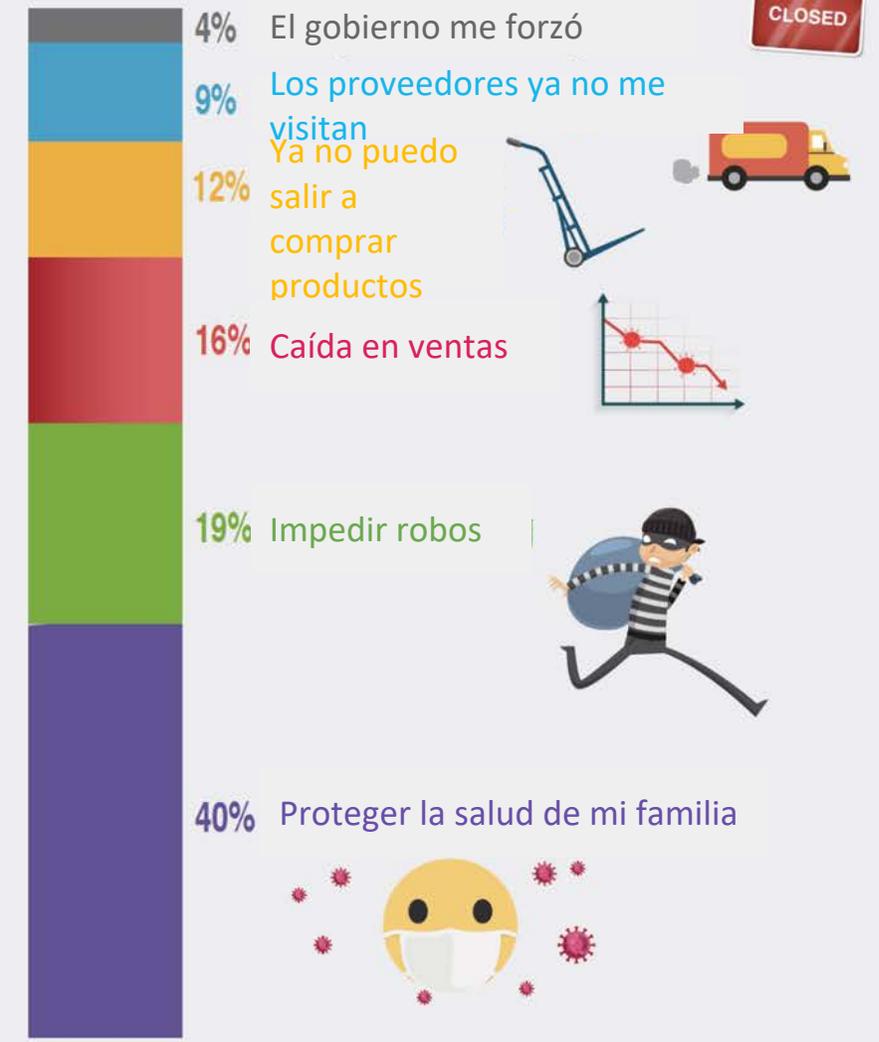
LA VOZ DEL TENDERO

Encuesta semanal a tenderos

¿Anticipa que tendrá que cerrar su tienda?

