



Programa de Fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales (FOMIR/DAI)

Los Primeros 30 Días:

Una Guía Práctica para Manejar los
Desastres Naturales en Instituciones
Microfinancieras

Mayo 2003

Preparado para USAID/El Salvador
Contrato No. 519-C-00-99-00005-00



Development *Alternatives, Inc.*

7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, Maryland 20814
Tel: (301) 718-8699 Fax: (301) 718-7968 Email: info@dai.com

LOS PRIMEROS 30 DÍAS

**Una Guía Práctica para Manejar Desastres Naturales
en Instituciones de Microfinanciamiento**

**John H. Magill
Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Ave.
Bethesda, Maryland 20814**

Mayo 2003

PREFACIO

Esta guía fue desarrollada para ofrecerles a los líderes de Instituciones Micro financieras (IMF) un enfoque y una herramienta para manejar un período de crisis después de un desastre natural, no se pretende cubrir todas las situaciones de desastre. Nació de una experiencia en particular, y aunque hay otras situaciones que podrían compartir algunas similitudes y beneficiarse de algunas de las observaciones y conclusiones, no se ha tratado de explorar de forma exhaustiva todas las posibles situaciones y desarrollar un manual que trate de cubrirlas todas.

El tipo de desastre – dos terremotos de envergadura – que golpearon a El Salvador en enero y febrero de 2001, se puede describir mejor como un desastre de corta duración, cobertura media, comienzo repentino. Cuando decimos de “corta duración” nos referimos a que el incidente mismo estuvo confinado a un período de tiempo muy corto, después del cual el país y la economía pudieron reconstruirse en relativa calma. Por “cobertura media” nos referimos a que, aunque una amplia área del país incurrió en algún daño de los terremotos y muchas personas fueron afectadas, (a) solamente 5 de los departamentos del país sufrieron daños extensos, y (b) aún dentro de esas áreas, la cantidad de daño sufrido varió considerablemente. Ninguna de las IMF discutidas enfrentan una situación en la cual todas sus sucursales o todos sus clientes hayan sido afectados, y varias IMF no sufrieron daños en absoluto, ni en sus instalaciones, ni sus clientes. Y, por “comienzo repentino” queremos decir que, aunque la amenaza de terremotos siempre está presente en América Central, un terremoto de envergadura sucede repentinamente con poca o ninguna advertencia. No es posible predecir por adelantado cuándo sucederá, qué áreas dañará, y cuán severo será el daño. Movimientos telúricos pequeños, sin consecuencia, ocurren de forma regular en toda la región, y los terremotos fuertes ocurren menos frecuentemente, en diferentes ubicaciones, a intervalos impredecibles.

Debido a la naturaleza de estos desastres, el tipo de planificación para los mismos y la preparación descrita en otra literatura no resulta práctica. Debido a que ocurren crisis de forma infrecuente, y que las crisis cuando ocurren son diferentes – un huracán este año, una inundación en otra parte del país varios años después, y un terremoto en otra parte diferente del país otros años después – los planes se olvidan rápidamente y caen en obsolescencia. Sin embargo, siempre y cuando una institución esté mínimamente preparada, puede sobreponerse adecuadamente a una crisis. La intención de esta guía es ayudarle a usted, el gerente o jefe ejecutivo de una IMF, a comprender e implementar un proceso de manejo de crisis ante un desastre de envergadura.

Contenido

Introducción

- Propósito del Manual 1
- Antecedentes 2
- Comprendiendo la Naturaleza de los Desastres 3
- Comprendiendo las Consecuencias de un Desastre Natural 4
- Bibliografía 11

Sección 1

Primera Semana: Organizándose	12
1. Verificar el Alcance del Desastre	14
2. Inventariado Inicial	15
3. “Grupo de Trabajo en la Crisis” y “Sala de Crisis”	20
4. Asegurarse de la Seguridad de Recursos Claves. Clientes y Datos	21
5. Determinar Acción Inmediata	24
6. Revisar y Refinar Políticas Claves de Desastre	25
7. Informar a Empleados sobre Políticas y Procedimientos	26
8. Preparar el Sistema de Monitoreo	27
9. Desarrollar e iniciar una Estrategia de Comunicación	32
10. Iniciar una Encuesta de Clientes para Evaluar el Riesgo	33

Sección 2

Semanas Dos a Cuatro: Manejar la Respuesta	35
1. Reuniones Diarias del Grupo de Trabajo de Crisis	35
2. Análisis de Tendencias	35
3. Evaluando Tendencias	46
4. Refinando Estrategias	46
5. Protegiendo la Cartera	47
6. Buscando Nuevas Oportunidades	47
7. Comunicándose	48
Después de los Primeros 30 Días: Volviendo a la Normalidad	49
Recomendaciones para una Preparación Mínima ante Desastres	51

Anexos

- Formato para Inventario
- Formado de Encuesta para Clientes
- Formatos de Monitoreo
 - cobros
 - ingresos y gastos
 - mora
 - retiros
 - solicitudes de préstamo
 - desembolsos

INTRODUCCIÓN

Propósito de este Manual

La supervivencia de una Institución Micro financiera (IMF) que enfrenta los efectos debilitadores de un desastre natural, depende en gran parte de las acciones que toma durante los días inmediatamente después del incidente. Aún así, es precisamente durante este período caótico post-desastre temprano que las IMF sentirán más difícil el tomar decisiones informadas y tomar acciones efectivas, aún con planes pre-desarrollados para casos de desastre.

El propósito de este manual es proporcionar pasos claros que usted, como gerente de una IMF, puede seguir durante un período inmediatamente después de un desastre, para manejar la crisis. Está basado en la experiencia de 4 IMFs en El Salvador que enfrentaron los efectos devastadores de dos terremotos de envergadura durante un período muy corto de tiempo.

