



BFA GLOBAL

FINANCE, DATA, AND TECHNOLOGY INNOVATIONS FOR AN EQUITABLE WORLD

Sugerencias operacionales en tiempos del COVID-19

para Socaps

Ashirul Amin
Jorge Hernández
Leticia Jáuregui

CIUDAD DE MÉXICO | 20 ABRIL 2020
www.bfaglobal.com | [@bfaglobal](https://twitter.com/bfaglobal)

Fases de la crisis ocasionada por el COVID-19 para las Socaps

Fase actual



Fase 1: Respuesta

2-3 meses

Pasar al modo de gestión de crisis

1



Fase 2: Recuperación

~6 meses

Regreso de operaciones comerciales a escala normal; manejar las consecuencias del COVID-19

2



Fase 3: Reforma

1+ año

Remodelar el negocio para la "nueva normalidad"

3

Enfoque de la Fase 1:

Respuesta

1. **Procurar** la resiliencia financiera
2. **Adaptar** el relacionamiento con los clientes
3. **Cuidar** del personal
4. **Prepararse** para el camino por recorrer
5. Hacer uso de las fuentes de información de la industria

Fase 1: Respuesta

2-3 meses

Pasar al modo
de gestión de crisis

1

Establecer un equipo de respuesta rápida

El **equipo de respuesta rápida** debe ser alto nivel, de dedicación exclusiva y de varios departamentos. Se enfoca diariamente en la respuesta al COVID-19.

Consta de:

- Personal de nivel C como líderes del equipo de respuesta rápida
- Director Financiero/CFO, o líder similar
- Director de Operaciones (COO), o líder similar
- Director de Marketing/Productos, o similar para relacionamiento con los clientes
- Jefe de RH, o similar para personal
- Representante del Consejo, para propósitos de gobierno
- Otro representante de alto nivel para funciones empresariales clave

Responsabilidades:

- Actuar como contacto principal para todos los asuntos y decisiones relacionados con el COVID-19
- Hacer las llamadas necesarias con urgencia y decisión
- Desplegar suficientes recursos cuando se necesiten
- Coordinar a través de varios departamentos y equipos
- Actuar y comunicar para tranquilizar al personal y a los clientes sobre la continuidad del negocio

El plan 4x4

1

Procurar la resiliencia financiera

- Identificar los riesgos clave
- Desarrollar escenarios para los riesgos clave
- Realizar pruebas de estrés de la situación financiera
- Establecer intervenciones

2

Adaptar el relacionamiento con los clientes

- Ofrecer alivio de deudas
- Comunicarse a pesar del ruido
- Monitorear regularmente la salud financiera
- Apoyar a la comunidad

3

Cuidar del personal

- Mantener la moral del personal
- Proteger al personal que trabaja in situ
- Sostener la productividad del personal que trabaja a distancia
- Compartir Información 360°

4

Prepararse para el camino por recorrer

- Promover el uso de canales alternativos/digitales
- Planear la hoja de ruta hacia la normalidad
- Integrar a las partes interesadas del sector
- Considerar el peor escenario posible

+ Hacer uso de las fuentes de información de la industria

1

Procurar la resiliencia financiera

- A. Identificar los riesgos clave
- B. Desarrollar escenarios para los riesgos clave
- C. Realizar pruebas de estrés de la situación financiera
- D. Establecer intervenciones

Cuatro pasos hacia la resiliencia financiera

A

Identificar
los riesgos clave

B

Desarrollar
escenarios para los
riesgos clave

C

Realizar pruebas de
estrés de la
situación financiera

D

Establecer
intervenciones

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 en 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	NIVEL DE 2019	NIVEL PREVISTO	NIVEL EN EL PEOR ESCENARIO
Portafolio	Insostenible retiro de depósitos	Retiros netos como % de base de depósitos, Retiros netos como % de promedio 2019	Por definir	Por definir	Por definir
	Aumento en no pago de cuotas de préstamos	PAR1, PAR30	Por definir	Por definir	Por definir
	Caída en desembolsos de préstamos	# préstamos originados	Por definir	Por definir	Por definir
	Disminuciones adicionales en ingresos de otras fuentes	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Operativos	Insuficientes costos variables a recortar para reducir gastos de operación	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
	Aumento de costos	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Base de capital	Problemas de suficiencia de capital debido a requisitos reglamentarios en este aspecto	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

A Ofrecer alivio de deudas

Algunos segmentos de clientes e industrias se verán más afectados que otros por el COVID-19. Habrá que aplicar las acciones de alivio de deuda de manera acorde, a no ser que la ley exija algo distinto.