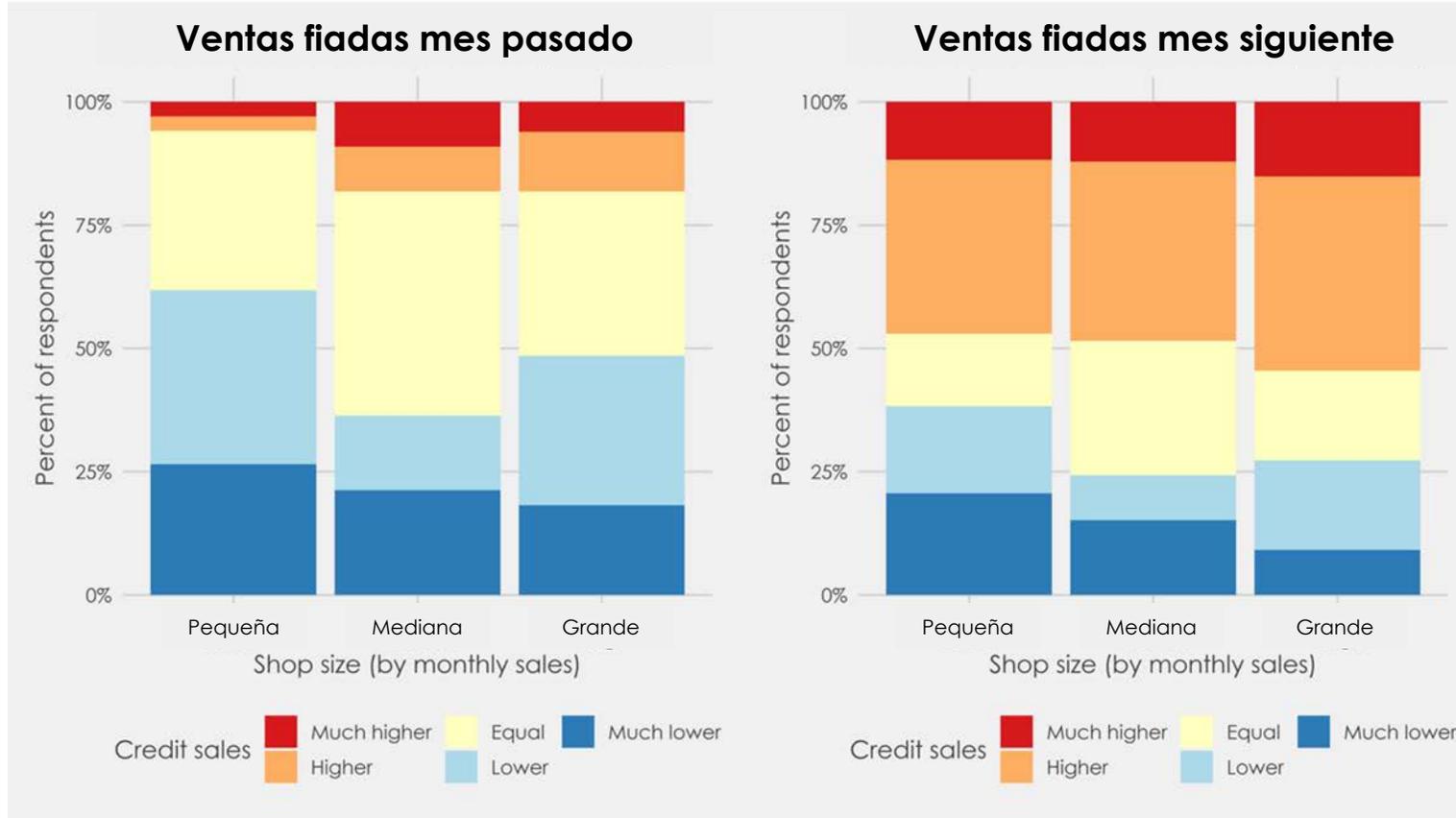


20% de las tienda espera cerrar durante la contingencia





50% de las tiendas proyecta un **aumento en la demanda de ventas fiadas** a sus clientes.

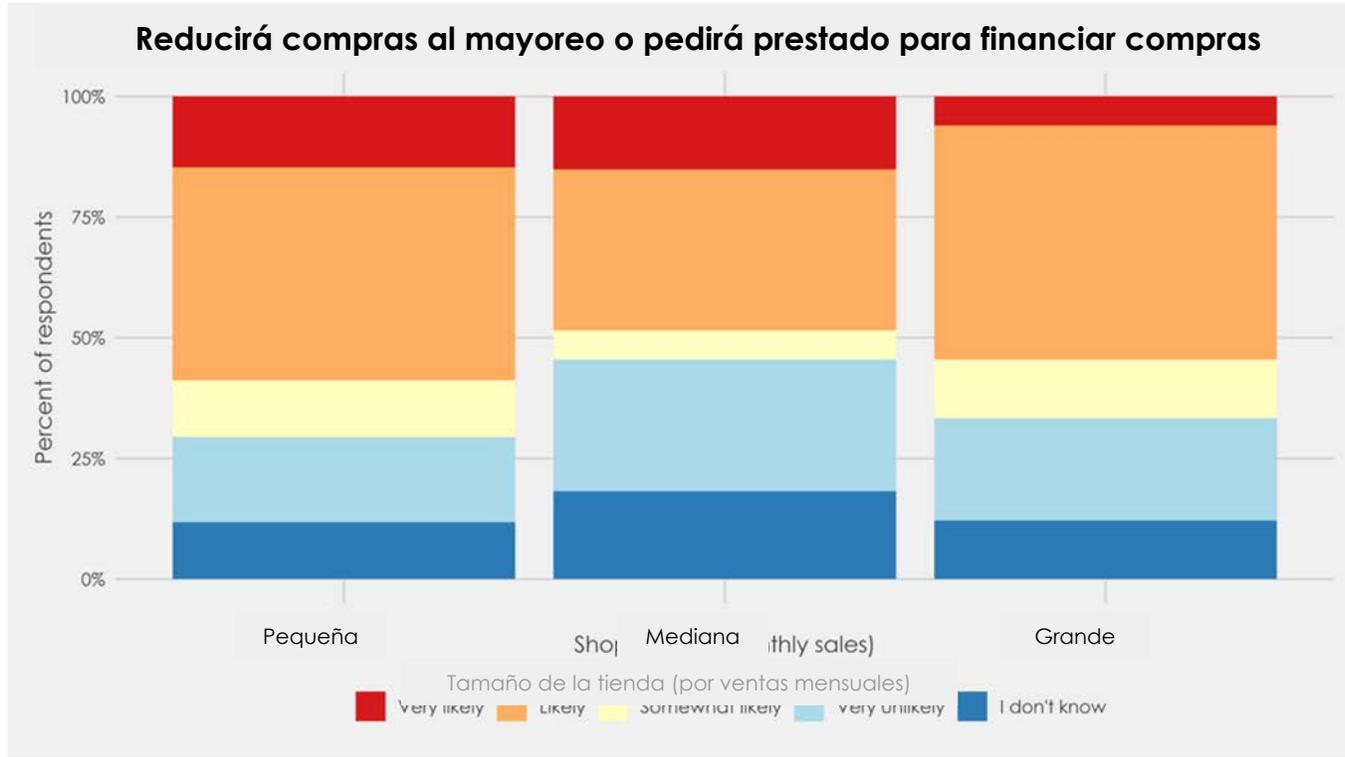


Credit sales	Past month	Next month
Much higher	6	13
Higher	8	37
Equal	37	20
Lower	27	15
Much lower	22	15



