



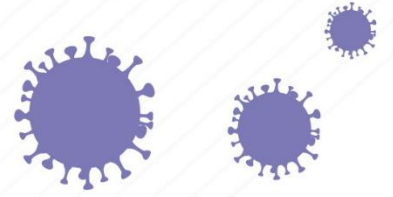
Red Centroamericana y
del Caribe de Microfinanzas

ESTUDIO SECTORIAL DE MICROFINANZAS

“Principales Efectos del COVID-19 y Medidas para Enfrentar la Crisis en el Sector de Microfinanzas de Centroamérica y El Caribe”



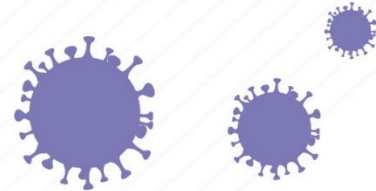
Análisis Sectorial No 4
Junio, 2020



Presentación

El presente estudio constituye un esfuerzo de la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF) para analizar los efectos de la pandemia COVID-19 en el sector de microfinanzas de Centroamérica y República Dominicana, así como las medidas que implementaron diferentes grupos de interés, principalmente las Instituciones de Microfinanzas, para enfrentar la crisis. Cabe señalar que a la fecha no se tiene conocimiento exhaustivo de los efectos reales y totales en el sector de microfinanzas; sin embargo, este estudio es un indicativo útil para guiar la toma de decisiones y definición de estrategias de los diferentes actores trabajando en el desarrollo del sector de microfinanzas en Centroamérica y República Dominicana.

La metodología del estudio es cualitativa donde la información se recaba a través de entrevistas y encuestas realizadas a Directores Ejecutivos de las Instituciones de Microfinanzas y Redes de Microfinanzas. Este estudio ha sido elaborado por la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF, bajo la dirección de Yoselin Galo Vanegas.



Contenido

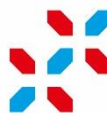
- Presentación** 2
- I. Introducción** 4
- II. Efectos del COVID-19 en el sector de Microfinanzas** 6
 - En los clientes..... 6
 - En la gestión financiera y operativa de las instituciones..... 7
 - En el personal..... 14
- III. Medidas para enfrentar la crisis** 16
 - Gobiernos 16
 - Organismos de cooperación y fondeadores..... 17
 - Redes de Microfinanzas..... 18
 - Instituciones de Microfinanzas 22
 - a. Apoyo a clientes 22
 - b. Protección a empleados..... 26
 - c. Continuidad del negocio..... 28
- IV. Conclusiones**..... 33
- Referencia bibliográfica** 35

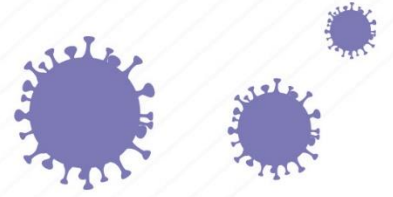
REDCAMIF agradece a Appui Au Développement Autonome ADA y al Ministerio de Relaciones Exteriores y Europeas, Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y la Acción Humanitaria del Gran Ducado de Luxemburgo por la cooperación brindada para la elaboración de este informe.

Con el apoyo de:



LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT





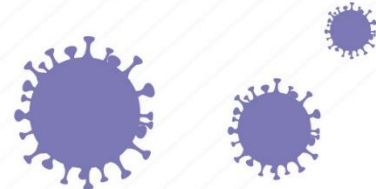
I. Introducción

La pandemia del COVID-19 ha venido a cambiar drásticamente el contexto en que vivimos, uno sin precedentes en el último siglo. A nivel mundial se vive una crisis sanitaria, humana y económica, en continua evolución que está dejando efectos en el corto y largo plazo en diferentes sectores de la economía. La gravedad de esta crisis dependerá de las condiciones internas de las economías, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para contener el contagio y reactivar la economía (CEPAL, 2020; Ruiz-Arranz, Castellani et al., 2020).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), al 13 de Julio 2020 se han confirmado 164,361 casos de COVID-19 en Centroamérica y República Dominicana y 4,112 fallecidos. A partir de marzo la mayoría de los países de la región iniciaron un proceso de implementación de medidas sanitarias para contener la propagación del virus y minimizar el impacto en la salud de la población, las cuales implicaron restricciones de viaje, cierre de centros educativos, cancelación de eventos, prohibición de aglomeraciones, limitaciones a la movilidad dentro de las ciudades y medidas estrictas de confinamiento. Estas medidas tienen un impacto directo en las finanzas públicas, la productividad y la actividad económica de los países.

La propagación del virus, aún cuando se logre controlar, dejará como resultado la peor contracción económica del mundo, con la evidente afectación en Centroamérica y República Dominicana, a través de disminución de las exportaciones por la contracción en Estados Unidos, China y Europa, caída de precios de materias primas, reducción de las remesas familiares, interrupción de las cadenas de valor globales, caída en la demanda de turismo, condiciones financieras mundiales adversas y salida de capitales (CEPAL, 2020; Ruiz-Arranz, Castellani et al., 2020).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su Informe especial No. 2 ha estimado que en el 2020 la contracción económica de Centroamérica será del 2.3%, como resultado de la caída en el turismo y la reducción en la actividad de los Estados Unidos que es el principal socio comercial y la fuente más importante de inversión extranjera directa y remesas para la región. Las proyecciones de América Latina reflejan un deterioro en los indicadores laborales con una tasa de desempleo del 11.5%, que junto con la contracción económica tendrán un efecto negativo sobre la tasa de pobreza que incrementará 4.4 puntos porcentuales durante el 2020. Esto a su vez, acentuará la desigualdad en la distribución de los ingresos y la desigualdad de género.



Bajo este contexto el presente estudio tiene por objetivo analizar los efectos del COVID-19 en el sector de Microfinanzas de Centroamérica y República Dominicana e identificar las medidas más acertadas para enfrentar la crisis. El estudio sectorial se analiza y presenta a nivel regional, pero resalta las particulares de cada país. Está dirigido a diversos actores interesados en el fortalecimiento y continuidad de las microfinanzas en la región: instituciones de microfinanzas, redes de microfinanzas, fondeadores e inversionistas, y organismos de cooperación para diseñar programas, proyectos y servicios, usando información del presente análisis sectorial.

El estudio contempla una metodología cualitativa que contribuye a entender a profundidad las afectaciones que ha provocado esta crisis sanitaria y económica en las instituciones de microfinanzas, las dificultades que atraviesa el sector y las medidas que están adoptando ante un escenario imprevisto que puede tener efectos en todos los países de la región.

Los hallazgos incluidos en este documento corresponden a las valoraciones de 40 Instituciones de Microfinanzas de Centroamérica y República Dominicana. Parte de ellos resultaron de entrevistas realizadas a los Directores Ejecutivos de estas Instituciones de Microfinanzas y Redes Nacionales de Microfinanzas, con base en la representatividad y el balance geográfico del sector. La información se complementa con los resultados de una encuesta diseñada por ADA, la Fundación Grameen Crédit Agricole e Inpulse con el propósito de reunir testimonios de Instituciones a nivel mundial y realizar un análisis del impacto de la crisis del COVID-19, así como de las medidas de adaptación implementadas por las instituciones.

El documento está estructurado en tres secciones: la primera sección analiza las afectaciones del COVID-19 en los clientes, el personal y en las operaciones de las instituciones de microfinanzas; la segunda parte se enfoca en las medidas que el sector está adoptando para hacer frente a la crisis; la tercera sección concluye y ofrece algunas recomendaciones para asegurar la continuidad del sector y su contribución a la eventual recuperación económica. El contenido de este documento representa lo que se conoce hasta la fecha de publicación; sin embargo, puede complementarse en la medida que continúe evolucionando la pandemia en Centroamérica y República Dominicana.



II. Efectos del COVID-19 en el sector de Microfinanzas

El impacto mundial del coronavirus puede tener importantes repercusiones en los sistemas financieros locales, pero al mismo tiempo estos pueden jugar un rol preponderante para facilitar el alivio a hogares y empresas frente a la crisis (BID, 2020). Dentro de estos sistemas financieros se encuentra el sector de microfinanzas que atiende a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME); aunque se desconoce el alcance real de las consecuencias que tendrá la crisis en las instituciones de microfinanzas, ya se perciben efectos importantes en los clientes, en el personal y en la propia institución.

En los clientes

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa representa la parte más importante de las empresas y el empleo de América Latina y el Caribe y son emprendimientos que activan las economías locales y nacionales. Los micro, pequeños y medianos empresarios están más expuestos ante fenómenos inesperados como el COVID-19 por sus fragilidades y limitado acceso a servicios de salud, acceso a agua e instalaciones sanitarias, pocos o nulos ahorros, flujos de caja limitados y bajos niveles de educación. Además, la alta tasa de informalidad laboral hace a este segmento aún más vulnerable a los efectos de la pandemia y trae mayores impactos negativos.

Se teme que los prestatarios más pobres desmejoren más su situación y una de las razones es que perderán sus medios de vida y aumentarán sus niveles de pobreza. Aunque no es fácil estimar los nuevos niveles de pobreza debido a la gran incertidumbre que existe en diferentes aspectos, los economistas del Banco Mundial han concluido que la pandemia del COVID-19 provocará el primer aumento en los niveles de pobreza mundial desde 1998 cuando se dio la crisis financiera en Asia, proyectando un aumento en la tasa de pobreza global de 8.2% en el 2019 a 8.6% en el 2020 lo que sugiere que 49 millones de personas caerán en extrema pobreza en el 2020, de los cuales 2.7 millones corresponden a América Latina y El Caribe (Mahler, Lakner, Aguilar & Wu, 2020).

La mayoría de los gobiernos de la región Centroamericana y República Dominicana anunciaron algunas medidas para proteger a los más vulnerables y aliviar las presiones de liquidez de familias y empresas. Algunos países fueron más restrictivos en sus medidas (Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá), otros fueron más flexibles (Costa Rica y República Dominicana) y en otros no se implementaron (Nicaragua).