Clientes en capacidad de afrontar la crisis

- No requieren alivio de deuda
- Si actualmente se dedican al comercio, considerar la posibilidad de ofrecer préstamos de capital de trabajo para sostener su negocio/medio de subsistencia

Clientes sanos antes de la crisis, actualmente en problemas

- Ofrecer moratoria y posteriormente reestructurar la deuda

Clientes no sanos antes de la crisis, ahora en mayores problemas

- Ofrecer moratoria y reestructurar la deuda, con fuerte posibilidad de pasar a pérdidas

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 P&L
- ¿Qué meses muestran resultado final negativo?
- ¿A qué nivel se torna negativo el resultado?
- Evaluar el impacto sobre el balance
- ¿En qué momento se ven amenazados los niveles de 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 los puntos de quiebre para diversas combinaciones de KPIs • Modelar en detalle los siguientes 2-3 meses cuando la crisis sea aguda
- Dar otros 6 meses para que las cosas retornen a la normalidad

D Establecer intervenciones

TEMAS	RIESGO CLAVE	OPCIONES DE INTERVENCIÓN
Portafolio	Insostenible retiro de depósitos	Por definir
	Aumento en no pago de cuotas de préstamos	Por definir
	Caída en desembolsos de préstamos	Por definir
	Disminuciones adicionales en ingresos de otras fuentes	Por definir
Operativos	Insuficientes costos variables a recortar para reducir gastos de operación	Por definir
	Aumento de costos	Por definir
Base de capital	Problemas de suficiencia de capital debido a requisitos reglamentarios en este aspecto	Por definir

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

Intervenciones relacionadas con la conservación de efectivo

El equipo de respuesta rápida es de alto nivel, de dedicación exclusiva y de varios departamentos. Se enfoca diariamente en la respuesta al COVID-19.

Pasos a considerar de inmediato:

- Congelar los desembolsos de créditos a no ser que haya una demanda comprobada de servicios. Ej. farmacias, tiendas de víveres
- Congelar las actividades de movilización de ahorros
- Congelar las contrataciones
- Reducir los gastos discrecionales
- Congelar los CAPEX y las inversiones a largo plazo (ej. nuevas sucursales, nuevos productos)
- Mantener en alerta los controles internos y las funciones de monitoreo de fraudes
- Buscar préstamos y donativos del gobierno y organismos de representación, si los hay
- Renegociar los términos del servicio de la deuda (plan de amortización, alivio en el pago de intereses, reducción de la tasa de interés, indulgencia general) con prestamistas actuales

Medidas no deseables, preferiblemente evitadas:

- Suspensión temporal de personal
- Ajuste de tasas de interés para cuentas de depósito

Considerar únicamente como último recurso:

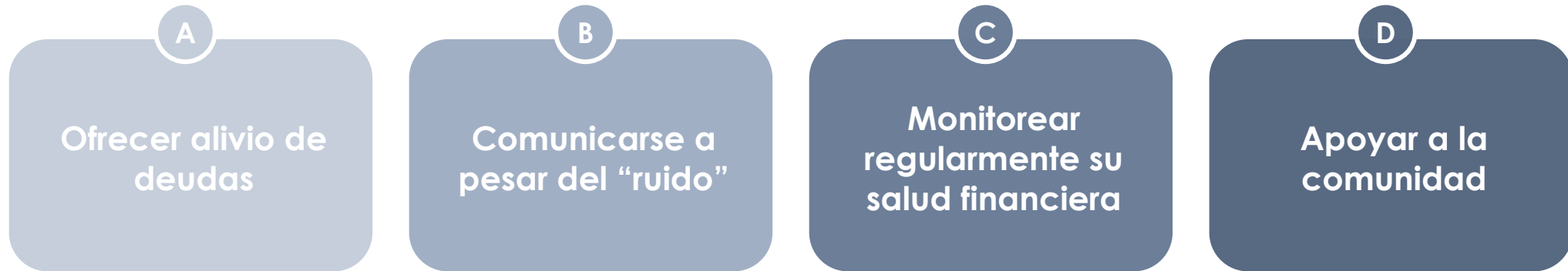
- Despido de personal
- Establecimiento de límites de retiro de cuentas corrientes y de ahorro