frotek

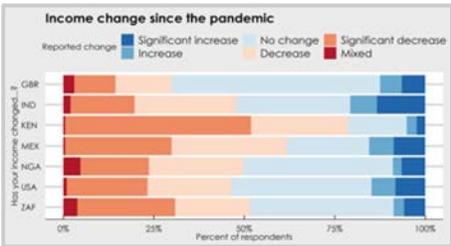
Aumenta la posibilidad de pedir prestado o reducir compras a proveedores en el próximo mes.



54% de los entrevistados menciona que es "probable o muy probable" que **necesite crédito o reducir compras a proveedores** el próximo mes

Finances affecting wholesale purchases	Pct
I don't know	14
Very unlikely	22
Somewhat likely	10
Likely	42
Very likely	12

Diseminación de información.



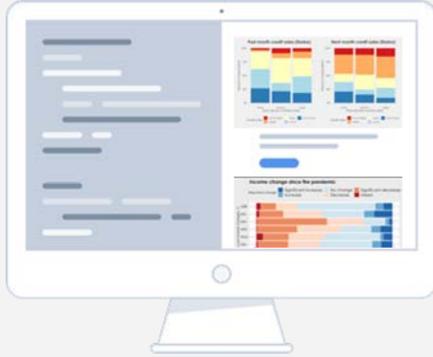
Encuestas rápidas en línea



Encuestas telefónicas con socios



Encuestas con tenderos de Frogtek



Publicaciones:
 página web, blogs, tableros de datos, artículos, historias y otros.

Webinars, mesas redondas, conferencias

02 **Análisis de escenarios** e implicaciones para las cooperativas ante el Covid-19

15 mins



Leticia Jáuregui



Nuestros mensajes.



MENSAJE 1

La mayoría de las personas desea y espera una rápida **recuperación económica** en 2021, pero diversos factores podrían hacer realidad un escenario más lento de recuperación hasta 2023, o bien, uno más prolongado hasta 2025. Por ello, es clave diseñar **planes de contingencia** frente a estos escenarios.



MENSAJE 2

El **segmento más vulnerable** se ubica en el **3er cuartil de ingresos**: hogares de ingresos moderados a bajos que mayoritariamente trabajan en el sector informal, sin cobertura de seguridad social. Sin embargo, este segmento es el **motor para lograr una recuperación económica inclusiva**.



MENSAJE 3

El **3er cuartil de ingresos es la base de clientes de las Socaps**. Su profundidad de cobertura, oferta financiera diversa, apoyos a sus socios y tradicional resiliencia ante crisis financieras las posiciona para jugar un **papel importante en las economías locales** durante y después de la crisis.

Dónde empieza México.

La crisis de Covid-19 tiene afectaciones a nivel mundial, pero los países parten de posiciones muy diferentes a lo largo de una gama de dimensiones relevantes.

Indicador	¿Por qué importa?	Fuente	México	China	EUA
Camas de hospitales/ per capita	Capacidad de manejo del sistema de salud	World Bank 2019	1.5 por 1000 habitantes (2015)	4.2 por 1000 habitantes (2012)	2.9 por 1000 habitantes (2013)
Deuda de gobierno/PIB	Capacidad del gobierno para obtener préstamos y cubrir la deuda	World Bank 2019	47.5% (2019)	17% (2019)	108.9% (2019)
PIB % porcentaje de crecimiento en 2019	Trayectoria de crecimiento entrando a la crisis	World Bank 2019	-0.1%	6.1%	2.3%
% adultos haciendo o recibiendo un pago digital	Porcentaje de personas capaces de pagar remotamente	FINDEX 2017	32%	68%	91%
Lugar en el <i>Inclusive internet index</i>	Que tan conectadas están las personas	EIU Inclusive internet index 2019	51	36	3
% de personas cubiertas por una red de apoyo	Proporción alcanzada por transferencias	Mexican Government World Bank, ASPIRE	41.7% (2020)	11.68% (2013)	N/A
% informal	% fuera de fuerza laboral formal con beneficios	INEGI (MX) / ILO (2018, CH & US)	56.2% (2019)	48.4% (2018)	16.6% (2018)