Muchas de estas medidas como las restricciones de confinamiento y el cierre completo de ciudades, con diferentes variantes en cada país, han tenido consecuencias a nivel económico en la micro, pequeña y mediana empresa. Como parte de estas repercusiones destacan el aumento en el desempleo o la suspensión temporal de contrato laborales, disminución de ventas, falta de inventario, pérdida en los ingresos, a lo anterior se agrega el temor al contagio del virus por parte de los microempresarios que motivó el cierre de negocios, en especial aquellos no relacionados con la producción y comercio de alimentos, medicina y productos sanitarios.

En la gestión financiera y operativa de las instituciones

a. Presión sobre la liquidez

Uno de los principales efectos que tiene la pandemia del COVID-19 en las instituciones de microfinanzas es la presión sobre la liquidez que no les permite cumplir con sus pasivos internos y externos. La opinión de los Directores Ejecutivos de las instituciones de microfinanzas (IMF) es que en estos momentos la liquidez “es el mayor centro de atención”, es “el talón de Aquiles para los próximos meses”. Los resultados de las encuestas arrojan que el 48% de las instituciones reportan la falta de liquidez como una de sus dificultades financieras. Este problema se produce primordialmente por tres factores que se explican a continuación:

Primero: la salida de depósitos, para las instituciones que captan depósitos del público este riesgo ocurre porque los clientes utilizan sus ahorros para hacer frente al desempleo, cierre de negocios, enfermedades u otros aspectos similares o por el mismo pánico del cliente a que las instituciones no tengan capacidad de honrar los retiros de ahorro. Aunque es un riesgo latente, no es el más importante en el tema de liquidez, pues solamente el 7% de las instituciones encuestadas manifiestan enfrentar retiros de ahorros mayores a lo habitual por parte de sus clientes.

Segundo: la reducción en los ingresos por servicios financieros y la necesidad de cubrir los gastos operativos. En los esfuerzos por controlar la pandemia se decretaron medidas como las cuarentenas y el aislamiento social que afectaron la actividad productiva con diferente intensidad según los sectores. De acuerdo con la CEPAL en su Informe especial COVID-19 No.2 los sectores mayormente afectados por las medidas de contención son el comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios en general.



La Revista Microfinanzas de Centroamérica y el Caribe de REDCAMIF en su edición No. 32 indica que el 55% de los clientes del sector de microfinanzas en la región pertenecen a los sectores comercio y servicios, ambos altamente afectados. Por tanto, las medidas de contención generan una afectación directa a los clientes del sector de microfinanzas que paralizaron o disminuyeron sus operaciones y estrecharon su capacidad de pago.

Las medidas del confinamiento también tuvieron incidencia en las instituciones de microfinanzas, especialmente de los países con medidas más restrictivas, que en poco tiempo se vieron obligadas a cambiar su forma de trabajo y adaptar o desarrollar capacidades para funcionar en el nuevo entorno. Este proceso de adaptación generó en algunas instituciones el cierre completo o parcial de operación sobre todo los primeros quince días después de decretadas las medidas de contención; el 41% de las instituciones encuestadas indican que cerraron algunas o todas las sucursales y el 74% manifestaron que estuvieron imposibilitados para cobrar los reembolsos de préstamos como de costumbre. Con ello, las instituciones tuvieron que operar solamente con las reservas de efectivo; es decir, sin recuperación de los créditos, sin nuevos desembolsos de los fondeadores, sin colocación de cartera, pero cumpliendo con sus obligaciones financieras y gastos operativos, lo que agudizó el problema de liquidez.

Por otra parte, seis países de la región decretaron una moratoria en los reembolsos de préstamos, que consistió en el congelamiento de cobros de créditos de emprendimientos afectados, sin aplicar moras, multas en intereses ni afectar el récord crediticio, en la mayoría de los casos por tres meses que incluyen Abril Mayo y Junio (Ruiz-Arranz, Castellani et al., 2020). Esto obligó al 70% de las instituciones de microfinanzas a reprogramar y prorrogar un alto porcentaje de la cartera de créditos, entre el 50% y el 70% de la cartera hasta Mayo, según las encuestas y entrevistas con los Directores Ejecutivos. Cabe señalar, que las instituciones de microfinanzas en Nicaragua y Costa Rica no han tenido tanta afectación en este aspecto, reportando una recuperación ligeramente menor a lo proyectado.

Como resultado, las instituciones de microfinanzas no están recibiendo el repago completo de las cuotas proyectadas para estos meses, el 74% de las instituciones participando en este estudio exteriorizan que hubo una desaceleración de los pagos por parte de los clientes. La recuperación ha disminuido de manera considerable, e incluso mayor a medida que pasan los meses. Aún así las instituciones de microfinanzas deben cubrir sus gastos operativos, generando una fuerte presión sobre la liquidez.



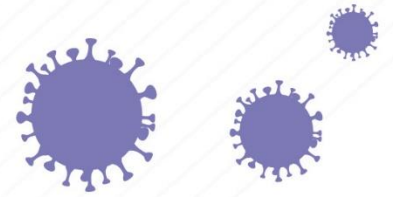
Este es un riesgo muy importante pero su magnitud dependerá de la salud financiera de la institución, puesto que, si la institución maneja un efectivo razonable y un buen índice de gastos operativos tendrá más probabilidades de sobrellevar la crisis inclusive con una baja recuperación de la cartera de créditos, siempre y cuando se realicen algunos ajustes administrativos (Rozas & Mendelson, 2020).

Tercero: el vencimiento de los plazos de las obligaciones financieras con los proveedores de fondos. Esta es la mayor amenaza para las instituciones y para el sector en general; en este caso, si los proveedores de fondos no flexibilizan las condiciones y ofrecen una moratoria a las instituciones de microfinanzas, éstas quizá no logren continuar operando. En este aspecto, el 44% de las instituciones han indicado tener dificultades para pagar a sus financiadores; no obstante, han confirmado que la mayoría de los fondeadores tanto nacionales como internacionales han accedido a otorgar una moratoria para el pago de los préstamos, ya sea parcial (solo pago de intereses durante la crisis) o total (cuotas completas).

También hay que considerar que la necesidad de liquidez de las instituciones no se limita a las prórrogas o readecuaciones de los préstamos ya convenidos, sino que se extiende a la necesidad de nuevo financiamiento para capital de trabajo. Los resultados de las encuestas reflejan que el 62% de las instituciones participantes requieren de financiamiento adicional según sus previsiones. No obstante, es posible que menos fondeadores estén dispuestos a respaldar los requisitos de liquidez de las instituciones debido a la incertidumbre de la evolución de la pandemia, siendo muy probable que el análisis y condiciones de las renovaciones sea lento.

Los Directores Ejecutivos de las instituciones de microfinanzas expresaron que los fondeadores suspendieron los desembolsos que desde antes de la crisis estaban programados para estos meses y los fondos de emergencia, que surgieron en algunos países a través de los bancos estatales o fondeadores internacionales como respuesta a la crisis, son difíciles de acceder por requisitos más estrictos o están acaparados por instituciones financieras reguladas y más grandes.

Por otra parte, los costos de financiamiento podrían restringir el acceso de las instituciones de microfinanzas a la liquidez que necesitan. El aumento de la incertidumbre ha generado gran inestabilidad en los mercados financieros internacionales, con fuertes caídas en los precios de los activos financieros, aumento en el costo de financiamiento y en los diferenciales entre los activos considerados de riesgo y seguros, lo que puede resultar en un endurecimiento de las condiciones del fondeo (Ruiz-Arranz, Castellani et al., 2020).



b. Afectaciones sobre la cartera de créditos

Otro de los efectos que han tenido las instituciones de microfinanzas es la contracción en la cartera de créditos debido a un sector productivo paralizado, efecto que será manifestado más claramente en los próximos meses, en el período post-COVID-19. El 85% de las instituciones reportan que tienen una reducción de los créditos y durante las entrevistas los Directores Ejecutivos manifiestan que a partir de la crisis y de la implementación de medidas de prevención de contagio hubo una disminución en la demanda de crédito, bajando considerablemente los saldos de cartera y al mismo tiempo hubo una restricción o suspensión de los nuevos desembolsos.

El Reporte trimestral de Cartera de REDCAMIF con datos a Marzo 2020 ya refleja una disminución trimestral (Marzo 2020 – Diciembre 2019) en la cartera de créditos tanto para la región de manera agregada como para la mayoría de los países, exceptuando El Salvador y Panamá. Cabe destacar que este reporte contempla solamente 15 días de Marzo que ya fueron afectados por la aparición de los contagios por COVID-19 y la implementación de las medidas de prevención.

Como parte de las medidas en la mayoría de los países de Centroamérica y República Dominicana las calificaciones crediticias de los clientes están congeladas. Cuando se levantan los bloqueos, algunos prestatarios inevitablemente bajarán su calificación. Las instituciones se enfrentarán a la nueva realidad de sus clientes, que quizá antes mantenían un excelente récord crediticio y fue afectado por esta crisis, disminuyendo su mercado de clientes sujetos de crédito. Esto también reducirá de alguna forma sus oportunidades de crecimiento de la cartera.

Como respuesta a estos efectos en la cartera de créditos, es probable que las nuevas colocaciones, además de ser analizadas con mayor profundidad, serán bajo condiciones diferentes especialmente en lo referente al plazo que será más largo con el objetivo de reducir las cuotas y ajustarse a la capacidad de pago de los clientes que estarán funcionando en un contexto más difícil y probablemente con menores ventas.

Por otra parte, el deterioro en la calidad de la cartera es inminente. Los Directores Ejecutivos esperan que los indicadores de mora se disparen puesto que entre Marzo y Mayo estos indicadores han incrementado de manera considerable. El 74% de las instituciones reportan un incremento en el indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR>30 días), de ellos, el 44% señalan un aumento del CeR>30 días sin llegar a duplicarse y el otro 30% manifiestan que el indicador se duplicó o multiplicó. A pesar de estos resultados, los



Directores no estiman cuáles serán las dimensiones reales de este deterioro, pero después de Julio esperan ver estos resultados.

El Reporte trimestral de cartera de REDCAMIF con datos a Marzo 2020, refleja que el indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR>30 días) de la región se elevó desde 6.2% en Diciembre 2019 hasta 9.2% en Marzo 2020, comportamiento que se presentó en todos los países aunque en diferente magnitud. El desmejoramiento en la calidad de la cartera dependerá de distintos elementos, pero el grado de reapertura de las economías y la capacidad de los clientes de reorientar sus negocios a actividades más esenciales tendrán gran influencia.