El primer paso en el manejo de un desastre es comprenderlo. Lo primero que deberá hacer al enfrentarse a un desastre natural es tomarse unos minutos para leer esta sección de antecedentes, para poder poner la crisis que está viviendo, dentro de un contexto manejable.

Antecedentes

Antes del 13 de enero de 2001, El Salvador tenía un sistema de microfinanzas que con la ayuda de la USAID/El Salvador, estaba expandiéndose rápidamente a las áreas rurales del país. USAID/El Salvador había iniciado el proyecto FOMIR/DAI a finales de 1998 para proporcionar asistencia técnica a IMFs seleccionadas para expandir servicios financieros en áreas rurales, no atendidas. El objetivo específico era construir una industria de microfinanzas rurales sostenible que pudiera expandirse y profundizar los servicios financieros para los pobres en el área rural. A través de la asistencia técnica, la capacitación y apoyo financiero limitado, once instituciones de microfinanzas (IMFs) participaron en el programa de FOMIR/DAI que tenía una base de clientes en expansión, una cartera creciente en las áreas rurales, y un nivel relativamente bajo de mora.

El terremoto que golpeó a El Salvador el 31 de enero de 2001, causó un daño extenso en la parte sur del país. Murieron unas 800 personas, otras 4,500 resultaron heridas, y casi 200,000 hogares se dañaron o destruyeron. El daño inicial a las IMFs que participaban en el proyecto de FOMIR/DAI patrocinado por USAID/El Salvador, aunque considerable, pareció ser manejable. Solamente dos de las instituciones tenían un número significativo de clientes que fueron afectados de forma severa por el terremoto; las otras nueve se podía esperar de forma razonable que absorberían el aumento de riesgo a sus carteras, con los recursos que tenían.

Sin embargo, un segundo terremoto golpeó al país el 13 de febrero, matando otras 315 personas y extendiendo el daño a casas, servicios públicos y activos productivos. Luego ocurrió un terremoto sustancial el 17 de febrero y tres terremotos adicionales moderados el 23 de febrero. Esta sucesión de terremotos durante el período del 13 al 23 de febrero exacerbó los problemas que enfrentaron las IMFs que participaban en el proyecto del FOMIR/DAI. Un porcentaje sustancial de los clientes de IMFs sufrieron un impacto severo por los terremotos, y algunas de las instituciones comenzaron a experimentar tasas más altas de morosidad, tasas más bajas de re-pago, y menores ingresos. Lo que originalmente parecía ser una situación manejable, se volvió mucho más tenue, requiriendo un esfuerzo concertado para ayudar a las instituciones a manejar la crisis.

Comprendiendo la Naturaleza de los Desastres

El impacto de un desastre se determina principalmente por tres factores: el tipo de desastre que ocurre, su alcance y su duración.

Tipos de Desastres

Típicamente las IMFs enfrentan tres tipos de desastres: **Desastres Comunes** (riesgos que enfrenta toda institución financiera), **Desastres de Comienzo Repentino** (los riesgos ocurren de forma infrecuente y repentina, para los cuales no puede haber una predicción fácil) y **Desastres crónicos o a Largo Plazo** (riesgos que son inherentes a un país específico o ubicación, y que puede predecirse o es continuo).

Desastres Comunes: Cada institución financiera enfrenta un juego de riesgos institucionales que, aunque no se clasifican normalmente como “desastres naturales”, ciertamente pueden ser igual de devastadores y debilitantes. Entre estos están las amenazas de:

- Hurto y Robo
- Fraude
- Incendio
- Daño Malicioso
- Muerte o incapacidad de un Individuo Clave

Las características comunes de estos tipos de amenazas son que: (a) cada IMF los enfrenta todos los días, y (b) amenazan a la institución, no a sus clientes. El daño de estos desastres comunes tendrá un impacto sobre la habilidad de la institución de desempeñarse o en su estabilidad financiera, pero normalmente no afectará la calidad de su cartera.

Desastres Repentinos: Además de los riesgos comunes, de todos los días, algunas instituciones – debido a su ubicación geográfica u otra situación local – podrían enfrentar riesgos que ocurren de forma infrecuente, que no se pueden predecir fácilmente, pueden golpear sin advertencia, y que pueden causar mayores daños e interrupciones. Entre ellos están:

- Terremotos
- Erupciones Volcánicas
- Lluvias Severas e Inundaciones Repentinas
- Huracanes
- Incendios Repentinos
- Desórdenes Civiles y Terrorismo

En cada uno de estos casos pueden pasar años entre las sucesiones de un evento, el evento puede ocurrir con poco o ninguna advertencia, puede ocurrir daño ya sea a la institución o sus clientes, y la extensión del daño es difícil predecirla o planearla. Además, el desastre podría no afectar a todos; un terremoto, por ejemplo, podría dañar solamente una región de un país, dejando el resto del país sin tocar.

Los desastres repentinos producen muchos de los mismos efectos que los desastres comunes – pérdida de las instalaciones, pérdida de los sistemas, pérdida de los datos y pérdida de vida. Sin embargo, los desastres repentinos de los tipos considerados en la literatura de desastres también tienen impactos mayores. La cantidad de daño tiende a ser mayor, y la pérdida de vida se puede extender a otro personal (incluyendo funcionarios de préstamo que están en contacto directo con los clientes). Lo más importante, los daños que vienen de desastres repentinos inevitablemente se extenderán a los clientes de la IMF y podrían fácilmente afectar la calidad de la cartera de la institución.

Desastres Crónicos: Finalmente, algunas instituciones están ubicadas en áreas que están sujetas a eventos regulares, predecibles o a largo plazo que requieren medidas especiales, permanentes para proteger a la institución y sus clientes. Los eventos repentinos que ocurren regularmente también pueden encajar en esta categoría. Algunos de estos ejemplos incluyen:

- Inundaciones Anuales
- Sequías
- Guerra o Inestabilidad Civil

En estos casos, la capacidad de predecir o la regularidad del evento permite y hace imperativo el desarrollar planes de contingencia permanentes y establecer medidas permanentes de mitigación de riesgo. Los desastres crónicos – tales como las inundaciones en Bangladesh – han atraído la mayor atención en la literatura de desastres y microfinanzas.