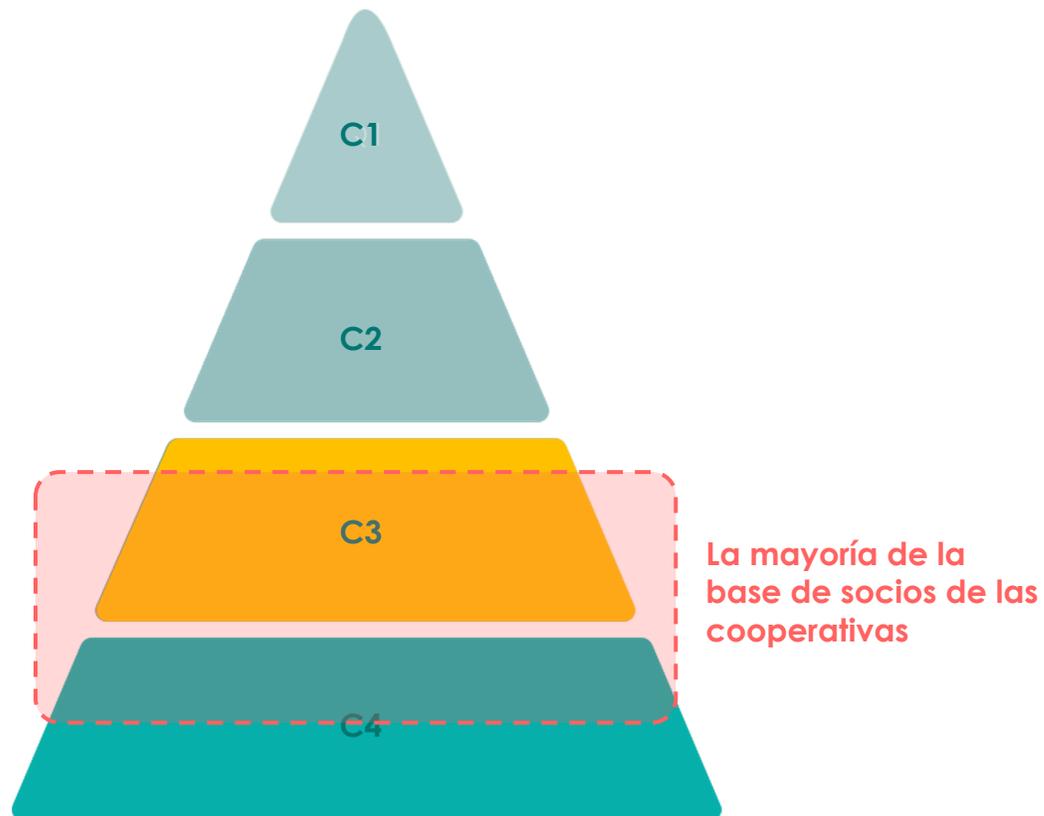
Crecimiento debilitado y limitación en las finanzas públicas

Baja conectividad digital

Menos alcance en redes de apoyo de seguridad social

Gran parte de los **socios de las cooperativas** se ubica en el 3er cuartil de ingresos.

Al observar las diferentes fuerzas e incertidumbres que impulsan los escenarios, es importante tener en cuenta que la mayoría de la base de socios de las cooperativas puede estar en el tercer cuartil.



El Sector Cooperativo en México ofrece una gama de productos y servicios financieros (de ahorro, crédito, seguros, etc) que casi nadie más ofrece a este segmento con iguales beneficios y que es esencial para la salud financiera del C3.

El Sector Cooperativo en México tiene la capilaridad para llegar al segmento clave que es vital para relanzar el crecimiento económico inclusivo.

Los escenarios resultan de la combinación de incertidumbres.