El artículo For microfinance lenders, covid-19 is an existential threat (2020) de la Revista The Economist indica que en algunos países de Asia en este tiempo de crisis más del 90% de los clientes de microfinanzas no pagan sus préstamos, aunque tengan la capacidad y el deseo de pagar, esto porque las microfinanzas tradicionales se basan en la relación directa cliente - oficial de crédito y con las restricciones de movilización impuestas por los gobiernos, esta visita al cliente no ha sido posible. En la misma línea, los Directores Ejecutivos de las instituciones de nuestra región, especialmente aquellas basadas en este modelo tradicional, exteriorizaron que han tenido esta limitante de recuperar el crédito porque el oficial no ha visitado al cliente.

Parte de las dificultades de las instituciones en medio de la crisis y las medidas de contención es la restricción de movilización, el 74% de las instituciones declaran imposibilidad de viajar por parte de su personal, el 85% indican tener dificultades de encontrarse con los clientes en lugares diferentes a las sucursales y el 63% expresan tener inconveniente de reunirse con los clientes en las sucursales de la institución. Con ello surge la necesidad en el corto o mediano plazo de implementar nuevas soluciones digitales y dedicar esfuerzos a la capacitación del cliente en una cultura digital para facilitar los procesos desde el primer acercamiento al cliente hasta la recuperación del crédito.

Conjuntamente, es una posibilidad latente que las moratorias del repago de préstamos tengan efectos secundarios en la cultura de pago de los clientes de las microfinanzas y por ende en las mismas instituciones cuando finalice el período establecido. En las entrevistas, los Directores Ejecutivos manifestaron que quizá por la forma de comunicar dichas medidas o por tergiversación de los medios de comunicación, los clientes pensaron que era una suspensión completa de sus obligaciones con las instituciones de microfinanzas; es decir, una condonación o no pago de la deuda, por lo cual tuvieron que aclarar ampliamente a los clientes. Por el momento debemos esperar que llegue el

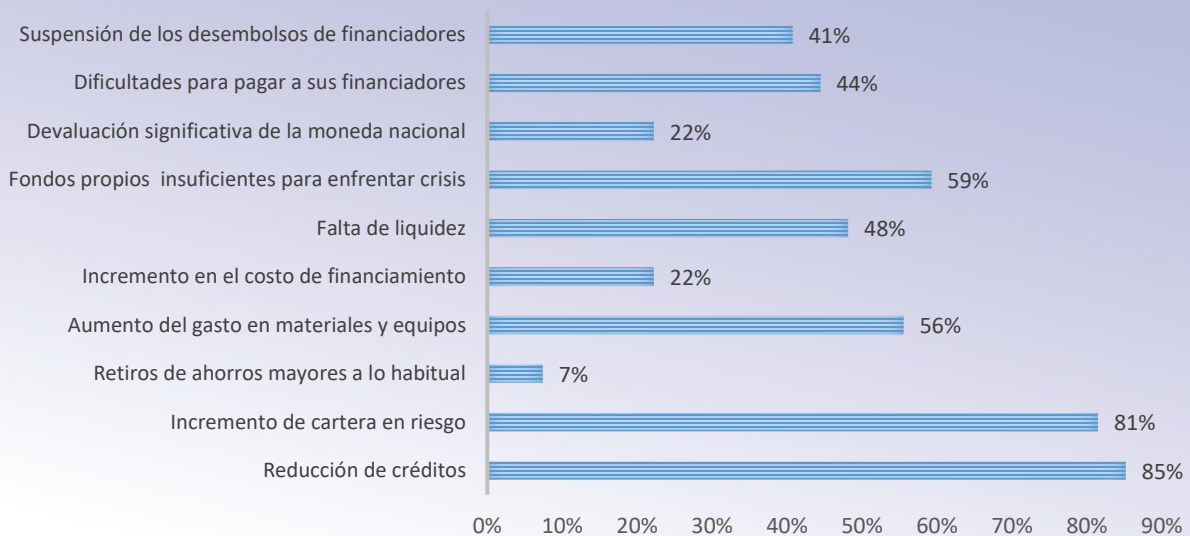


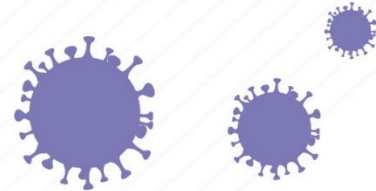
vencimiento de la moratoria para determinar los alcances reales; sin embargo, estos son temas que las instituciones deben considerar a la hora de repensar sus modelos de negocio y de desarrollar sus planes de continuidad.

Otro punto respecto a la cartera de créditos es que en algunas instituciones la constitución de provisiones para préstamos incobrables está detenida mientras dura la moratoria en los reembolsos de préstamos; sin embargo, una vez que se deban constituir, tendrá un gran impacto en los gastos de provisión. Esto afecta directamente la rentabilidad de la institución y por tanto genera pérdidas de capital, además de redundar en un problema de liquidez que compromete el otorgamiento de créditos, el cumplimiento de las obligaciones con los acreedores y/o depositantes y en el largo plazo una descapitalización e insolvencia en la institución.

Finalmente, la pandemia del COVID-19 afectará la administración de la cartera de créditos, la cual se complica un poco por el tema de calces de plazos entre los créditos que fueron prorrogados y las obligaciones financieras de las instituciones, para lo cual algunas instituciones no están preparadas en sus sistemas de información y core bancarios, según expresaron sus Directores. El gráfico 1 presenta las principales dificultades financieras que han estado enfrentando las instituciones de microfinanzas durante la crisis.

GRÁFICO 1. DIFICULTADES FINANCIERAS QUE ENFRENTAN LAS IMF





c. Optimización de gastos

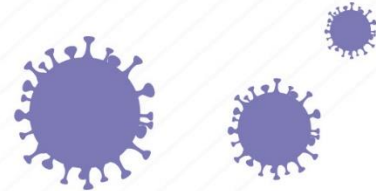
En su mayoría, las instituciones de microfinanzas habían estado trabajando bajo modelos de negocio tradicionales, los cuales incrementan los gastos operativos. En los últimos años la digitalización ha tomado relevancia; sin embargo, se han logrado pocos avances. Ambos factores, los procesos convencionales y la poca digitalización, han hecho que la crisis actual tenga un mayor impacto en los gastos de las instituciones.

Un efecto importante en el sector de microfinanzas en estos meses de crisis ha sido la revisión y priorización de gastos ya que las operaciones se han reducido o restringido. El 30% de las instituciones encuestadas han manifestado haber aplazado los proyectos a largo plazo para destinar los recursos hacia las áreas prioritarias de operación. Las instituciones se encuentran en la necesidad de aumentar su eficiencia para optimizar gastos, siempre y cuando esto no arriesgue el bienestar de los clientes o las perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Dentro de los gastos operativos, el gasto de personal es el más representativo, lo que ha llevado a varias instituciones a evaluar los puestos de trabajo y tomar decisiones de reestructuración del organigrama o de despido de personal, en el peor de los casos. Algunos Directores Ejecutivos atribuyen estas decisiones a un ajuste en la estructura de gastos que se vuelve impostergable cuando operan con costos fijos sin generación de beneficios. Igualmente, al disminuir las operaciones de la institución se requiere menos personal.

Por otro lado, el 56% de las instituciones reportan un aumento del gasto en materiales y equipos ligados a la prevención de la propagación del virus dentro de las sucursales y entre sus empleados y clientes. Parte de estos gastos es la adquisición de los materiales de bioseguridad para empleados y sucursales (mascarillas, guantes, alcohol gel, termómetros infrarrojos, kits sanitizadores, mamparas acrílicas, por mencionar algunos). Otras instituciones han tenido que mudarse de edificios en búsqueda de mayor espacio que permita el distanciamiento social entre los empleados.

Otro aspecto es el gasto relacionado con la adaptación de los sistemas de información y toda la infraestructura tecnológica para garantizar el teletrabajo y la continuidad de las operaciones. Asimismo, las instituciones han invertido en la implementación de soluciones digitales para la atención a los clientes y la prospectación de los créditos.

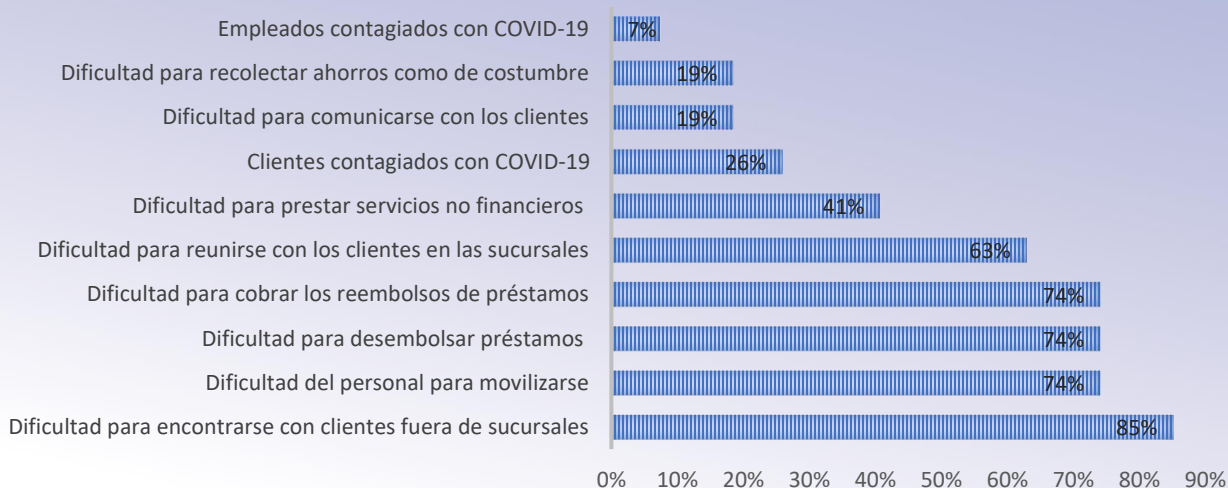


d. Continuidad de las operaciones

A efectos de la pandemia del COVID-19 y de las medidas sanitarias impuestas por los gobiernos, las instituciones de microfinanzas han tenido un impacto en la continuidad de sus operaciones. En la mayoría de los países han estado obligados a suspender momentáneamente las operaciones de campo e incluso cerrar las oficinas por corto tiempo. El personal ha sido imposibilitado de movilizarse hacia las sucursales y de encontrarse con los clientes en lugares diferentes a las sucursales. Las instituciones que continúan operando tienen dificultades para desembolsar y cobrar los reembolsos de préstamos como de costumbre.