Alcance

Los desastres pueden ser amplios o localizados, Los desastres *amplios* afectan a grandes números de personas en grandes áreas. Las inundaciones anuales en Bangladesh interrumpen a todos los residentes y las actividades económicas en la cuenca del río. El Huracán Mitch causó mucho daño en todo Honduras. Los desastres *locales* tienden a afectar a relativamente pocas personas concentradas en una única área. El incendio en el mercado municipal de Santa Ana en El Salvador, afectó severamente la forma de vida de los vendedores del mercado, pero le causó poco daño a otras partes de la ciudad u otros residentes.

Después de esta afirmación, un desastre local puede tener las características de un desastre amplio en el caso de una IMF que solamente tiene una sucursal y una base

de clientes muy concentrada. Un desastre local puede muy bien destruir todos los activos físicos de la IMF e impactar de forma severa a todos sus clientes.

Igualmente importante es que los desastres amplios inevitablemente tienen impactos locales concentrados. Los terremotos que han golpeado a El Salvador probablemente estarían clasificados como “amplios”, sin embargo el grado de daño difiere considerablemente de pueblo a pueblo, y aún de una casa a la otra en el pueblo.

Duración

Los desastres también varían en su duración. Los terremotos en El Salvador inherentemente fueron eventos de corta duración. Una vez sucedió el daño, vino un período de recuperación. Pero muchos de los desastres crónicos – como VIH-SIDA o inestabilidad civil o guerras – pueden causar un período de inestabilidad por meses, años y hasta décadas.

Las implicaciones para ustedes y sus instituciones

El poder manejar una crisis con éxito depende de la comprensión de su naturaleza y la adopción de estrategias apropiadas. Los desastres de larga duración, crónicos, requieren planificación por adelantado y preparación. Es muy difícil planificar y prepararse para un desastre de comienzo repentino; deberá responder a las características peculiares de cada desastre. Los desastres que afectan a grandes números de sus clientes son más críticos que los desastres que impactan solamente a una fracción de su base de clientes. El reconocer el tipo de desastre que enfrenta, por lo tanto, es el primer paso para manejarlo con éxito.

Comprendiendo las Consecuencias de un Desastre Natural

Un desastre podría tener impacto sobre su IMF, sus clientes o ambos. Los desastres que dañan su IMF directamente – tales como incendios, hurtos, robos y similares – normalmente no pondrán en peligro la calidad de su cartera o su habilidad de hacer negocio, aunque las crisis múltiples no manejadas pueden reducir la confianza pública en su IMF. Los desastres que dañan a los clientes, por el otro lado, tendrán un impacto directo sobre la calidad de su cartera y su habilidad de hacer negocios. Esta guía principalmente tiene la intención de manejar los desastres que afectan a sus clientes y, por lo tanto, la calidad de su cartera.

Quién Resulta Afectado	Tipo de Desastre		
	Común	Repentino	Crónico
Institución	X	x	x
Clientes		x	x

Impacto sobre Clientes

La necesidad del manejo de desastres se origina principalmente del impacto del desastre sobre sus clientes. Aparte de dirigir el daño físico hacia sus instalaciones y personal, la amenaza principal a su institución resulta de las pérdidas sufridas por sus clientes y cómo esto afecta su habilidad de continuar haciendo negocios con usted. No puede proteger a su negocio sin estabilizar o mejorar la condición y prospecto de estos clientes.

Los clientes individuales pueden ser afectados en formas diferentes, por el mismo desastre natural.

- *Pérdida de vida o salud que elimina o reduce la habilidad del cliente de hacer los pagos del préstamo, y que puede crear la necesidad de efectivo para satisfacer gastos personales mayores en salud;*
- *Pérdida de activos personales (casa, muebles y posesiones), que crean la necesidad de ubicar los ahorros y los ingresos en el reemplazo de un techo y otros activos perdidos, reduciendo la habilidad del cliente de cumplir con otras obligaciones, incluyendo el servicio a la deuda;*
- *Pérdida de activos comerciales (locales, equipo e inventario), que reducen o eliminan la habilidad del cliente de ganar ingresos y crea la necesidad de reubicar ahorros o ingresos para reemplazar los activos perdidos. Ambos*

casos reducen la habilidad del cliente de cumplir con otras obligaciones, incluyendo servicio a la deuda; y

- *Pérdida de negocios u oportunidades de mercado*, a través de la pérdida de vida, salud, activos e ingresos de los propios clientes, que reducirá el ingreso presente y futuro.

Los microempresarios son especialmente vulnerables a la pérdida de ingresos e interrupción de su habilidad para conducir sus negocios en un desastre natural amplio. Debido a que a menudo tienen sus negocios en la casa, una pérdida de activos personales también significa una pérdida de activos comerciales. Debido a que son auto empleados, no tienen acceso a un flujo continuo de ingresos a través de salarios o jornales.

Las consecuencias prácticas de esta situación para su IMF es que sus clientes experimentarán lo siguiente:

- Ingresos reducidos y habilidad disminuida para mantener niveles de gastos;
- Potencial de ingreso futuro, reducido;
- Necesidad de reestructurar los gastos para enfocarse inmediatamente sobre los gastos – alimentos, techo y vestido; y
- Necesidad de hacer gastos mayores para reemplazar los activos o reconstruir el negocio.

Cada uno de los anteriores impactará las habilidades de los clientes y su deseo de ahorrar y cumplir con sus obligaciones de pago de préstamo.