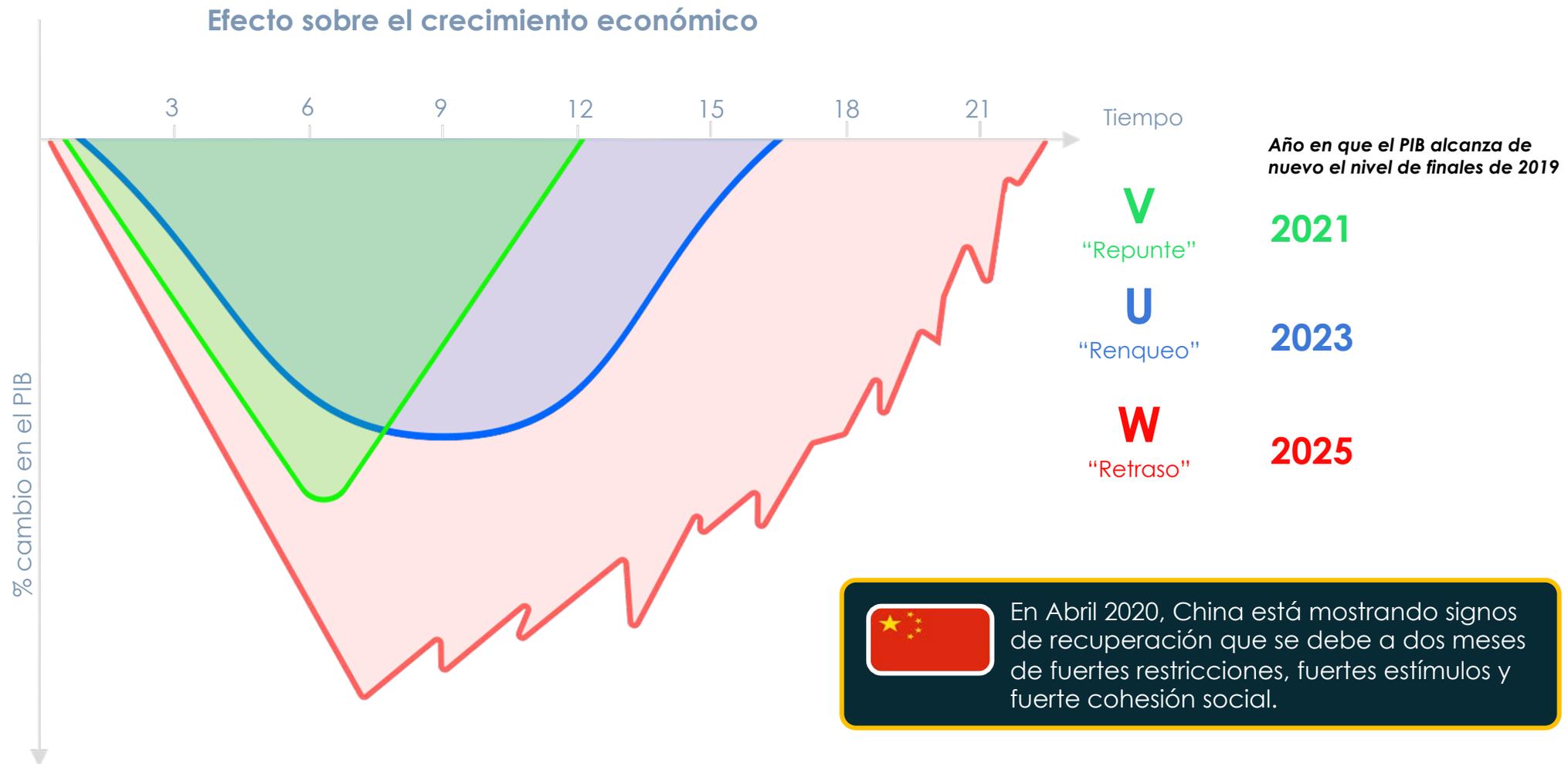


El 60% de los encuestados en México afirma que menos de la mitad de la gente sigue las restricciones de distanciamiento social en su contexto inmediato.

Fuente: BFA Encuesta de panel 11 Abril 2020

Cada escenario tiene un resultado macro asociado.

La interacción de esas incertidumbres crea diferentes perfiles de severidad y tiempo de recuperación económica.

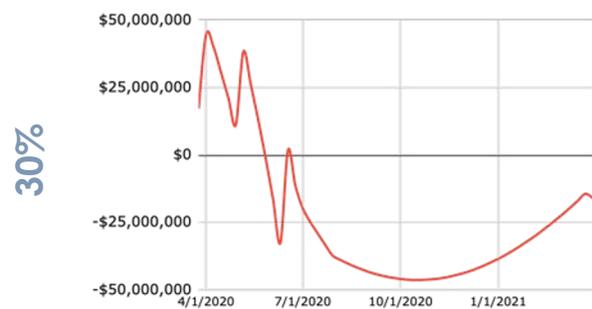
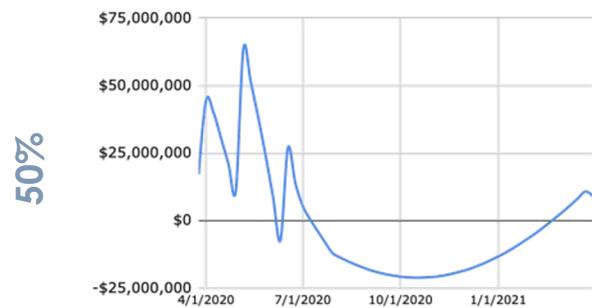
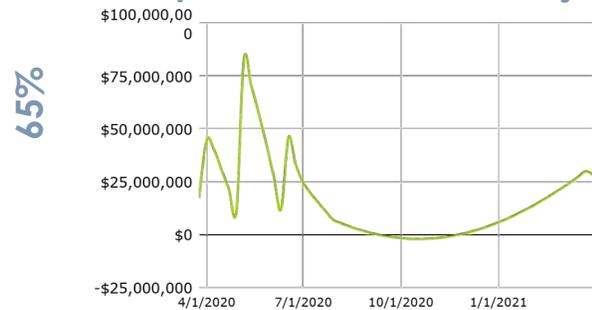


Sin embargo, el sector cooperativo podría enfrentar **cambios fuertes sin apoyo.**