Para abrir las sucursales nuevamente las instituciones obtuvieron un salvoconducto que les permitiera operar en horarios y días restringidos. Estas limitantes las resolvieron acelerando los procesos de digitalización de firmas y otras soluciones tecnológicas. Estas afectaciones están resumidas en el gráfico 2, que proviene de los resultados de las encuestas realizadas por diferentes organizaciones en el marco de la crisis.

GRÁFICO 2. DIFICULTADES DE LAS IMF PARA LA CONTINUIDAD DE SUS OPERACIONES



En el personal

Las medidas para detener el contagio como el confinamiento, restricciones de movilización, distanciamiento social, teletrabajo y cierre de escuelas provocaron un golpe repentino tanto a empresas como a trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (ver ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, Second edition) desarrolló un modelo dinámico para predecir la caída en las horas laborales basado en variables en tiempo real,



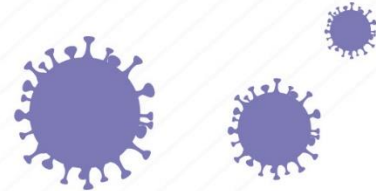
así al 1 de Abril 2020 se estima que en América Latina y El Caribe las horas laborales disminuirán 6.3%, confirmando una drástica caída de las horas laborales y del empleo.

ACCION indica que los efectos del COVID-19 en el personal de las instituciones financieras se resumen en tres áreas: la seguridad laboral y moral, los desafíos del trabajo a distancia y la protección y seguridad. En el tema de seguridad laboral y moral, al igual que la mayoría de los empleados en cualquier sector hubo un choque que llevó a una paralización los primeros días, luego de eso la moral y el ánimo del personal empezó a decaer. Los Directores Ejecutivos de las instituciones resaltaron la necesidad de atender al personal con profesionales de psicología social para apoyarles a sobrellevar el choque de tantos cambios a nivel personal y laboral.

Las medidas tomadas a nivel de país y a nivel de cada institución de microfinanzas tendrán un efecto, no siempre positivo, en el bienestar del personal. La reducción de las operaciones e ingresos en las instituciones ha ocasionado una afectación en los pagos de bonos para empleados que cuentan con incentivos vinculados al desempeño. En aquellas instituciones donde se cerraron sucursales, existe el temor del personal de ver reducido su salario y de perder el empleo en el peor de los casos. El 22% de las instituciones indican haber realizado despidos de algunos trabajadores. Además, existe una falta de claridad para el personal en cuanto al manejo del tiempo de vacaciones, licencias por enfermedad o licencias no remuneradas.

Por otro lado, el 81% de las instituciones manifiestan haber implementado el teletrabajo en la medida de las posibilidades, por lo que el personal ha tenido que enfrentar los retos de trabajar desde casa. Primero, no está claro qué tan efectivo es el trabajo a distancia, en especial para los empleados que interactúan con el cliente y generan negocios a través de esta relación. Segundo, no cuentan con equipos suficientes y adecuados ya que trabajar desde casa implica tener computadoras, tabletas o smartphone competentes para mantener la agilidad y eficiencia requeridas, tener la debida protección a nivel de ciberseguridad y acceso a internet. Tercero, puede ser que el personal no encuentre un entorno propicio para el trabajo desde casa debido a las muchas distracciones que puede tener en tiempo de confinamiento (casa pequeña, no cuenta con un espacio de trabajo, otras personas en la casa, etc).

Otro efecto del COVID-19 en el personal de las instituciones está ligado a la protección y seguridad. El personal que está movilizándose hacia las sucursales u oficinas siente temor por contagiarse del COVID-19 y de llevar el virus a casa una vez que esté de regreso, generando ansiedades e inestabilidad emocional.



III. Medidas para enfrentar la crisis

La pandemia del COVID-19 ha generado nuevos retos para el sector de microfinanzas que se ajustarán de manera continua mientras el virus se expanda en nuestros países. En este apartado abordaremos las respuestas que las microfinanzas han dado a los efectos de la pandemia. Aunque es muy temprano para conocer el impacto real y completo de la pandemia, el sector se ha estado preparando para los posibles escenarios futuros.

Haremos un resumen de las medidas tomadas por los gobiernos y entes reguladores, organismos multilaterales y fondeadores y redes de microfinanzas que, en su conjunto, inciden en el sector. Asimismo, ahondaremos en las acciones de las instituciones de microfinanzas que se enfocan en los clientes, en el personal y garantizan la continuidad del negocio y la resiliencia operativa mientras se adaptan al nuevo contexto.

Gobiernos

La capacidad de respuesta de los gobiernos ante la pandemia y las medidas de prevención que han adoptado en las diferentes etapas tendrán, sin duda, una gran importancia en el impacto sobre la población y economía de los países. En la mayoría de los países de la región los gobiernos han actuado rápidamente para responder a la crisis a través de un conjunto de políticas enfocadas en fortalecer el sistema de salud pública, proteger los hogares, la capacidad productiva, el empleo y evitar una crisis de liquidez y el colapso de la economía (CEPAL, 2020). En otros países como Nicaragua no se han implementado medidas de políticas económicas favorables para el país.

Dentro de las políticas monetarias que tendrán incidencia, directa o indirecta, en el sector de microfinanzas están la flexibilización temporal de las reglas de provisión, la creación de fondos de liquidez para reactivar la economía en algunos casos concentrado en el sector de la pequeña y mediana empresa, la ampliación de los plazos para el reembolso de los créditos (para empresas). Otras políticas que competen al sector de microfinanzas son el diferimiento del pago de impuestos en el ámbito fiscal y la flexibilización en la jornada laboral de los trabajadores y la posibilidad de la suspensión temporal de empleo sin pago de salarios como parte de las políticas sectoriales y de empresas, medidas que algunas instituciones de microfinanzas han implementado para paliar la crisis y optimizar los costos.



Las políticas sociales contemplan posponer el pago de hipotecas y la moratoria en los reembolsos de los préstamos sin recargos ni afectaciones a la calificación crediticia. En Honduras, por ejemplo, hubo apoyo del Banco Hondureño de la Producción y la Vivienda para congelar por 3 meses las cuotas en financiamientos a pymes, comercio, sector agrícola, turismo, entre otros, sin que esto afecte el récord crediticio; en Costa Rica se aplicó lo mismo para los créditos financiados con fondos de Banca de Desarrollo y otros fondeadores locales.

En Panamá se autorizó una suspensión de pago de préstamos, que consiste en una prórroga automática sin recargos por los próximos tres meses para los clientes afectados, prórroga extensiva hasta siete meses sujeto al criterio de la institución financiera; El Salvador implementó el congelamiento de cobros de créditos hipotecarios y capital de trabajo de emprendimientos afectados, sin aplicar moras, multas en intereses, ni afectar calificación crediticia.

Organismos de cooperación y fondeadores

Otros organismos de apoyo al sector de microfinanzas también han realizado acciones para fortalecer los planes de continuidad y las capacidades operativas y financieras de las instituciones de microfinanzas. En este particular, un grupo de fondeadores formado por BlueOrchard, Developing World Markets, Incofin, Microvest, Oikocredit, ResponsAbility, Symbiotics, Triodos Investment Management y Triple Jump crearon una coordinación especial para responder a las necesidades de las instituciones de microfinanzas en esta crisis y mejorar la cooperación dentro del sector.

En un documento de trabajo estos fondeadores plantean lineamientos generales del financiamiento bajo los principios de transparencia, preocupación, pragmatismo, tolerancia, apoyo adicional, entre otros (Coordination among MIVs in response to Covid 19). En esa iniciativa concentran el financiamiento en cuatro categorías: a) renovaciones ordinarias y préstamos nuevos que va dirigido a las instituciones más sólidas, b) moratorias que es para instituciones que esperan recuperarse relativamente rápido después de la crisis, c) acuerdo de tolerancia legalmente vinculante enfocado en instituciones que esperan recuperarse rápidamente pero no tienen certeza si sus clientes podrán volver al repago original y d) reestructuraciones ordinarias que resultan en un acuerdo de reestructuración y entrenamientos para las instituciones más vulnerables.

En la misma línea, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) puso en marcha un Programa de emergencia de apoyo y preparación ante el COVID-19 y su reactivación económica, dentro del cual uno de los componentes está destinado a apoyar



al sector financiero a través de diferentes productos financieros con un enfoque en la micro, pequeña y mediana empresa.

Otro grupo de fondeadores y organizaciones¹ importantes de apoyo a la inclusión financiera se comprometieron a adoptar ciertos principios encauzados a proteger a las instituciones de microfinanzas y a sus clientes (PLEDGE Key principles to protect microfinance institutions and their clients in the COVID-19 crisis). Estos principios clave son:

- Principio de cliente al centro y protección de los empleados y clientes el cual está basado en los estándares universales de desempeño social desarrollados por el Social Performance Task Force (SPTF)
- Compartir información
- Coordinación de esfuerzos y recursos para asistencia técnica
- Gestión de la exposición de las instituciones al riesgo cambiario
- Compromiso con las mejores prácticas y herramientas para la reestructuración voluntaria de deudas en microfinanzas, estas prácticas las desarrolló la Asociación Internacional de Inversionistas de Microfinanzas (IAMFI) durante la crisis financiera del 2008, pero fueron ajustados a la crisis actual.

Otras iniciativas como el Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe (FFRI-CAC) gestionado por el SPTF y REDCAMIF respondieron a la crisis a través de tres ejes fundamentales: revisiones más frecuentes de las solicitudes de apoyo, simplificación del formulario para facilitar el proceso de solicitud de las instituciones de microfinanzas y ampliación de los temas a cofinanciar dirigido a proyectos que promuevan la resiliencia institucional, recolección de datos sobre clientes, utilización de canales digitales para facilitar comunicaciones y transacciones entre la institución, su personal y sus clientes.