Impacto sobre su IMF

Aparte del daño físico directo a sus instalaciones y personal, la principal amenaza a su institución, por el desastre, es la **amenaza a la calidad de su cartera**. Las IMFs normalmente están protegidas de muchos riesgos de crédito debido a su diversidad de cartera –Sin embargo, amplios desastres tales como huracanes, inundaciones y terremotos – pueden abrumar la diversidad natural de minimización de riesgo de la cartera de microfinanzas y amenazar su solvencia y sostenibilidad.

Esta amenaza financiera a sus IMFs se deriva principalmente desde los problemas enfrentados por sus clientes. Con una base reducida de activos y un menor flujo de ingresos, sus clientes necesitarán enfocar sus recursos primero en supervivencia básica – alimentos, vestimenta, techo y cuidados de salud. Los fondos para repagar los préstamos podrían perderse temporal o permanentemente, con el resultado que sus ingresos en la IMF se podrían reducir al punto donde ya no puede satisfacer sus necesidades actuales de gastos. Los activos prometidos para asegurar préstamos podrían ser algo sin valor. Con incumplimientos sobre préstamos y falta de garantías, su cartera y su negocio podría colapsar. Sus clientes podrían necesitar retirar sus ahorros (si es su institución que acepta depósitos), creándole problemas de liquidez y hasta posible insolvencia. También podrían necesitar recursos externos adicionales (préstamos y subvenciones) para reconstruir sus activos y capacidad productiva, resultando en una demanda de recursos que su IMF no podría proveer. Esta pérdida de fondos y necesidades de activos para reconstruir necesita re-priorización de gastos, y tiene implicaciones inmediatas para las instituciones de microfinanciamiento tales como la suya.

Como señala Geetha Nagarajan:¹

Algún porcentaje de clientes:

- Fallará en algunos re-pagos de préstamos;
- Cesará de depositar en programas compulsivos o de ahorro voluntario;
- Solicitará adelantos de sus ahorros; y
- Demandará préstamos de emergencia y reconstrucción, además de los préstamos ya existentes.

¹Citado en Problemas de Liquidez después de un Desastre Natural “A Liquidity Problem after a Natural Disaster”, @ MBP Rapid-Onset Natural Disaster Brief #3, Borrador Preliminar, 1/27/99, p. 1.

Entre más clientes experimenten dichas pérdidas, y mayor sea la extensión del daño sufrido, mayor el riesgo de su IMF. La reducción en activos financieros y en ingresos puede amenazar la solvencia y supervivencia de su institución de muchas maneras.

En casos extremos:

- Un alto porcentaje de préstamos puede reducir las reservas y causar insolvencia para las instituciones reguladas, que toman depósitos y una contracción en tanto la cartera como ingreso de ONGs que no toman depósitos y no están reguladas;
- Una alta tasa de retiros de ahorros de una intermediaria financiera que toma depósitos puede reducir la liquidez y reservas, creando una crisis de confianza en la institución y llevarla a su colapso;
- Una reducción en las recuperaciones e ingresos puede deteriorar el flujo de efectivo y no permitir la habilidad de la IMF para satisfacer los gastos e inversiones programados de forma regular;
- Una tasa alta de demanda de fondos para los cuales la IMF no tenga los recursos, puede causar un abandono de parte de los clientes, quienes lleven su negocio a otra institución.

Aún los niveles manejables de actividad financiera reducida, pueden tener impactos severos sobre la IMF, por ejemplo:

- Altas tasas de incumplimiento o préstamos que son reestructurados para permitir extender o disminuir las tasas de re-pago que reducen el ingreso y pueden poner en peligro la habilidad de su institución para satisfacer los requisitos actuales de gastos;
- Las tasas más altas de morosidad o reestructuración de préstamos que nos permiten extender o disminuir la velocidad de las tasas de re-pago que crecen lentamente en la cartera y reducen la habilidad de su institución de satisfacer nuevas demandas para financiamiento o planes para abrir nuevas sucursales o bancos en los pueblos.

Los riesgos no están limitados a riesgos financieros y de créditos. Los daños severos a las instalaciones y el equipo de inundaciones, tormentas o terremotos pueden interrumpir las operaciones. El personal puede quedar incapacitado, comprometer su habilidad de servir su cartera. Los registros – incluyendo las bases de datos computarizadas – se pueden perder, dificultando o haciendo imposible darles seguimiento a los clientes o sus balances sobre préstamos. Los riesgos a la seguridad y el fraude a menudo aumentan a medida que la infraestructura y los sistemas se interrumpen. Puede haber un aumento en la competencia de parte de prestamistas e intermediarios financieros. Pueden haber distorsiones en los mercados financieros

locales – debido a donaciones para asistencia de alivio, programas de condonación de deuda liderados por el gobierno y un aumento en subvenciones sin costo y programas subsidiados de préstamos – que minan su negocio.

Los Desastres también crean Oportunidades

Al mismo tiempo, sin embargo, los desastres pueden crear oportunidades tanto para los microempresarios como para las IMFs. Muchas microempresas se han involucrado en actividades de construcción y fabricación a pequeña escala que se prestan para esfuerzos de reconstrucción. Un desastre crea un aumento repentino en la demanda por sus bienes y servicios. La supervivencia de las microempresas involucradas en servicios de alimentación o pequeño comercio repentinamente encuentran un aumento en la demanda por sus productos cuando los canales tradicionales de distribución e instalaciones de preparación de alimentos se destruyen. Los vendedores comerciales pequeños se ven bien posicionados para cambiar su línea de producto para satisfacer la demanda de bienes tales como agua, plásticos y otros rubros necesarios para poder lidiar con el desastre. Los terremotos en El Salvador demostraron la resistencia y adaptabilidad del sector microempresarial; así es como los microempresarios regresan al negocio el día después del terremoto para vender líneas completamente nuevas de productos adecuados a las necesidades de los clientes, incluyendo agua, guantes, máscaras y alimentos de rápida preparación.