2

Adaptar el relacionamiento con los clientes

- A. Ofrecer alivio de deudas
- B. Comunicarse a pesar del ruido
- C. Monitorear regularmente la salud financiera
- D. Apoyar a la comunidad

Cuatro adaptaciones al relacionamiento con los clientes



Aun cuando sus clientes pudieran no estar en capacidad de mantenerse al día con sus obligaciones financieras y no utilizar otros servicios como lo hacían antes, es importante continuar apoyándolos en estos momentos difíciles, no sólo por el compromiso social, sino porque el hacerlo mejora la lealtad del cliente. Esa lealtad es un factor determinante para que las operaciones logren regresar a la normalidad una vez terminada la crisis.

B Comunicarse a pesar del “ruido”

Sus clientes serán bombardeados por comunicaciones de todos los proveedores de servicios a los que estén suscritos, y más. Sus mensajes deberán sobresalir a pesar del “ruido”.

- Diseñar mensajes informativos/ anuncios con base en el segmento del cliente, el(los) producto(s) que utilice, y el tiempo de afiliación
- Hacer que los ejecutivos de préstamos se comuniquen con los clientes para discutir opciones apropiadas, dependiendo de si pertenecen a los grupos A, B o C (diapositiva anterior)
- Adaptar los mensajes de sus productos para ilustrar su utilidad durante la crisis actual, en especial los digitales y de conversión analógica-digital (CAD)
- Informar proactivamente a sus clientes sobre las moratorias de deuda y otras medidas decretadas por el gobierno
- Mantener en operación los call centers o líneas directas, si las circunstancias lo permiten. Una voz humana es tranquilizadora
- Estar presentes en los principales canales de redes sociales (ej. Whatsapp, Facebook, etc.) y tener personal conocedor para responder a consultas, ofrecer sugerencias y disipar rumores
- Informar a los clientes sobre las actividades de apoyo a la comunidad que su institución está implementando (paso 03)

3 Monitorear regularmente su salud financiera

Razones para monitorear continuamente la salud financiera de los clientes:

- Los problemas de salud financiera pueden ser un indicador clave del retiro de depósitos, un creciente número de créditos en mora, y una demanda de crédito (o ausencia de la misma), permitiendo una calibración precisa de los escenarios financieros
- El Covid-19 es una crisis que evoluciona rápidamente, exigiendo respuestas rápidas y adaptación de políticas
- Conocer la naturaleza del estrés financiero de los clientes permitirá ofrecer servicios apropiados durante la crisis
- Algunos clientes serán financieramente más resilientes o comenzarán a recuperarse antes que otros, solicitando de ustedes ayuda para su recuperación

Las encuestas cualitativas y cuantitativas son útiles para recopilar información. Lo ideal es que se realicen por teléfono, aunque también es posible realizarlas en línea o por SMS. Los temas a explorar incluyen:

- Impacto sobre los ingresos y gastos personales
- Resiliencia financiera general del hogar
- Capacidad de provisionarse de lo esencial durante la crisis
- Sentimiento en torno al bienestar financiero personal y las perspectivas de recuperación
- Impacto sobre los ingresos y gastos de las empresas
- Sentimiento en torno a la salud financiera de las empresas y las perspectivas de recuperación

4 Apoyar a la comunidad

La epidemia de Covid-19 es una crisis de salud pública. Como cooperativa, ustedes ya juegan un papel clave en la promoción del bienestar de las comunidades a las que sirven. El Covid-19 es una oportunidad para continuar haciéndolo en un momento de extrema necesidad.