Redes de Microfinanzas

Las redes de microfinanzas son reconocidas por su representación gremial, incidencia e impacto en el desarrollo del sector de microfinanzas y de la micro, pequeña y mediana empresa. A través de programas y proyectos de cooperación técnica y financiera

¹ Las organizaciones firmantes de estos compromisos son: Grameen Crédit Agricole Foundation, ADA, Alterfin, Cerise, CIDR Pamiga, Cordaid Investment Management, Crédit Agricole CIB India, CA Indosuez Wealth (Asset Management), Crédit Agricole S.A., European Microfinance Network, FS Impact Finance, InFiNe.lu, Inpulse, Luxembourg Microfinance And Development Fund, MCE Social Capital, Microfinance Centre, Rabo Foundation, SIDI, SIMA and Social Performance Task Force.



contribuyen al crecimiento, sostenibilidad, tecnificación y desarrollo del sector de microfinanzas en beneficio de los sectores de menores ingresos.

En medio de la pandemia, las redes de microfinanzas nacionales y regional han encaminado sus esfuerzos en diferentes líneas de actividad con el objetivo de apoyar a sus afiliadas a enfrentar la crisis de la mejor manera. Las redes están involucradas en diversidad de temas, desde los más estratégicos hasta los más operativos.

La primera línea de acción es la incidencia que como gremio han realizado ante los gobiernos de los diferentes países, logrando ya algunos resultados. Por ejemplo, la Red de Microfinancieras de Honduras (REDMICROH) pertenece a la mesa de las MIPYMEs que es una mesa de trabajo con el Gobierno donde se analiza cómo realizar una apertura inteligente de la economía.

Por su parte, la Red Panameña de Microfinanzas (REDPAMIF) forma parte de dos mesas de trabajo, la primera es con la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (UNPYME) donde se aglutinan diferentes gremios de la economía y el objetivo es realizar un censo nacional de empresas que permita conocer en detalle quiénes son; la segunda mesa de trabajo corresponde al Centro Nacional de Competitividad de Panamá (CNC) a través de la cual van a elaborar y difundir entre las empresas una guía de la documentación para solicitar un crédito de micro, pequeña y mediana empresa.

Adicionalmente, las redes nacionales han estado trabajando en la gestión de fondos con entes de gobierno, fondeadores nacionales e internacionales. En este particular, la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF), a través de acciones de incidencia con el Ministerio de Economía del país logró un fondo de aproximadamente USD 26 millones que se destinarán al apoyo de la MIPYME, para tener acceso a estos fondos cada organización deberá realizar la aplicación individualmente.

De igual forma, REDMICROH ha sostenido reuniones con el banco de segundo piso del país para proponer la reactivación de la MIPYME en tres líneas: un fondo de liquidez de aproximadamente USD 20 millones, reactivación de las líneas de crédito para la MIPYME y recursos para los fondos de garantía que apoyen a la microempresa. REDPAMIF también está gestionando fondos a través de la Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) y han sostenido un acercamiento con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para que a través del Banco Nacional se destinen fondos para el apoyo al sector.



Las redes de microfinanzas han fortalecido el tema de comunicación y capacitación. Como parte de la comunicación interna, las redes están dando un seguimiento más cercano y permanente a las afiliadas para conocer la situación actual de cada una de ellas, sus necesidades financieras, de capacitación y asistencia técnica y las acciones que se puedan evaluar de manera conjunta para disminuir los riesgos ante la pandemia.

Parte de las acciones de comunicación externa comprende la creación de videos institucionales fomentando el seguimiento a las instrucciones de los gobiernos para prevenir contagios, cuidados y prevención en tiempos de COVID-19 y resaltando el compromiso con el sector de microfinanzas. Igualmente, se están organizando diferentes webinars y series de conferencias para fomentar el intercambio de experiencias y facilitar información útil a las instituciones de microfinanzas sobre el impacto de la crisis y el enfoque post-crisis.

En el ámbito operativo las redes de microfinanzas están promoviendo iniciativas para proporcionar soluciones a las instituciones de microfinanzas. REDIMIF, por ejemplo, junto con sus afiliadas está aplicando a un proyecto gremial para obtener los servicios de puntos de pago; es decir, que los clientes de las instituciones puedan realizar pagos de sus servicios financieros en diferentes puntos del país. Por su parte, REDMICROH gestionó un salvo conducto para que todas las instituciones de microfinanzas del país continuaran sus operaciones a pesar de las restricciones por confinamiento y/o movilización; además, crearon un manual de bioseguridad para la reapertura total de las instituciones y han brindado la información adecuada sobre los procesos de suspensión laboral conforme a las leyes y normativas correspondientes.

Otra línea de actividad de las redes de microfinanzas es el fomento de soluciones tecnológicas; en este sentido REDCAMIF está promoviendo la implementación de un asistente virtual, por medio de chatbots en WhatsApp, Facebook o página web de la institución para mejorar la comunicación con los clientes; a través de esta solución se pueden automatizar parte de los procesos como prospectación, cobranza y encuestas, aumentando de esta forma la eficiencia de la institución. El recuadro 3.1 muestra la experiencia de FUDEMI en la implementación de estas soluciones digitales como parte de sus estrategias para enfrentar la crisis y beneficiar a sus clientes.

Asimismo, REDCAMIF en su misión de fortalecer al sector de microfinanzas está trabajando un proyecto para la creación de un Marketplace cuyo objetivo es conectar a las instituciones de microfinanzas con proveedores expertos en soluciones tecnológicas en diferentes temas (análisis crediticio, comunicación con los clientes, pagos y transferencias,

etc). El Marketplace funge como punto de encuentro entre instituciones de microfinanzas y proveedores de soluciones digitales relevantes, proveyendo una plataforma para una interacción de negocio fluida, segura y de fácil implementación. Esto facilitará a las instituciones la adquisición de herramientas simples y prácticas de corto plazo para mejorar sus procesos internos y hacia el cliente.



RECUADRO 3.1

FUDEMI implementa Chatbots para mejorar la atención al cliente

En el contexto actual donde la mayoría de los países de América Latina se encuentra en un estado de emergencia por la rápida propagación del COVID-19, las microfinanzas deben generar respuestas específicas para aminorar el impacto en sus operaciones y en la de sus clientes. FUDEMI, con el apoyo de REDCAMIF, ha puesto en marcha el proyecto “Implementación de Herramientas de Transformación Digital” el cual forma parte de su plan integral de transformación digital. A través de este proyecto FUDEMI mantendrá una comunicación abierta y permanente con sus clientes para conocer sus dificultades y necesidades ante la crisis.

A partir de Junio FUDEMI ha habilitado canales de comunicación digital con sus clientes actuales y potenciales mediante una plataforma de chatbot que emplea servicios de mensajería para resolver dudas o preguntas en relación con los productos y servicios que ofrece la institución. Los clientes pueden acceder al chatbot por medio de WhatsApp, página web y página de Facebook de la institución.

Parte de las ventajas de esta solución digital de FUDEMI es mejorar la experiencia de los clientes quienes pueden consultar saldos y cuotas de préstamos, proyectar sus planes de pagos, consultar canales de pagos, obtener información de otros productos y servicios, consultar horarios de atención, entre otras opciones. Este es un servicio que le permite al usuario tener control y encontrar por sí mismo, de forma ágil y sencilla, una solución o respuesta a su necesidad.

Para la institución el chatbot ofrece muchos beneficios ya que incide en distintos ámbitos del modelo de negocio. Primero, genera un ahorro en los puestos de trabajo, el tiempo y los recursos dedicados a la atención al cliente. Los chatbots son diseñados para ocuparse de tareas repetitivas, liberando personal que puede enfocarse en otras actividades. Segundo, a través del chatbot se obtiene información clave de los clientes que puede servir para mejorar la oferta de productos y servicios ya que el flujo de conversaciones deriva en nuevos datos sobre el usuario. Tercero, mejora la eficiencia y la productividad de la institución automatizando y agilizando diferentes procesos.

Este servicio cuenta con todas las políticas de seguridad y confiabilidad para proteger los datos de los clientes y usuarios de FUDEMI. Con esta iniciativa se construye una relación más estrecha, fácil y rápida con los clientes, mostrando un avance en el compromiso con los microempresarios.





Finalmente, las redes de microfinanzas están realizando diversos estudios y análisis para evaluar la afectación que los clientes de las instituciones de microfinanzas han sufrido a raíz de la pandemia en sus actividades comerciales y productivas, así como para entender mejor los riesgos a los que se enfrentan las instituciones, las medidas que están adoptando y las necesidades que atraviesa el sector ante un escenario imprevisto que tiene efectos en todos los países de la región.

Instituciones de Microfinanzas

Ante esta crisis las instituciones de microfinanzas están tomando medidas preventivas para salvaguardar la vida y los medios de vida de sus empleados y clientes, así como para asegurar la continuidad del sector y su contribución a la reactivación económica. En esta sección especificaremos las acciones más relevantes que las instituciones están adoptando y ajustando en un entorno cambiante. Se analizan tres aspectos: el apoyo a clientes, la protección al personal y la continuidad del negocio.

a. Apoyo a clientes

Acercamiento y comunicación permanente

Una de las primeras acciones que las instituciones realizaron una vez oficializados los primeros contagios del COVID-19 en Centroamérica y República Dominicana fue el acercamiento y comunicación constante con los clientes, con el propósito de tener un panorama general de los clientes en términos de salud y del funcionamiento de sus negocios, conocer sus necesidades, preocupaciones y expectativas. El 81% de las instituciones encuestadas expresan que la comunicación con los clientes es más importante de lo habitual.

A través de esta comunicación permanente las instituciones realizaron un diagnóstico general de la cartera, logrando segmentar su cartera y clientes por niveles de riesgo según el sector, ubicación y giro del negocio, lo cual les permite orientar mejor sus estrategias y recursos en temas de recuperación, colocación y reestructuración o prórroga. Esta valiosa información facilita a la institución: i) analizar riesgos, calculando las pérdidas esperadas de la cartera actual, por sector o actividad económica y otras segmentaciones, ii) definir una nueva estrategia de crédito donde determinen los sectores o actividades económicas que financiarán en un futuro, así como los productos y las condiciones crediticias y iii) elaborar proyecciones financieras para identificar sus futuras necesidades de recursos y encontrar mejores soluciones para los clientes.