Los desastres también crean una demanda por diferentes productos de préstamos. La mayoría de las IMFs se enfocan en los préstamos para capital de trabajo al corto plazo. Pero con un desastre, sus clientes repentinamente necesitarán préstamos mayores y a más largo plazo para reconstruir sus casas, reemplazar activos productivos, y reestablecer sus negocios. Como en el caso de clientes individuales, los desastres crean oportunidades para las instituciones financieras que están en la posición de capitalizarlas. Las oportunidades vienen de la habilidad de atraer a nuevos clientes, generar nuevos negocios y ofrecer nuevos productos.

BIBLIOGRAFÍA

Brown, Warren; Nagarajan, Geetha. *Bangladesh's Experience in Adapting Financial Services to Cope with Floods: Implications for the Microfinance Industry*. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices, 2000. Este documento resume las lecciones aprendidas de un gran rango de IMF's y se enfoca en tres temas: (1) productos de IMF y adaptaciones de productos (incluyendo ahorros, créditos y productos de seguros), (2) los asuntos resultantes y sus implicaciones tanto para clientes como IMF en Bangladesh, y (3) cómo las IMF's en otros países podrían usar la experiencia de Bangladesh para ayudarse a informarse sobre sus propios esfuerzos.

Brown, Warren; Nagarajan, Geetha. *Disaster Loan Funds for Microfinance Institutions: A Look at Emerging Experience*. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices, 2000. Este documento describe los DLFs desarrollados por Bangladeshi Rural Advancement Committee (BRAC), BURO Tangail, CARE y Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF) en Bangladesh después de las inundaciones de 1998; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en América Central después del Huracán Mitch; y Fundusz Mikro en Polonia después de las inundaciones de 1997.

Centro Acción Microempresarial. *Desastres Naturales e Instituciones Microfinancieras: Guía para Prevenir y Aminorar el Impacto*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, julio 2002.

Nagarajan, Geetha. *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities*. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices, 1998. Aquí se documentan las experiencias y los experimentos de las IMF's que se han encontrado al frente en situaciones de desastres naturales. El autor examina las lecciones aprendidas y hace recomendaciones para donantes, legisladores e IMF's.

Parker, Joan; Nagarajan, Geetha. *Technical Tool Briefs for Natural Disaster Response*. Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices, 2001. Estos informes enfocan la respuesta de la IMF ante los desastres naturales de aparición repentina. Discuten las intervenciones potenciales y las acciones que podrían tomar las IMF's después de un desastre, basados en las experiencias de los IMF's del Huracán Mitch y la Inundación en Bangladesh de 1998.

- Informe 1. Reprogramación de Préstamos después de un Desastre Natural
- Informe 2. Nuevos Préstamos después de un Desastre Natural
- Informe 3. La Utilización de Ahorros Compulsivos como Respuesta al Desastre Natural
- Informe 4. Servicios de Emergencia No-Financieros para Clientes de IMF's
- Informe 5. Problemas de Liquidez de la IMF después de un Desastre Natural
- Informe 6. Planificación Pre-Desastre para Proteger a las IMF's
- Informe 7. Planificación Pre-Desastre para Proteger a los Clientes de IMF's
- Informe 8. Donantes de Microfinanciamiento: Preparación para un Desastre Natural

Parker, Joan; Nagarajan, Geetha. *Can Microfinance Meet the Poor's Financial Needs in the Times of Natural Disasters?* Washington, D.C.: Microenterprise Best Practices, 2001. Este documento discute el papel de las microfinanzas dentro del contexto de las comunidades que han sufrido desastres naturales. Se argumenta que con previsión, los productos IMF normales se pueden modificar para que sean útiles en ambientes post-desastre, y los sistemas IMF puedan ser protegidos del desastre.

PRIMERA SEMANA: ORGANIZÁNDOSE

La primera semana después de cualquier desastre es un período crucial para organizarse para manejar la situación. En muchos casos – tales como los terremotos en El Salvador – el desastre es inesperado y no preparado. Hay algunas pocas instituciones que tienen programas de respuesta a desastres bien ensayados que pueden ser ejecutados inmediatamente. Cuando se puede predecir el desastre – que se acerca una inundación, un huracán al que se le ha dado seguimiento por días – algunos de los pasos en lista aquí pueden ya haber sido tomados¹. Pero cada nuevo desastre produce caos y requiere una nueva respuesta específica.

A través de este proceso deberá recordar una cosa: cuando y donde sea posible, continúe operando su IMF normalmente – mantenga las sucursales abiertas cuando sea posible, manteniendo las mismas horas de servicio, y proporcionando el mismo contacto al cliente y servicios. Aún ante el mayor desastre, muchas partes de su organización probablemente podrán continuar funcionando normalmente.

Recuerde Sus Objetivos Claves

Los objetivos claves de cualquier institución de microfinanciamiento que enfrenta un desastre natural, deberán ser:

- ☞ Asegurar la seguridad y solidez de la institución, tanto en términos de seguridad física como solidez y seguridad de su cartera;
- ☞ Mantener la lealtad de los buenos clientes; y
- ☞ Generar nuevos negocios.

El no responder apropiadamente pondrá en peligro su habilidad de cumplir con estos tres objetivos.

¹ Hay un artículo separado sobre manejo de riesgo que discute los pasos básicos que necesita seguir una IMF para proporcionar protección medular contra riesgos mayores. También, hay varios reportes amplios y guías sobre preparación para desastres en la literatura.