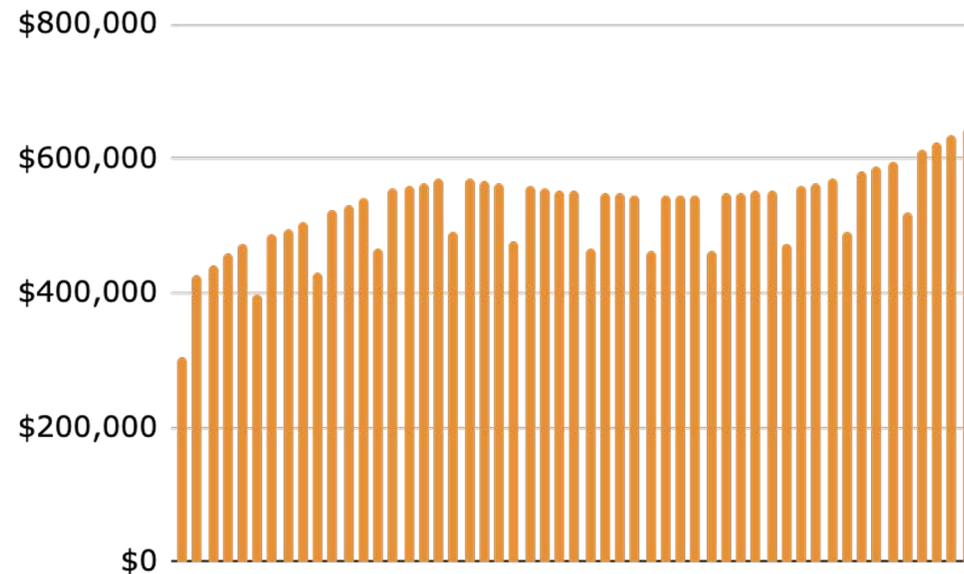
Aún bajo el escenario de REPUNTE, muchas cooperativas necesitarán apoyo de liquidez para durar más allá de los próximos meses.

% probabilidad de liquidación de títulos

Comportamiento de la Caja



Comportamiento de las Utilidades



Incluso con apoyo, puede haber consolidación y encogimiento del sector. El tipo de apoyo puede determinar la futura configuración del sector cooperativo.

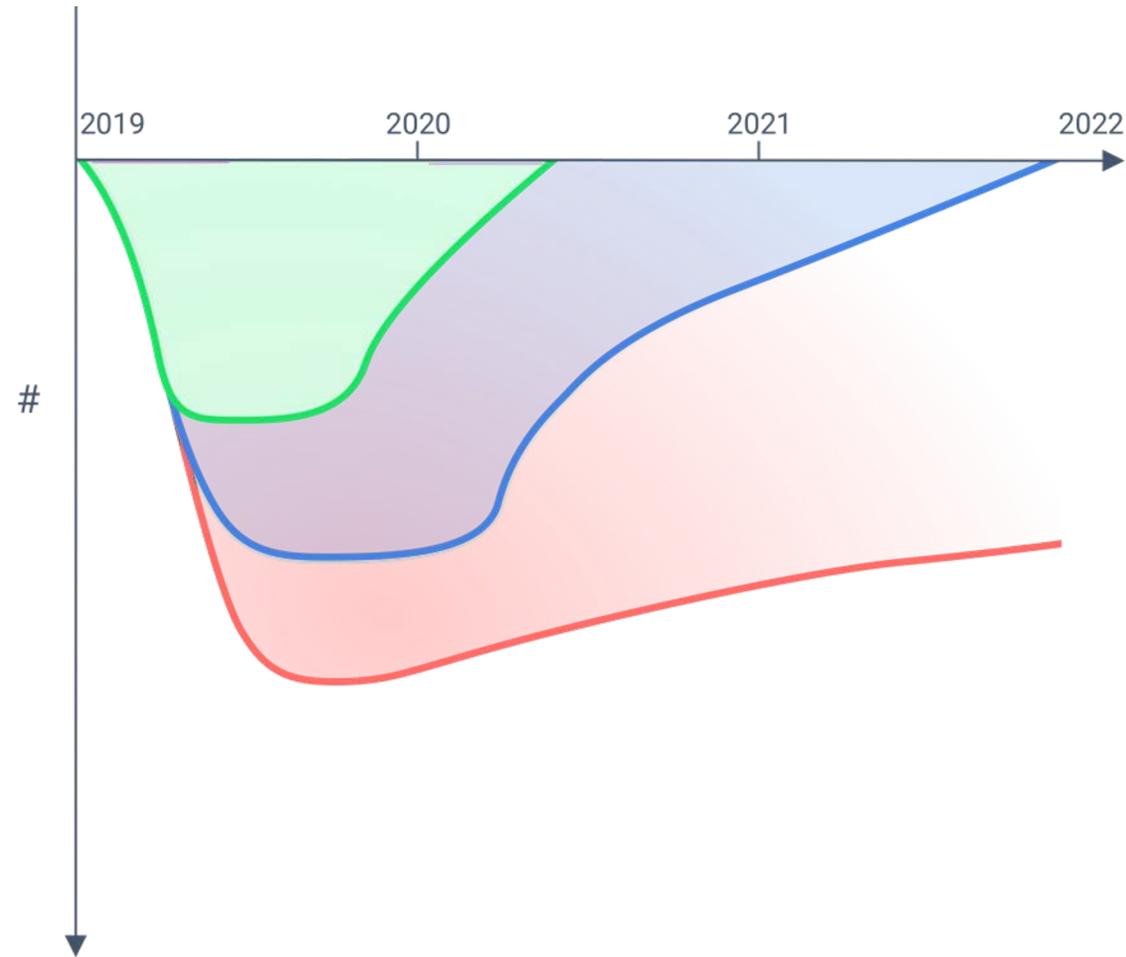
El sector cooperativo se verá afectado por el **entorno macro y algunas decisiones directas.**

extensión y severidad de la afectación



Hay **implicaciones** para las cooperativas en cada universo.