- Lo primero y más importante es asegurarse de que todos los socios sean tratados con empatía
- Promover el distanciamiento social y otras medidas de salud y seguridad en todas las locaciones
- Asignar un tiempo dedicado y espacio en la sucursal para los adultos mayores y otros socios en riesgo
- Promover las transacciones digitales para reducir las interacciones personales
- Trabajar con organizaciones benéficas (ONGs) locales para apoyar las actividades y los mensajes de salud y bienestar
- Considerar soluciones financieras que puedan ayudar en el manejo de gastos grandes no diferibles como las colegiaturas y pagos de servicios

3

Cuidar del personal

- A. Mantener la moral del personal
- B. Proteger al personal que trabaja in situ
- C. Sostener la productividad del personal que trabaja a distancia
- D. Compartir Información 360°

Cuatro pilares para cuidar del personal

A

Mantener la moral
del personal

B

Proteger al personal
que trabaja en
oficina

C

Sostener la
productividad del
personal que
trabaja a distancia

D

Compartir
información 360°

A Mantener la moral del personal

La moral de su personal se verá afectada negativamente por la ansiedad general en torno a la pandemia, así como por las preocupaciones relacionadas con el trabajo. Algunas fuentes de inquietud son:

- El riesgo de contagio por trabajar en oficina
- El riesgo de transmisión a los miembros del hogar si se infectan en oficina
- Los desafíos de trabajar desde la casa
- Un sentimiento de injusticia entre aquellos a quienes se les pide que trabajen cuando otros no lo hacen
- Temor a la pérdida de salarios y empleo
- Temor a la pérdida de remuneración relacionada con el desempeño

Considerar las siguientes medidas para preservar la moral y animar al personal a continuar realizando un buen trabajo:

- No recortar salarios, ni despedir ni suspender temporalmente al personal, salvo que sea absolutamente necesario.
 - *Considerar los recortes salariales empezando por arriba y comenzar con recortes del 20-25% durante uno o dos meses*
- Si parte de la compensación se basa en el desempeño, sustituir temporalmente los indicadores a nivel individual (ej. nivel de mora, préstamos originados) con promedios históricos, o sustituirlos totalmente con un plan de pago fijo
 - *Considerar la posibilidad de recalibrar los indicadores para centrarse en las renovaciones y en mantener la calidad de la cartera*
- Comunicar los planes de continuidad de los negocios, centrándose en las operaciones sobre el terreno
- Ser generoso con las licencias por enfermedad y las no remuneradas
- Proteger al personal que se presente a trabajar en las oficinas (paso B)
- Facilitar el trabajo a distancia para aquellos que trabajan fuera de la oficina (paso C)

Cuide bien a su personal durante esta crisis y ellos cuidarán de la institución cuando se reanude el trabajo.

B Proteger al personal que trabaja en oficina

Es posible que tengan que mantener abiertas algunas o todas sus sucursales, y que el personal clave de back-office y de supervisión tenga que ir a la oficina para asegurar la continuidad de las funciones críticas. Consideren las siguientes medidas para proteger al personal que tiene que estar presente en persona:

- Minimizar al máximo las interacciones entre el personal y los clientes
- Suministrar desinfectantes de manos, mascarillas y guantes
 - *Prestar especial atención a la manipulación del dinero en efectivo, ya que se teme la transmisión a través del dinero físico, aunque actualmente se desconoce el nivel de riesgo*
- Colocar pantallas de vidrio o de plástico entre los cajeros y los clientes, y utilizar otras barreras físicas para imponer un distanciamiento físico seguro
- Reducir o ampliar el horario de trabajo, según la demanda y los requisitos de ocupación máxima durante el distanciamiento social
- Sólo permitir las reuniones con clientes con cita previa
- Dar instrucciones sencillas y muy claras, de lo contrario podrían parecer confusas, o incluso contradictorias

Sostener la productividad del personal que trabaja a distancia

Es posible que tenga que mantener abiertas algunas o todas sus sucursales, y que el personal clave de back-office y de supervisión tenga que ir al sitio para asegurar la continuidad de las funciones críticas. Considere las siguientes medidas para proteger al personal que tiene que estar presente en persona:

- Sea flexible. Muchos, si no la mayoría de sus empleados no habrán trabajado a distancia antes y les tomará algún tiempo establecer un equilibrio entre las obligaciones del trabajo y las del hogar y la familia
- Compartir las mejores prácticas para el trabajo a distancia. Esto incluye:
 - *Mantener un horario de trabajo regular*
 - *Crear un espacio que sea exclusivamente para trabajar*
 - *Tomar descansos*
 - *Administrar su tiempo bloqueando períodos de trabajo enfocado*
 - *Comunicarse proactivamente, errando del lado de la sobrecomunicación*
 - *Pida hablar: una llamada de 5 minutos puede ahorrar horas de ida y vuelta por correo electrónico*
- Permitir un mayor grado de autonomía. Muchos se pondrán a la altura de las circunstancias
- Aprovechar las herramientas digitales para videoconferencias (como Zoom), comunicación en tiempo real (como Slack) y gestión de tareas (como Asana), además del correo electrónico y las llamadas telefónicas.
 - Explorar la posibilidad de utilizar un VPN, y otras opciones de ciberseguridad
- Comunicar claramente las directrices y expectativas para el trabajo a distancia

D Compartir Información 360°

Debido a la incertidumbre y el aislamiento impuestos por la crisis, la buena información es de gran valor. Anime al personal a dar retroalimentación, a trabajar en equipo y a informar sobre cómo van los clientes.

Continúe reuniéndose regular y frecuentemente con el personal para seguir trabajando y crear compañerismo

- Idealmente por videoconferencia pero, si no es posible, por conferencia telefónica
- Establezca una rutina y asigne objetivos acordes con el trabajo en oficina y fuera de ella
- Mantenga el tono de las reuniones centrado en el trabajo y positivo; evite que se conviertan en sesiones de quejas.

Permita la retroalimentación confidencial o anónima

- Esta es una época de estrés y no todo va a salir bien. Permitir que el personal plantee situaciones u ofrezca retroalimentación sin pena o temor a represalias le permitirá identificar mejor los problemas
- Actúe con decisión sobre la retroalimentación que le permita tomar acción; esto tranquilizará al personal
- No es necesario actuar sobre toda la retroalimentación; utilice su criterio al elegir el problema al cual dará prioridad

El personal está en la primera línea de operaciones y puede proporcionar datos importantes y oportunos sobre los cambios en el terreno

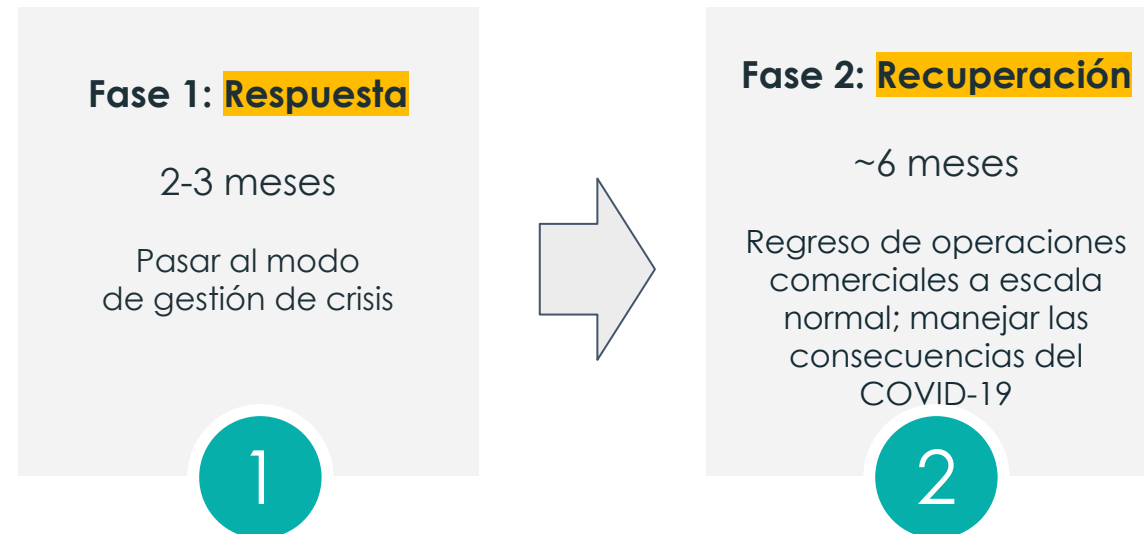
- Anime al personal a comunicarse regularmente con cierto número de clientes cada día para preguntarles cómo les está yendo financieramente durante la crisis; solicíteles resúmenes con base en estas conversaciones
- Pregunte al personal cuáles consideran que son las trayectorias actuales en torno a las necesidades de efectivo y crédito de los clientes
- Triangule las observaciones con lo que se está viendo en la base de datos
- Pida al personal que verifique los patrones vistos en la base de datos pero que no han reportados por los clientes