Los Pasos Esenciales

Durante la primera semana después de un desastre de comienzo repentino, su IMF deberá llevar a cabo diez acciones críticas:

1. Verificar el Alcance del Desastre
2. Hacer un Inventario Inicial de sus Activos Claves
3. Establecer un “Grupo de Manejo de Crisis” y un “Salón de Crisis”
4. Asegurar la Seguridad de Recursos Claves
5. Determinar Acciones Inmediatas que sean Necesarias
6. Revisar y Refinar las Políticas Claves de Desastre
7. Informar a Empleados sobre las Políticas y los Procedimientos
8. Preparar un Sistema de Monitoreo
9. Desarrollar e Implementar un Plan de Comunicaciones
10. Iniciar una Evaluación de Clientes para Evaluar el Riesgo.

Aunque están en lista como actividades separadas, no necesariamente deberán suceder en orden. Muchas serán iniciadas virtualmente al mismo tiempo, y no es necesario completar una antes que comience la otra.

Paralelo a este proceso de manejo de crisis, deberá continuar con la conducción de los negocios como siempre en las sucursales (o a través de Ejecutivos de Préstamo) que no fueron afectados o que sufrieron solamente una pequeña interrupción y daño por el desastre.

1. Verificar el Alcance del Desastre

Una de las primeras cosas que necesitará hacer es averiguar cuán amplio y severo fue el desastre. Utilizando información de reportes radiales, llamadas telefónicas a funcionarios y colegas, y cualquier otra fuente disponible, necesita determinar las características e intensidad del daño, específicamente: ubicación geográfica, naturaleza y cantidad del daño que se sufrió, condición de las carreteras, comunicaciones y utilidades públicas. Armado con esta información, que evolucionará con el tiempo, podrá estar en buena posición para saber si está lidiando con una crisis de envergadura o menor, y si alguna de sus sucursales o clientes han sufrido un posible daño.

También tendrá una idea inicial de cómo reaccionar a la situación. Los desastres intensamente amplios requerirán un esfuerzo completo de parte suya y de sus empleados para manejar la crisis. Los desastres menores o locales podrían requerir una respuesta menor.

EL SALVADOR



2. Hacer un Inventario Inicial de sus Activos Claves

Sus activos claves son su personal, instalaciones físicas, procesos y seguridad . El proteger estos es el primer paso que necesita tomar ante un desastre. Aunque su preocupación primaria debería ser con sus empleados, el riesgo inmediato a su IMF es la seguridad, y deberá ser manejada de forma inmediata.

Suponiendo que no ha sufrido muertes o daños que necesiten atención inmediata, debería lanzar un Inventario inmediato de estos activos claves.

☞ Seguridad

Es una amenaza de envergadura en una situación de desastre, así como saqueos, fraudes, vandalismo y robos que a menudo acompañan a los desastres. *Su IMF necesita evaluar la integridad de sus sistemas de seguridad y determinar cómo establecer por lo menos seguridad mínima para proteger sus activos.* Necesita visitar su oficina y asegurarse que usted u otro empleado visite las otras sucursales tan pronto como se pueda después del desastre. No entre en edificios que parezcan estar dañados, pero necesita tomar las acciones apropiadas para asegurarse que sus instalaciones sean seguras o apostar guardias para proteger las instalaciones.

☞ Empleados

Su **personal** de la IMF, incluyendo a sí mismo, podrían ser afectados por el desastre, o tener miembros de la familia u otros parientes que fueron afectados. Si así fuera, es importante que comprenda cómo fueron afectados y qué es lo que necesitan para poder resolver cualquier situación. *Su IMF deberá identificar la extensión hasta la cual los empleados sufrieron daños, y determinar cómo ayudarles de la mejor manera a manejar sus necesidades personales.* Necesita que cada una de sus sucursales le notifique inmediatamente de cualquier muerte o lesiones mayores para que pueda tener un buen entendimiento de la magnitud del problema que enfrenta.

Acciones Claves

1. *Verificar la magnitud del desastre*
2. *Evaluar el daño a su personal y operaciones*
3. *Nombrar a un gerente de crisis y equipo de crisis.*

Una tabla sencilla como la siguiente podría ayudarle a resumir la situación:

Sucursal	Total Empleados	Número de muertes	Número de Lesiones Graves
Totales			

Además de este resumen rápido, debería también pedirle a cada sucursal que colecte y le transmita a usted la información acerca de los empleados afectados y sus necesidades. Esta compilación puede realmente tomar algunos días. En el Anexo A se incluye una muestra de formato para recolectar dicho tipo de información.

Los empleados que han sido afectados necesitarán atender sus propias situaciones, y deberá ser sensible a este tipo de necesidades, permitiéndoles a sus empleados el tiempo necesario para resolverlas. Necesitará recordar que el mantener la salud física y emocional durante una crisis requerirá tiempo, esfuerzo y paciencia. También necesitará reconocer que usted y su personal estarán experimentando niveles aumentados de tensión mientras reacciona al desastre, y deberá estar preparado a conceder el tiempo necesario para lidiar con ese estrés y compromisos extras.

Sus **instalaciones físicas** podrían haberse dañado en el desastre. Podría necesitar:

- Instalaciones temporales;
- Mudarse o reconstruir;
- Hacer reparaciones de envergadura o comprar nuevo equipo.

Es importante:

Su IMF deberá hacer un inventario inmediato de sus instalaciones físicas para determinar la extensión del daño y los pasos necesarios para restaurar la funcionalidad.