Parte de la información que las instituciones identificaron en sus diagnósticos y análisis de cartera es qué porcentaje de sus clientes han sufrido más afectación en cuanto a disminución de ventas, dificultades con su flujo de caja, cierres parciales o totales, cierre temporales o definitivos, capacidad de pago, necesidades de inventario, entre otros aspectos. En estos análisis las instituciones han encontrado que las carteras con mayor riesgo son las relacionadas a actividades comerciales, turismo, cartera con fuente de pago remesas y asalariados. Las carteras menos afectadas son las de zonas rurales, especialmente la actividad agropecuaria.

Este acercamiento con el cliente lo realizan a través de los medios disponibles para la institución, que en su mayoría es vía telefónica y vía whatsapp; pero dependiendo de la institución este contacto puede ser de una manera más organizada a través de una encuesta en línea llevada a cabo por el área de mercadeo o más informal a través de una llamada telefónica por el oficial de crédito. El 48% de las instituciones manifiestan haber realizado encuestas a los clientes sobre el impacto de la crisis.

Aunque el 51% de las instituciones hicieron mayor uso de los servicios digitales existentes y disponibles para comunicarse con los clientes, los Directores reconocen que una estrategia digital les hubiera ayudado más en este tiempo de crisis pues una de sus ventajas es que baja costos y agiliza los procesos. La pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de implementar soluciones digitales para la atención a los clientes y de facilitar la educación digital de sus clientes. El recuadro 3.1 muestra el ejemplo de FUDEMI que implementó una solución digital para mantener una comunicación adecuada y constante con sus clientes.

Esta línea de acción de las instituciones es permanente, la comunicación con el cliente se realiza de forma frecuente y esto genera efectos positivos en la recuperación de los créditos, así los clientes que tienen capacidad de pago, aunque puedan respaldarse en los decretos de moratoria, honran sus cuotas. Las situaciones que vive cada cliente son diferentes, por lo que la institución debe ampliar las opciones para ellos y dar un trato no generalizado.

Aplicación de la moratoria establecida por los gobiernos y adecuación del plan de pago

Como parte de las medidas que los gobiernos decretaron para apoyo sectorial y social, están las moratorias en los reembolsos de préstamos que en la mayoría de los países fue por tres meses (Abril, Mayo y Junio), aunque otros ampliaron el plazo como Panamá que extendió hasta 7 meses. Para cumplir con esta medida, las instituciones de microfinanzas



formalizaron la moratoria analizando los casos de los clientes con base en su situación presente, actividad económica y oportunidades de reactivación, consecuentes con la premisa que la sostenibilidad de los negocios de sus clientes contribuirá a la sostenibilidad de las instituciones de microfinanzas.

Las instituciones también han modificado sus políticas de crédito ya que es necesario adecuar los planes de pago a la nueva realidad de los clientes, considerando que se debe minimizar el impacto en los clientes y dar un tiempo para su recuperación en la medida que la economía se reactive.

Estas moratorias se han ejecutado de diferentes formas, algunas instituciones lo han hecho para la cuota completa y otras solamente para el capital, hay instituciones que han optado por alargar el plazo original del crédito y otras por diferir las cuotas en el plazo restante. Los Directores de las instituciones están conscientes que, una vez finalizado el plazo de las moratorias, podrían enfrentarse a una dificultad en la recuperación de los créditos y corren el riesgo que una parte de la cartera se tenga que prorrogar nuevamente y otra parte se vuelva irrecuperable.



Desembolsos enfocados en actividades menos riesgosas

Las instituciones en los países con medidas sanitarias de confinamiento y restricciones de movilización suspendieron o disminuyeron drásticamente los desembolsos sobre todo las primeras semanas cuando inició la propagación del virus (finales de marzo e inicios de abril), el 74% de las instituciones estuvieron imposibilitadas para desembolsar préstamos como de costumbre. Algunas instituciones no contaban con la liquidez necesaria pues dependen en gran parte de las recuperaciones de los créditos y otras no lo consideraron prudente en medio de un ambiente incierto y de estados de emergencia.

A finales de abril y mayo algunas instituciones ya reactivaron los desembolsos, el 37% de las instituciones se están enfocando en segmentos de clientes menos afectados por la crisis y otro 37% planean enfocarse en el futuro cercano en el sector agrícola. Estos desembolsos se están otorgando bajo análisis más rigurosos y de acuerdo con la nueva capacidad de pago del cliente, principalmente en las actividades de menor impacto como la actividad agropecuaria o comercio de alimentos.



Ampliación de los servicios no financieros

Uno de los principales servicios no financieros que están implementando o mejorando las instituciones en medio de esta crisis es la capacitación tanto para clientes externos como internos. Una de las primeras acciones en esta dirección fue el desarrollo de contenido digital (presentaciones o videos) relacionado con la prevención del COVID-19, el cual fue difundido entre sus clientes por medio de las redes sociales. De las instituciones participantes en este estudio, el 59% diseñaron campañas de sensibilización al cliente sobre temas de higiene y buenas prácticas para protegerse del contagio.

De igual forma, las instituciones están desarrollando capacitaciones o charlas en línea en temas de emprendedurismo para fomentar en los clientes la creación de nuevos negocios o giro a sus negocios actuales. Algunas instituciones lo están haciendo de manera independiente y otras han creado alianza con institutos nacionales de capacitación. En el análisis de sus clientes las instituciones encontraron que aquellos con alto riesgo de crédito por la zona en que se ubican o la actividad económica a la que pertenecen le han dado un giro a su negocio, orientándolo hacia actividades esenciales en medio de la crisis.

En este difícil contexto, la educación financiera se vuelve esencial para los clientes y las instituciones para garantizar el éxito a largo plazo. El 41% de las instituciones encuestadas trabajan en lanzar programas de educación financiera. Esto ayudará a mejorar la voluntad y la capacidad de pago del cliente logrando un impacto en la eficiencia de la institución ya que facilita el ordenamiento del cliente en sus finanzas personales y negocios, genera mayores márgenes de ganancias para ellos, mejor control de sus necesidades financieras, aumenta su capacidad conocimientos y habilidades de gestión empresarial y fideliza al cliente. Para ello, los canales digitales son un gran aliado porque permitirá mayor alcance y llegar al cliente de manera eficiente y con economía de escala, además de ofrecer una amplia variedad de contenido y temáticas.

Otro tema es la disponibilidad de una red de puntos de pago (bancarios y no bancarios) donde los clientes tengan fácil acceso, horarios extendidos y aplicación inmediata a sus préstamos. Esta medida facilita mayores posibilidades para el pago de préstamos sobre todo cuando las sucursales se tengan que cerrar y los oficiales de crédito no puedan movilizarse.

Por otro lado, algunas instituciones están desarrollando diferentes herramientas digitales para favorecer y apoyar los negocios de sus clientes. Una de ellas es una aplicación de mercado virtual (tipo Marketplace) en la que puedan converger sus clientes y los compradores con el objetivo de hacer un encadenamiento y facilitar los medios para que



ellos pongan a disposición sus productos y generen negocios, que, a su vez promueva el consumo de productos locales. También están promoviendo herramientas ya existentes como las redes sociales para apoyar a sus clientes a digitalizar sus negocios e incrementar sus ventas, esto va acompañado de charlas virtuales para capacitar a los emprendedores en el uso de estas herramientas.

b. Protección a empleados

Arreglos de trabajo alternativo

Las instituciones de microfinanzas han acatado las medidas establecidas por las autoridades locales y de salud para la prevención de contagio. De esta forma han acordado con el personal diferentes prácticas para continuar labores, que varían mucho entre países e instituciones, todo dependiendo de las medidas que los gobiernos implementaron y de las capacidades de las instituciones.

Algunas prácticas específicas son la reducción de la jornada laboral, la rotación del personal por agencia y por área siempre garantizando la atención al cliente durante la jornada completa, áreas administrativas no trabajan todos los días. Todo ello de acuerdo con los lineamientos establecidos en el país en cuanto a movilización, transporte público y otras medidas.

Referente a los beneficios, unas instituciones mantuvieron intactos todos los beneficios de los trabajadores sin despido de personal ni recorte de salarios u otros beneficios; mientras que otras aplicaron una reducción de salario siempre bajo la legalidad otorgada por el Ministerio de trabajo en sus países, suspendieron incentivos o bonos por desempeño, suspendieron temporalmente parte del personal, suspendieron contratos por servicios profesionales (por ejemplo, contrato para venta de bienes adjudicados, contratos con agencias publicitarias), detuvieron los reemplazos de plazas vacantes y, en casos extremos, redujeron su estructura organizativa.

Una de las medidas más utilizadas por las instituciones fue el trabajo desde casa o teletrabajo parcial y/o permanente, también bajo algunas variantes. Hay instituciones que estuvieron en teletrabajo las primeras semanas de confinamiento y luego se incorporaron gradualmente a las oficinas, otras instituciones elaboraron una política para definir qué áreas pueden trabajar desde casa y cuáles no. Los Directores expresaron durante las entrevistas que, si bien es cierto el teletrabajo fue una medida acertada para este momento, también tiene sus limitaciones. Una de ellas es el riesgo operativo y de confidencialidad, otra es la falta



de condiciones apropiadas en las casas del personal (dispositivos, acceso a internet, distracciones) y la tercera es la capacidad de la institución de habilitar todos los medios, accesos y condiciones correspondientes en términos de tecnología y core bancario.

Atención a la salud física y mental del personal

Proteger la vida es prioridad, por lo cual la mayoría de las instituciones suministraron todos los insumos de higiene para el cuidado del personal (mascarillas, alcohol gel, guantes, etc), tanto al personal de campo como al de oficina. Asimismo, crearon consciencia de la importancia de las medidas para prevenir el contagio dentro y fuera de las oficinas. Otra acción fue identificar al personal de alto riesgo y vulnerable al COVID-19 por afectaciones crónicas o embarazo y los enviaron a trabajar desde casa. Hay un monitoreo frecuente de las sucursales para garantizar que el personal esté libre de contagio o de lo contrario tomar las decisiones oportunas.