4

Prepararse para el camino por recorrer

- A. Promover el uso de canales alternativos/digitales
- B. Planear la hoja de ruta hacia la normalidad
- C. Integrar a las partes interesadas del sector
- D. Considerar el peor escenario posible

Prepararse para el largo camino por recorrer



A Mantener la moral del personal

Hasta que haya vacunas disponibles en un plazo de 12 a 18 meses, es factible que algún nivel de distanciamiento social se convierta en parte de la nueva normalidad. Esto proporciona no sólo la oportunidad sino la necesidad de explorar más formas de hacer negocio sin contacto.

- Si los clientes prefieren los canales digitales por la seguridad física y la rapidez del servicio, no ser capaz de mantener el ritmo de esa demanda implicará una desventaja competitiva.
- Concéntrese en soluciones que permitan la realización de depósitos y retiros en efectivo más cerca de los clientes (ej. Corresponsales)
- Considere la posibilidad de ampliar los canales más allá de sucursales, a través de cajeros automáticos, corresponsales, banca móvil.
- Ponga en marcha campañas para dar a conocer sus ofertas digitales y utilice a los call-centers y al personal de campo equipado con celulares para incorporar a los clientes menos expertos en tecnología.
- Explore las asociaciones con fintechs que puedan escalar los servicios digitales más rápidamente, de forma escalonada y más barata de lo que usted podría hacer solo, especialmente en este momento.
- Protégase contra los ciberataques, los ataques de ransomware y otras vulnerabilidades mientras le da un giro a su negocio.

B Planear la hoja de ruta hacia la nueva normalidad

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

Depurar la cartera de créditos existente

- Eliminar 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 sensible a los cambios en las preferencias de los clientes (ej., reducción del apetito de riesgo en general, pero aumento del apetito por lo digital), y responder en consecuencia

Integrar a las partes interesadas del sector

Dado que el Covid-19 supone un choque exógeno y co-variable que afecta de manera similar a todos los prestadores de servicios financieros, existe valor en consultar a otras partes interesadas del sector y coordinar medidas.

Los reguladores han promulgado amplias medidas en respuesta a la crisis que pueden tener efectos inesperados en la institución. Considere estas ramificaciones y comparta proactivamente la retroalimentación mientras que el establecimiento de políticas siga en movimiento. Las medidas han incluido o podrían incluir:

- Intervenciones monetarias o fiscales
- Cambios en la política social
- Cambios en la política fiscal
- Esquemas de garantías
- Cambios en los requisitos de liquidez y suficiencia del capital
- Programas de indulgencia obligatoria para los clientes

Compartir lecciones con otras instituciones financieras que ofrezcan servicios similares a segmentos de mercado similares

- Mucho de lo que funciona se descubrirá mediante ensayo y error; por el bien del ecosistema en general, las innovaciones deben ser compartidas con los pares aunque puedan ser competidores
- Los acuerdos de reciprocidad pueden reducir la fricción para los clientes, por ej. no cobrar comisiones en los cajeros automáticos

Acercarse juntos a las fuentes de financiamiento adicional (por ej., la banca de desarrollo)

- La unión de todos dará a las múltiples instituciones financieras un mayor poder de negociación del que tendrían por sí solos
- Tener que tratar con un grupo en conjunto daría a los financiadores más tiempo para centrarse en las soluciones en lugar de negociar con cada institución individualmente

D Integrar a las partes interesadas del sector

Aunque es poco probable, existe una leve posibilidad de que el Covid-19 mantenga asfixiada nuestra forma de vida moderna más tiempo del que las instituciones financieras pueden permanecer solventes, a pesar de sus mejores esfuerzos.