El formato ilustrativo a continuación le puede ayudar a organizar esta información para entender mejor sus necesidades y determinar las prioridades:

Infraestructura	Extensión del Daño			Acción Necesaria
	Ligera	Mediana	Severa	
Casa Matriz				
Estructura Física (paredes, techos, etc.)				
Servicios públicos (agua, electricidad)				
Vehículos				
Comunicaciones (teléfono, fax)				
Sistemas de computadoras				
Otros				
Sucursal no.1 (repetir para cada sucursal)				
Estructura Física (paredes, techos, etc.)				
Servicios públicos (agua, electricidad)				
Vehículos				
Comunicaciones (teléfono, fax)				
Sistemas de computadoras				
Otros				

Operaciones

Sus **Procesos operativos** podrían haber sido interrumpidos por el desastre. El tiempo perdido para la recuperación personal podrían disminuir las operaciones de su IMF. Si los Ejecutivos de Préstamos han precedido o están incapacitados en un desastre, su IMF podría perder su habilidad de contactar y servir a sus clientes, lo cual aumentaría el riesgo de incumplimiento. La muerte o incapacitación de un administrador clave de sistema de computación puede limitar a su IMF de producir los reportes y la información que necesita para servir a sus clientes y monitorear su desempeño. *Su IMF deberá evaluar el impacto que podría tener por pérdidas de personal en sus operaciones y determinar los pasos a seguir para superar dichos problemas.*

La siguiente tabla ilustra un método para calcular el impacto de la pérdida de tiempo de empleados o incapacitación debido a un desastre. La columna titulada “Acción Necesaria” es especialmente importante, ya que es donde registra los pasos a seguir para poder compensar la inhabilidad de un empleado de desempeñar sus deberes normales.

**Estimando el Impacto de Pérdidas de Empleados
Personal Administrativo**

Oficina: Casa Matriz (repítalo para cada sucursal)

Empleado	Grado de Lesión	Departamento	Acción Necesaria
Resumen de Procesos Afectados:			

Los ejecutivos de crédito son un caso especial, debido a que usted también está interesado en conocer cuántos grupos (en caso de metodologías de préstamos orientados a grupos) y clientes son afectados. Ya que querrá comenzar contactando a los clientes al primer momento posible, deberá inmediatamente comenzar a planear cómo cubrirá a los clientes de cualquier ejecutivo de crédito que resulte incapacitado. Necesitará reasignar al personal existente o tener supervisores o gerentes que llenen el espacio por el personal lesionado al corto plazo. El reemplazo de un ejecutivo probablemente no será posible al corto plazo, ya que no hay tiempo para la capacitación, pero el recontratar temporalmente a un antiguo empleado podría representar una solución al corto plazo.

**Estimando el Impacto de Pérdidas de Empleados
Oficiales de Crédito**

Oficina: Casa Matriz (repita para las sucursales)

Empleado	Grado de Lesión	Clientes		Acción Necesaria
		Grupos	Individuos	
Comentarios:				

De forma similar, el daño a sus:

- ☞ Instalaciones físicas,
- ☞ Habilidad de comunicarse,
- ☞ Archivos manuales,
- ☞ Habilidad de producir informes diarios de morosidad u otros,
- ☞ Viajar o tener reuniones que puedan impactar su habilidad de servicio al cliente,
- ☞ Desempeño necesario en las tareas de administración y servicio al cliente o hasta llevar a cabo negocios.

Es importante:

Su IMF necesita evaluar hasta qué punto puede desempeñar sus funciones de gerencia y operaciones, y que pasos o acciones son necesarias para poderlos desempeñar.

Cálculo al Daño a los Procesos Comerciales

Oficina: Casa Matriz (repita para las sucursales)

Procesos Afectados	Descripción del Daño	Acción Necesaria
Recuperaciones		
Proceso de Nuevos Préstamos		
Contabilidad		
Manejo de Morosidad		
Legal y Vigencia		
Auditoría Interna		
Servicio Directo al Cliente		
Otros		
Resumen de Procesos Afectados:		

Las diferentes evaluaciones rápidas en este inventario le darán una imagen clara del punto hasta el cual llega la crisis que está enfrentando, y hasta dónde será necesario el manejo de crisis.

3. Establecer un “Grupo de Manejo de Crisis” y un “Salón de Crisis”

En cualquier situación de crisis de envergadura es importante tratarla como un proyecto, y manejarla como tal. Entre peor sea la crisis, más importante será el preparar un mecanismo para manejarla.

Si enfrenta una crisis de envergadura debería nombrar a un *Gerente de Crisis* y un *Grupo de Manejo de Crisis*. El *gerente de crisis* no debería ser usted, ni el más alto ejecutivo de la IMF, ya que necesitarán dedicarle muchísimo tiempo al manejo de relaciones externas con subvenciones y fuentes de crédito, agencias donantes, funcionarios locales y muchos otros. Es posible que el gerente de crisis ni siquiera sea otro funcionario “senior” (ejecutivo), por que la posición necesita a una persona que sea muy buena en la organización y manejo de un proceso, y quien se pueda liberar de otras responsabilidades para dedicarle una cantidad significativa de tiempo a su respuesta de IMF ante la crisis. Durante el tiempo que dure la crisis, el *gerente de crisis* deberá reportarse directamente a usted, el más alto ejecutivo.

El *grupo de trabajo de crisis* necesita estar compuesto de un representante con autoridad de cada una de sus divisiones o departamentos – incluyendo créditos, sistemas de información, operaciones de contabilidad, etc. Se espera que estos individuos se reúnan de forma diaria durante el período inicial de la crisis, y tan frecuentemente como sea necesario después. El propósito del grupo de trabajo es para asegurarse que todos sus departamentos claves de operación entienden la naturaleza y las dimensiones de la crisis, y su IMF forja una respuesta completa y uniforme ante la misma.

A menos que la crisis realmente sea de proporciones épicas, el grupo de trabajo funcionará como un cuerpo *ad hoc*, reuniéndose cuando sea necesario para revisar la situación y los planes estratégicos. Durante los primeros días de una crisis, estas reuniones deberán llevarse a cabo cada mañana. A medida que la situación se aclare más y se vuelva más manejable, la frecuencia de las reuniones podrá disminuir. Los miembros del grupo de trabajo continuarán ejercitando sus responsabilidades regulares durante la crisis.

Además de nombrar al personal que la manejará, deberá establecer una ubicación dedicada para que se reúna el comité y también reúna información. Debido a que el manejo de información será crítico para su éxito al responder a la crisis, esta sala dedicada deberá estar equipada con una computadora conectada a la red, con rotafolios o pizarras blancas, paneles para colocar cuadros y gráficos, y armarios.