La salud mental también es importante en medio de esta crisis que ha afectado de una u otra manera a gran parte de la población. Es por ello que algunas instituciones buscaron ayuda profesional para preparar a su personal a enfrentar la crisis. Una actividad particular fue la organización de sesiones con un profesional en psicología social que apoye al personal a asimilar los cambios personales y laborales como medidas ante la crisis, con el objetivo de fortalecerlos emocionalmente, motivarlos y recordarles la misión social de las microfinanzas. El personal es un pilar fundamental en toda institución, por lo cual su autoestima y bienestar emocional tendrán efecto en su compromiso, trabajo en equipo y niveles de rotación dentro de la institución.

Reorganización de sucursales

Las instituciones han tenido que reorganizar la infraestructura física y las funciones del personal en las sucursales ya sea para una apertura completa o gradual. En el primer aspecto, han creado los protocolos de bioseguridad en los que se contempla equipar las sucursales con los insumos de higiene requeridos para prevenir el contagio y aplicar las medidas que indican las autoridades locales y de salud entre las que destacan: uso de mascarillas, desinfección al entrar a las oficinas, medir la temperatura en la entrada, mamparas para los escritorios del personal de atención al cliente, reducir considerablemente la presencia de personas en las oficinas garantizando distanciamiento social, personal médico en cada oficina.



En el segundo aspecto, algunas instituciones fusionaron sucursales y/o reorganizaron las funciones y tareas del personal para garantizar un buen funcionamiento incluso cuando no estén trabajando todos los empleados. Otras instituciones elaboraron instructivos de las operaciones de la sucursal (especialmente caja y desembolsos) con el objetivo que, si algún empleado deja de laborar, otra persona esté preparada para atender a los clientes.

Capacitaciones al personal

Las instituciones han realizado capacitaciones virtuales para reforzar temas de la gestión operativa como negociaciones para cobrar, seguimiento al personal, comunicación asertiva, liderazgo, soluciones digitales, políticas y procesos de crédito, gestión de desembolsos, entre otros. La tabla 1 detalla las principales medidas que implementaron las instituciones de microfinanzas en relación con el personal y con las sucursales.

Tabla 1. Medidas implementadas por las IMF para abordar los efectos del COVID-19 en el personal

MEDIDAS DE RECURSOS HUMANOS	% DE LAS IMF IMPLEMENTANDO LA MEDIDA
Suministro de equipos sanitarios al personal	89%
Comunicación/reuniones en línea	85%
Teletrabajo	81%
Publicación de protocolos de higiene y bioseguridad en las sucursales	81%
Compartir documentos en línea	81%
Desinfección de locales	78%
Limitación o prohibición de desplazamientos de campo	67%
Reducción de los horarios de atención en las sucursales	56%
Reducción de la jornada laboral	52%
Suministro al personal de computadoras portátiles o tabletas	52%
Suministro al personal de teléfonos para las actividades laborales	52%
Capacitación del personal en herramientas informáticas	41%
Vacaciones pagadas obligatorias	30%
Despidos de trabajadores	22%
Rotación de personal	11%

c. Continuidad del negocio

Aumento del uso y la inversión en tecnología y herramientas digitales

Esta crisis ha puesto de manifiesto las facilidades y ventajas de la tecnología y las herramientas digitales para llegar al cliente y continuar las operaciones. Es por ello que las



instituciones de microfinanzas han enfocado sus recursos en activar o acelerar los procesos de transformación digital o implementación de diferentes soluciones tecnológicas y digitales.

En el tema de tecnologías, las instituciones han puesto a prueba la capacidad de su core y su infraestructura tecnológica y han invertido en modificaciones para garantizar la adaptación a las nuevas condiciones crediticias de la cartera como resultado de las moratorias a los pagos de préstamos. Asimismo, las instituciones realizaron los ajustes a sus sistemas de información y core para desarrollar nuevas formas de trabajo a distancia para los empleados.

Aunque las soluciones digitales no pueden garantizar prestatarios solventes y prestamistas líquidos en medio de esta crisis generada por la pandemia del COVID-19, sí pueden resolver algunos problemas. La transformación digital es un eje que atraviesa todas las estrategias y áreas de la institución; no solamente es inevitable, sino que pronto dejará de ser una ventaja competitiva. Es por ello que el 41% de las instituciones confirman la implementación de nuevas soluciones digitales para gestionar productos y servicios con los clientes.

El nuevo entorno requiere poner al cliente al centro, empatizar con él y ofrecerle experiencias personalizadas para lo cual la tecnología contribuye a conocer a profundidad sus necesidades y diseñar productos y servicios para cada segmento. En ese sentido, una de las medidas tomadas por las instituciones ha sido desarrollar y/o implementar una variedad de soluciones digitales que contribuyan con la continuidad del negocio, aumento de la eficiencia y llegar al cliente de manera efectiva.

Uno de los aspectos que han acelerado las instituciones es el desarrollo de aplicaciones móviles para los oficiales de crédito que facilitan la prospectación y seguimiento a los créditos. El objetivo de estas herramientas es maximizar el uso de los dispositivos móviles y el acceso a internet para que puedan realizar sus gestiones y operaciones en cualquier momento, lugar y situación. Esta solución agiliza los procesos ya que permite iniciar solicitudes de crédito, mostrar planes de pagos al prospecto y precalificar si la persona es sujeto de crédito; además permite al oficial de crédito dar seguimiento a sus clientes, solicitudes de crédito y actividades de cobranza. El recuadro 3.2 presenta la experiencia de CREDICAMPO en la implementación de herramientas digitales para mejorar la eficiencia del proceso de crédito y cobranza.



RECUADRO 3.2

CREDICAMPO implementa un Gestor móvil para aumentar su eficiencia

En los últimos años la digitalización ha avanzado de manera muy significativa, sobre todo en algunos sectores claves de la economía y de nuestra sociedad. Uno de los principales desafíos que enfrenta el sector financiero es la incorporación de tecnologías que faciliten el acceso a los productos y servicios financieros, principalmente en las áreas rurales donde se requiere fortalecer los mecanismos para la inclusión financiera y fomentar la bancarización.

Una estrategia de transformación digital en las Instituciones de Microfinanzas genera ganancias visibles y sostenibles en la eficiencia operativa y la comunicación efectiva con los clientes. La crisis del COVID-19 hizo notorio el poco contacto que una gran parte de las instituciones tuvo con la digitalización en los años pasados; sin embargo, ahora es necesario apoyarse en la tecnología y las herramientas digitales inclusivas para funcionar en un contexto de mayores exigencias y nuevas condiciones del mercado emergente.


Es por ello que CREDICAMPO inició un proceso de innovación tecnológica a través de la "Implementación de un Gestor Móvil" como una estrategia para enfrentar los desafíos del sector microfinanciero tras la crisis actual, tales como aumentar la eficiencia y garantizar la continuidad de las operaciones en medio de restricciones. El gestor móvil es una aplicación para realizar gestiones mediante la Plataforma B@nkWorks Phoenix que permite ingresar solicitudes de crédito, gestionar las solicitudes de crédito y administrar la cobranza.

Esta aplicación permite a los asesores de crédito visitar a sus clientes en su lugar de trabajo, su negocio o su residencia y desde el campo sincronizar su dispositivo móvil con el sistema de información central de la institución para ingresar la información de los clientes, la situación económica y financiera de la unidad productiva, las solicitudes de crédito, consultar burós de crédito internos y externos; es decir, trasladar parte de la fábrica de créditos a los dispositivos móviles de los asesores de crédito.

Con la implementación del gestor móvil CREDICAMPO robustece su estrategia digital y maximiza el uso de dispositivos móviles y el internet; además, fomenta la bancarización y el acceso a los servicios financieros, principalmente en las áreas rurales, reduce los costos transaccionales y garantiza que se realicen las transacciones de los clientes y de los oficiales de crédito. De esta forma la institución logra un ahorro de recursos y aumenta su eficiencia. En términos de servicio al cliente, con la implementación del gestor móvil el cliente podrá experimentar mayor rapidez en la entrega del servicio crediticio, reduciendo procedimientos que entorpecen la velocidad de los desembolsos y la entrega del efectivo, que los clientes requieren para financiar y desarrollar las diferentes actividades económicas en las cuales se desempeñan.



Otro ámbito de desarrollo han sido las herramientas de comunicación con los clientes: una de ellas es la implementación de chatbots y/o mensajería a través diferentes medios digitales como redes sociales para que los clientes hagan sus consultas, solicitudes o reclamos desde su móvil (Ver recuadro 3.1). Las instituciones han desarrollado aplicaciones móviles que permiten a los clientes obtener información de los productos y servicios de la institución, tales como: conocer el estatus de sus créditos (fecha del pago, monto), consultar su historial crediticio con la institución, conocer las promociones y beneficios que tiene la institución. A través de estas aplicaciones las instituciones también proveen apoyo a los clientes en temas médicos, psicológicos, legales, financieros y sectoriales, por mencionar algunos.



Otras iniciativas de solución digital han sido herramientas para facilitar a los clientes realizar sus gestiones crediticias por medio de canales alternos. Por ejemplo, existen instituciones que están trabajando con billetera móvil para realizar los desembolsos, ya sean herramientas propias o en alianza con otras instituciones financieras. De igual forma, las instituciones están ampliando los puntos de pago con el fin de evitar aglomeraciones en las oficinas, esto a través de corresponsales bancarios y no bancarios.

 **Elaboración y activación de planes de contingencia**

La incertidumbre del COVID-19 permanecerá en el mediano plazo por cuanto las instituciones de microfinanzas deben mantenerse alerta y reescribir sus planes de continuidad del negocio ante cambios en el entorno macroeconómico, en los mercados financieros y en la micro, pequeña y mediana empresa. Una de las primeras estrategias que ejecutaron las instituciones fue elaborar y/o actualizar sus planes de contingencia, el 63% de las instituciones revelaron haber elaborado un plan de continuidad del negocio. Estos planes contemplaron temas como la gestión de la crisis, la gestión de los recursos humanos, controles internos, organización de oficinas, comunicación interna y externa (clientes, entes reguladores, fondeadores), gestión de la liquidez, sistemas de información y core bancarios.