- Sería prudente comenzar a planificar una solución ordenada en caso de que se produjeran tales dificultades financieras insuperables, y el posible fracaso de la institución como empresa.
- La naturaleza exacta de la solución dependerá de de las leyes y regulaciones locales, y las condiciones de su activación se determinarán en consecuencia.
- Se podría considerar comenzar a planear este “peor escenario” si se manifiesta cualquiera de los siguientes criterios:
 - Los indicadores macroeconómicos y de mercado que señalaría un cierto avance de la fase de "resiliencia" hacia la fase de "recuperación" no se materializan
 - Los indicadores clave (KPIs) identificados en la primera sección se deterioran más allá de sus puntos de quiebre, tal como se identifique a través de la modelación de escenarios

5

Fuentes de información
de la industria

Referencias

Lecturas obligadas:

- **ACCION. “Acciones de respuesta a la pandemia del Covid-19: Orientación para prestadores de servicios financieros.” 25 Marzo 2020.**
https://content.accion.org/wp-content/uploads/2020/03/T-COVID-19-Briefing_SPANISH-vf.pdf
- **Hekkenberg, Hans, Wendy Medrano-lazo, Paula Cortes, Soulemane Djobo, Catherine Liziard, Simone Uccheddu, and Massimo Vita. “Nota de orientación sobre la continuidad de las actividades para las instituciones de microfinanzas.” ADA, 16 Abril 2020.**
<https://www.ada-microfinance.org/es/crisis-del-covid-19/fiche-crisis-del-covid-19/2020/04/las-microfinanzas-frente-a-la-crisis-de-covid-19>
- **BRAC. 2017. “Financial Inclusion and Resilience : How BRAC’s Microfinance Program Recovered from the West Africa Ebola Crisis.” Global Delivery Initiative Case Study Series, no. July.**
https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/rflessonslearned_10-25-17.pdf

Otras fuentes:

- Vater, Dirk, Roberto Frazzitta, Giulio Naso, and João Soares. “Banks in the Age of Covid-19: Protect, Serve and Build Resilience.” Bain & Company , Abril 13, 2020.
<https://www.bain.com/insights/banks-in-the-age-of-covid19-protect-serve-and-build-resilience/>
- Markey, Rob, and Maureen Burns. “Customers and Employees Need Your Empathy.” Bain & Company, Abril 13, 2020.
<https://www.bain.com/insights/customers-and-employees-need-your-empathy/>
- Deloitte. 2020. “COVID-19 Managing Cash Flow during a Period of Crisis,”
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-COVID-19-managing-cash-flow-in-crisis.pdf>
- McKinsey & Company. 2020. “Briefing Materials: Global Health and Crisis Response.”
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20March%2030/COVID-19-Facts-and-Insights-April-3-v2.ashx>
- Gillespie, David, Lindsey Naylor, Patrick Hunt, and Lauren Lyons. “Responding To Covid-19.” Oliver Wyman. Accessed Abril 17, 2020.
<https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/mar/responding-to-covid-19.html>
- Gillespie, David, Lindsey Naylor, Patrick Hunt, and Lauren Lyons. “Six Things Banks Should Do To Minimize Impact To The Economy.” Responding To Covid-19. Oliver Wyman . Accessed Abril 17, 2020.
<https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/mar/responding-to-covid-19.html>
- PwC. “How Retail Banks Can Keep the Lights on during the COVID-19 Crisis - and Recalibrate for the Future.” PwC. Accessed April 17, 2020
<https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/coronavirus-impacts-retail-banking.html>

Contacto:

www.bfaglobal.com

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



BFA GLOBAL
FINANCE, DATA, AND TECHNOLOGY INNOVATIONS FOR AN EQUITABLE WORLD