Número de cooperativas



Algunas **implicaciones** para las cooperativas en cualquiera de los escenarios.

1

**UN MUNDO
REDUCIDO**

2

**UN MUNDO DE
CONSOLIDACIÓN**

3

**UN NUEVO Y
FORTALECIDO MUNDO**

Digitalización

En todos los escenarios, la digitalización avanzará impulsada por la demanda de los clientes; pero el ritmo y el grado de innovación variarán.

Inclusión Financiera

En todos los casos, es probable que aumente la demanda de inclusión financiera básica (cuenta en línea para recibir y pagar), pero los casos de uso pueden variar.

Salud financiera de los clientes

En todos los escenarios, la salud financiera compuesta tardará en recuperarse; pero centrarse en mejorar el “manejo diario de las finanzas”, ayudará.

03

Síntesis de recomendaciones

estratégicas y operacionales

10 mins



Jorge Hernández

Cuatro pasos hacia **la resiliencia financiera.**



A Identificar los **riesgos clave**.

Relacionados con el portafolio

- Retiro de depósitos insostenible
- Aumento del no de préstamos
- Caída en desembolsos de préstamos
- Disminuciones adicionales en ingresos de otras fuentes

Relacionados con operaciones

- Insuficientes costos variables a recortar para reducir opex
- Aumento en costos por manejo de COVID-19
- Capacidad reducida debido a ausencia del personal
- Capacidad reducida debido a trabajo en casa del personal

Relacionados con la base de capital

- Problemas de suficiencia de capital debido a requisitos reglamentarios es este aspecto
- Las líneas de crédito y otras fuentes de liquidez existentes dejan de estar disponibles debido a la crisis de liquidez a nivel macro
- No hay nuevas fuentes de financiación disponibles debido a la crisis de liquidez y a la menor tolerancia al riesgo

B Desarrollar escenarios para los riesgos clave.

TEMAS	RIESGO CLAVE	KPI			
Portafolio	Insostenible retiro de depósitos	Retiros netos como % de base de depósitos, Retiros netos como % de promedio 2019	NIVEL DE 2019	NIVEL PREVISTO	NIVEL EN EL PEOR ESCENARIO
	Aumento en no pago de cuotas de préstamos	Cambio en el monto de recuperación promedio diaria			
	Caída en desembolsos de préstamos	Cambio en el monto de colocado promedio diaria			
	Impacto de programas de gobierno como los CCE	% de cartera vencida después de la vigencia de los CCE			
Operativos	Incremento en los gastos operativos por COVID-19	Cambio de los gastos operativos con respecto a la pre-crisis			
Base de capital	Problemas de suficiencia de capital debido a requisitos reglamentarios en este aspecto	Probabilidad de liquidar títulos a la vista			

Realizar **pruebas de estrés** de la situación financiera

- Construir un modelo a partir de los indicadores clave de desempeño (KPIs) de la diapositiva anterior
- Fijar parámetros para cada nivel “previsto” y de “peor escenario”
- Evaluar impacto sobre Estado de Resultados
- ¿Qué meses muestran resultado final negativo?
- ¿A qué nivel se torna negativo el resultado?
- Evaluar el impacto sobre el balance
- ¿En qué momento se ve amenazada la suficiencia de capital de los Niveles 1, 2 y 3?
- ¿Cuándo se torna insostenible cumplir con las obligaciones de depósito?
- Evaluar impacto sobre el flujo de caja
- ¿Qué meses requieren infusión de efectivo?
- Comparar con proyecciones pre-Covid-19 2020
- Ejecutar escenarios para determinar el impacto en la solvencia y la liquidez de diversas combinaciones de KPIs
- Modelar a detalle los siguientes 2-3 meses cuando la crisis sea aguda

D Establecer intervenciones

TEMAS	Riesgo clave	Plan de acción
Portafolio	Insostenible retiro de depósitos	Opciones de Intervención
	Aumento en no pago de cuotas de préstamos	
	Caída en desembolsos de préstamos	
	Impacto de programas de gobierno como los CCE	
Operativos	Incremento en los gastos operativos por COVID-19	
Base de capital	Problemas de suficiencia de capital debido a requisitos reglamentarios en este aspecto	

Aspectos a tener en cuenta:

- Determinar nivel de intervención: sucursal, producto, institución
- Identificar algunas “ganancias” inmediatas para apoyar la estabilización
- Identificar los factores desencadenantes de intervenciones adicionales
- Identificar actores externos que puedan dar apoyo: reguladores, banco central, banca de desarrollo, etc.
- Rastrear KPIs relevantes usando el tablero, para anticipar decisiones en tiempo cuasi-real

E Planear la hoja de ruta hacia la nueva normalidad

Una vez pasado el pico del Covid-19, las restricciones se suavizarán un poco, aunque no del todo, para evitar brotes recurrentes. Será el momento de pensar cómo podría ser la "nueva normalidad". Esto conllevará una serie de transiciones:

Depurar la cartera de créditos existente

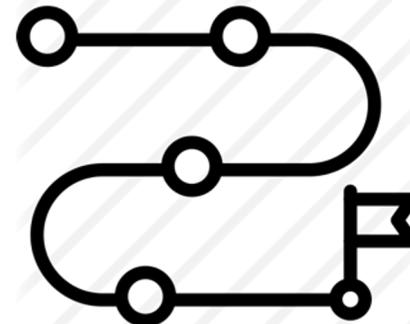
- Evaluar la eliminación los créditos de los clientes que hayan sufrido pérdidas de las que no se podrán recuperar
- Reestructurar el crédito de los clientes que pueden retomar desde donde dejaron las cosas
- Aprovechar al máximo la absorción externa de pérdidas crediticias y las facilidades de préstamos blandos
- Renovar el crédito a aquellos que necesiten una ayuda para reiniciar sus operaciones comerciales

Centrar el servicio en los segmentos de mercado y las áreas que se estén recuperando más rápidamente que otros

- Como corolario, dedicar tiempo a los segmentos de mercado que todavía estén en situación de requerir ayuda y no en trayectoria de recuperación

Diversificar deliberadamente los segmentos de mercado atendidos, los productos y servicios ofrecidos y los canales provistos, a fin de reducir al mínimo el riesgo de concentración relacionado con el Covid-19

Ser sensibles a los cambios en las preferencias de los socios (ej., reducción del apetito de riesgo en general, aumento del apetito por lo digital) y responder en consecuencia



Guía completa de “Sugerencias operacionales en tiempos del COVID-19”.



Disponible en:

<https://bfaglobal.com/project/finnsalud/cooperativas/>

04

Modelo financiero

de prueba de estrés para
cooperativas
25 mins



Jorge Hernández

Respuestas a preguntas

15-20 mins



Gabriela Zapata



Página web con contenidos relevantes para cooperativas.

Disponible en: <https://bfa-global.com/project/finnsalud/cooperativas/>

FINNSALUD How it Works Para Cooperativas

Para Cooperativas

Home > Portfolio > FINNSALUD

- Webinars y presentaciones
- Manual de Sugerencias Operacionales
- Otros materiales relevantes de consulta
- Descarga de Modelo financiero de prueba de estrés para Cooperativas
- Expresión de interés para recibir asesoría
- ¿Preguntas o comentarios? Contáctanos

FINNSALUD How it Works Para Cooperativas

Webinars y presentaciones

Manual de Sugerencias Operacionales

Otros materiales relevantes de consulta

Descarga de Modelo financiero de prueba de estrés para Cooperativas

Expresión de interés para recibir asesoría

¿Preguntas o comentarios? Contáctanos.

Liga para descargar el **Modelo de prueba de estrés.**

FINNSALUD

Webinars y presentaciones

Manual de Sugerencias Operacionales

Otros materiales relevantes de consulta

Descarga de Modelo financiero de prueba de estrés para Cooperativas

Expresión de interés para recibir asesoría

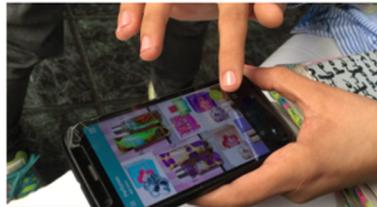
¿Preguntas o comentarios? Contáctanos.

<https://bfaglobal.com/project/finnsalud/cooperativas/>

Liga a “Expresión de interés” para recibir asesoría en la implementación del Modelo de prueba de estrés.



How it Works Para Cooperativas



¿Preguntas o comentarios? Contáctanos.

Expresión de interés para recibir asesoría

Otros materiales relevantes de consulta

Descarga de Modelo financiero de prueba de estrés para Cooperativas

Capacidad de atención:
10 cooperativas

Duración de asesoría:
~4 horas



FINNSALUD
Powered by BFA GLOBAL

Expresión de interés para consultoría en el uso del modelo de prueba de estrés

BFA tiene capacidad de proveer algunas horas de consultoría para apoyar a un cierto número de Cooperativas/Cajas a utilizar el modelo de prueba de estrés. Si está usted interesado, le solicitamos llenar este formulario. Gracias.

* Required



¡Gracias!

A nuestro donante:
nuestros aliados:



A

Datos de **contacto:**

<https://bfaglobal.com/project/finnsalud/cooperativas/>

finnsalud@bfaglobal.com

BFAAGLOBAL
FINANCE, DATA, AND TECHNOLOGY INNOVATIONS FOR AN EQUITABLE WORLD