Además de los planes, las instituciones han creado comités de crisis/emergencia que sesionan periódicamente para analizar las estrategias y medidas que permitan continuar operando, aumentando la eficiencia y reduciendo el riesgo de contagio, cuidado de la salud del personal y sus familias y de los clientes. Estos mismos comités y los órganos de gobierno están en evaluación y ajuste constante de las estrategias ante la evolución de la pandemia. La tabla 2 amplía y muestra el porcentaje de instituciones que ha tomado medidas relacionadas con los planes de contingencia y otros análisis para la continuidad del negocio.

Tabla 2. Medidas para la continuidad del negocio

MEDIDAS DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	% DE LAS IMF IMPLEMENTANDO LA MEDIDA
Actualización del plan de liquidez	67%
Elaboración de un plan de continuidad del negocio	63%
Simulación de diferentes escenarios	63%
Solicitud de apoyo financiero de financiadores / socios	63%
Establecimiento de un comité de gestión y seguimiento de la crisis	59%
Negociación con los fondeadores para arreglos de pago	59%
Adaptación del sistema de información	37%
Solicitud de apoyo técnico de financiadores / socios	30%
Discusión con la autoridad supervisora sobre posibles excepciones de las reglas prudenciales	19%
Uso de consultoría externa para la gestión de la crisis	7%



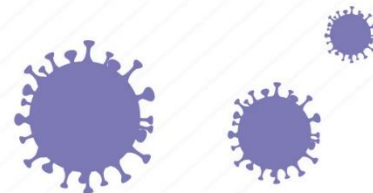
Gestión con fondeadores y otros actores interesados



La presión sobre la liquidez es una de las grandes afectaciones que han sufrido las instituciones en medio de esta crisis. En esta línea tanto redes de microfinanzas como instituciones de microfinanzas han planteado la situación actual ante sus fondeadores nacionales e internacionales solicitando prórrogas o moratorias en los pagos de sus obligaciones. El 59% de las instituciones han realizado negociación con los fondeadores para llegar a acuerdos sobre el pago de los préstamos. En general y en la mayoría de los casos la respuesta de los fondeadores ha sido favorable para las instituciones, quienes han recibido prórroga de capital y/o de intereses o diferimiento de pago por tres o seis meses.

Las instituciones también han estado negociando con sus fondeadores flexibilización en las condiciones del financiamiento y en el cumplimiento de covenants que, bajo un contexto totalmente diferente, no podrán cumplirse a cabalidad. Las instituciones, igualmente están en la búsqueda de nuevos inversionistas y fondeadores y en la gestión de fondos de liquidez con diferentes organismos, nacionales e internacionales para atender la emergencia. Cabe destacar que los fondeadores suspendieron los desembolsos de los financiamientos que habían sido aprobados antes de la crisis, por lo que las instituciones no cuentan en estos momentos con fondos para capital de trabajo.

IV. Conclusiones



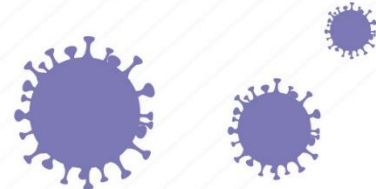
El brote del COVID-19 se ha convertido en una crisis sin precedentes por su escala a nivel global y su impacto en la actividad económica. Las proyecciones para los países de Centroamérica y República Dominicana contemplan una contracción económica, aumento en la tasa de desempleo y en la tasa de pobreza. Varios meses en esta crisis global tienen enormes implicaciones para el sector de microfinanzas. Los principales efectos se concentran en los clientes, en la gestión financiera y operativa y en el personal de las instituciones de microfinanzas.

Los clientes son más vulnerables a fenómenos como la pandemia debido a su limitado acceso a servicios de salud, agua e instalaciones sanitarias, pocos ahorros, bajos niveles de educación, entre otros temas. Además, las medidas de prevención de propagación del virus implementadas por algunos gobiernos indujeron a un aumento en el desempleo, disminución de ventas, pérdida en los ingresos, cierre de negocios que en su conjunto redujeron la capacidad de pago de los clientes de las microfinanzas.

La gestión financiera y operativa de las instituciones ha tenido efectos en cuatro aspectos:

- *Afectaciones en la cartera de créditos*, dentro de las que destacan una contracción en la cartera, el deterioro en la calidad de la misma y dificultad en su administración por nuevos calces debido a las moratorias decretadas por los gobiernos. También afrontan un posible deterioro en la cultura de pago de los clientes una vez finalizada la moratoria y una considerable constitución de provisiones.
- *Presión sobre la liquidez* a causa de la reducción en los ingresos por servicios financieros, como resultado de las prórrogas de un alto porcentaje de la cartera de créditos y del cierre temporal de las sucursales en respuesta a las medidas de confinamiento; del vencimiento de los plazos de las obligaciones financieras con los proveedores de fondos; y de la salida de depósitos para las instituciones que captan del público.
- *Optimización de gastos*, por un lado, derivado de la revisión y priorización de gastos en vista de una reducción de ingresos, aplazamiento de los proyectos de largo plazo y evaluación y recorte de los gastos de personal. Por otro lado, hay aumento del gasto en materiales y equipos para la prevención del virus y del gasto en sistemas de información e infraestructura tecnológica para garantizar el teletrabajo y la continuidad de las operaciones.
- *Continuidad de las operaciones* ya que se dieron suspensiones de las operaciones de campo e incluso cierre de oficinas por corto tiempo, el personal ha estado imposibilitado de movilizarse hacia las sucursales y de encontrarse con los clientes, y existen dificultades para desembolsar y cobrar los reembolsos de préstamos como de costumbre.

En el personal de las instituciones de microfinanzas la crisis ha afectado la seguridad laboral puesto que hay reducción de beneficios económicos y despidos, en el peor de los casos; además, enfrentan desafíos del trabajo a distancia y ansiedades e inestabilidad emocional por temor a contagiarse y/o a perder el trabajo.



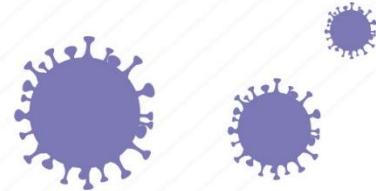
Esta crisis ha generado nuevos desafíos para el sector de microfinanzas y todos los grupos de interés han actuado en función de superarlos mientras atraviesan un proceso de adaptación al nuevo contexto. Los gobiernos, los organismos de cooperación, los fondeadores e inversionistas y las redes de microfinanzas han implementado diversidad de estrategias para apoyar al sector. Las instituciones de microfinanzas han destinado sus esfuerzos a garantizar la continuidad de sus negocios y su resiliencia operativa.

Las instituciones de microfinanzas han trabajado en aumentar el uso y la inversión en tecnología y herramientas digitales, elaboración y activación de planes de contingencia, gestión con fondeadores. Adicionalmente, han implementado medidas para apoyar a sus clientes, como el acercamiento y comunicación permanente, la aplicación de la moratoria establecida por los gobiernos y la ampliación de los servicios no financieros. Las instituciones han priorizado la protección de su personal mediante arreglos de trabajo alternativo, atención a su salud física y mental, reorganización de sucursales y capacitaciones en línea.

La crisis ha develado diferentes aspectos en que las microfinanzas deben trabajar, pero en definitiva será necesario crear nuevos modelos de negocio para operar en un entorno cambiante. El primer aspecto son los clientes, que deben estar al centro y será necesario forjar una relación aún más estrecha con ellos para entender sus preocupaciones, necesidades y comportamientos, lo que será importante para crear nuevos productos financieros y no financieros. Además, la asistencia técnica, la educación financiera y la difusión del conocimiento serán herramientas que ayudarán a los clientes a mejorar el manejo de sus finanzas personales y del negocio.

El segundo aspecto se conecta con la transformación digital que implica todas las áreas y procesos de la institución interactuando de forma eficaz. Esta transformación agilizará procesos incrementando la productividad y eficiencia operativa y dotará a la institución con una capacidad de respuesta integral. El tercer aspecto importante que deja la crisis son los nuevos modelos de trabajo que han demostrado funcionar y se han venido mejorando, aunque deben asociarse con mayor compromiso, flexibilidad y disciplina. El cuarto aspecto son las alianzas estratégicas con otros grupos de interés, entre ellos fondeadores, entes gubernamentales, instituciones de capacitación y redes de microfinanzas que se vuelven sustanciales para la gestión de fondos, gestión del conocimiento e innovación.

Ahora es tiempo de ver hacia adelante y aprovechar esta crisis para construir instituciones resilientes y capaces de responder a los nuevos desafíos post-COVID. Con instituciones fortalecidas se garantiza el cumplimiento de la misión de las microfinanzas de continuar facilitando el acceso a servicios financieros y no financieros a las poblaciones de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida.



Referencia bibliográfica

ACCION. (2020). Acciones de respuesta a la pandemia del COVID-19: orientación para prestadores de servicios financieros.

BID. (2020). Políticas para combatir la pandemia. Coordinado por Victoria Nuguer y Andrew Powell. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe.

CEPAL, N. (2020). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación.

ILO. (2020). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition.

Mahler, D.G., Lakner, C., Aguilar, R.C., & Wu, H. (2020). The impact of COVID-19 (Coronavirus) on global poverty: Why Sub-Saharan Africa might be the region hardest hit. Blog. The World Bank, Apr, 20.

REDCAMIF. (2020). Reporte trimestral de Cartera Marzo 2020.

REDCAMIF. (2019). Revista Microfinanzas de Centroamérica y el Caribe edición No. 32.

Rozas, D. & Mendelson, S. (2020). Part 2: Keeping the Blood Flowing: Managing Liquidity When Clients Need Deposits. European Microfinance Platform.

Ruiz-Arranz, M., Castellani, F., et al. (2020). El impacto del COVID-19 en las economías de la región. CID Departamento de países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana.

REDES NACIONALES AFILIADAS



Guatemala
(502) 2361-3647
redimif@redimif.org
www.redimif.org



El Salvador
(503) 2298-9989
asomi@asomi.org.sv
www.asomi.org.sv



Honduras
(504) 2232-2311
msalgado@redmicroh.org
www.redmicroh.org



Nicaragua
(505) 2278-8613
direccionejecutiva@asomif.org.ni
www.asomif.org



Costa Rica
operacionesredcom@gmail.com
www.redcom.or.cr



Panamá
(507) 382-6681 / 82
directorejecutivo@redpamif.org
www.redpamif.org



República Dominicana
(809) 549-5316
redomif@gmail.com
www.redomif.org.do