4. Reforzar la Seguridad de Recursos Claves

Sus clientes y su información son dos recursos claves que pueden ser dañados en un desastre repentino. **Los clientes** obviamente son el recurso central para su negocio en la IMF. *Su IMF necesita llevar a cabo un cálculo rápido de hasta dónde sufrieron daños sus clientes, y hasta dónde esto podrían impactar sus negocios con su institución.*

Acciones Claves



1. *Considere la posible exposición de riesgo.*
2. *Planee un estudio del cliente*
3. *Establezca un salón de crisis.*

El primer paso en este proceso es determinar las ubicaciones que fueron más afectadas por el desastre. Cruce referencias con las noticias o con los informes gubernamentales sobre las áreas afectadas como un punto obvio dónde comenzar a identificar el impacto geográfico del desastre. Esto puede seguirse con una encuesta visual de las áreas afectadas, en carro por ejemplo. La información deberá guardarse en cuadros que muestren la población y el número de clientes por código geográfico. Un mapa que señale las áreas afectadas y los estimados de población total, así como el grado de daño sufrido, es otra cosa que deberá crearse para ayudar a comprender el alcance del desastre y para planificar respuestas.

El segundo paso es general un estimado a grosso modo del número de clientes afectados y el total de sus préstamos pendientes. Esto se hace acoplando datos a clientes por ubicación en las zonas más dañadas o afectadas, para obtener el número de clientes que podrían haber sido afectados, y los balances pendientes en sus préstamos². Un cuadro bien sencillo puede dar una indicación rápida de la exposición a riesgo, como se puede ver en el cuadro muestra a continuación:³

	Número	Balance de Préstamo
Cientes totales	10,000	950,000
Cientes en Zonas Afectadas	2,000	300,000
Porcentaje de Clientes Afectados	20	31.6

² Las bases de datos de los clientes a menudo no contienen información que le permita acoplar fácilmente los clientes a la ubicación. En El Salvador, debido a los requisitos de USAID/El Salvador para reportar a clientes y actividades por *municipio*, las IMF tienen campos en sus bases de datos que les permitan desarrollar listas y subtotales de préstamos pendientes por *municipio*. Ya que conocemos de los informes gubernamentales que *municipios* han sufrido daños, y cuán severo es el daño estimado en esos *municipios*, esto fue suficiente para obtener estimados iniciales.

³ Podría ser posible, en esta etapa, y ciertamente sería deseable, el crear un cuadro más elaborado expandiendo la segunda línea de este cuadro para mostrar los clientes afectados y los balances de préstamos por regiones geográficas afectadas.

En el primer momento, esta IMF muestra corre el riesgo de perder 31.6 por ciento de su cartera. Este cálculo será re-definido más adelante, pero es crítico que durante los primeros días se tenga una idea de si está enfrentando una situación grave o manejable.

Al mismo tiempo, su IMF deberá planificar una encuesta de clientes en áreas afectadas para refinar su cálculo de la exposición potencial a riesgo en su cartera (vea muestra en Anexo B). En esta encuesta necesita determinar:

- ¿Cuántos de sus clientes han sufrido daños?
- ¿Cuán severos pueden ser los daños sufridos (vida, salud, hogares, negocios)?
- ¿Qué preguntas inmediatas tienen, y cuál es el tipo de asistencia inmediata que necesitan?
- ¿Tienen los recursos de ingresos que le ayudarán a pasar la crisis?
- ¿Necesitarán tener acceso a efectivo – retiros a ahorros, otros préstamos, etc.?
- ¿Cuál es su actitud con respecto a y habilidad para continuar haciendo los pagos?

En este momento necesita asignar responsabilidades para preparar un instrumento de encuesta, y llevar a cabo la misma⁴.

Información sobre clientes, cartera y cuentas, es el segundo recurso clave más importante que no puede perder. Sin información no puede funcionar. Su sistema de computadora y datos almacenados en computadoras pueden muy bien perderse en un desastre. Idealmente, debería tener una copia de los datos y de los sistemas

Un ejemplo extremo de copia de respaldo de información crítica podría verse durante la crisis del 11 de septiembre en los Estados Unidos. Muchos bancos, compañías financieras y otras empresas orientadas a las transacciones tenían sistemas paralelos a tiempo completo funcionando en sitios remotos lejos de la Ciudad de Nueva York. Pudieron recobrase rápidamente debido a los sistemas redundantes. Como contraste, las compañías que dependían de archivos en papeles, tales como las oficinas de abogados, tuvieron dificultades serias recuperándose por que no tenían la habilidad para respaldar papeles y documentos importantes.

operativos almacenados fuera del lugar, tal vez hasta en varios lugares. Registros en papel, tales como documentos legales, archivos de préstamos y similares, podrían ser más vulnerables a daños o destrucción en un desastre de comienzo repentino. La mayoría de las IMFs no pueden darse el lujo de tener un nivel de

⁴ En la descripción del Paso 10 están los detalles sobre cómo hacer una encuesta.

redundancia y procesamiento paralelo, que es común en las instituciones financieras a gran escala, pero como mínimo, deberían de haber copias de respaldo diarias de su información y una copia de su sistema operativo y un programa de aplicación que debería estar almacenado en lugares protegidos, fuera de sus oficinas.

Es importante:

Su IMF tiene que evaluar el estado de sus sistemas de información y determinar qué se necesita hacer, si se debe hacer algo, para llevarlo a operaciones completas con los datos actuales.

Si su sistema ha sido afectado, una vez lo reinicia, ponga a funcionar los informes del final del día para usarlos como base para verificar los balances y corregir información faltante.

Podría descubrir que por un corto período necesitaría trabajar con archivos impresos. Algunos sistemas de información están diseñados para imprimir todo un juego de la información de las cuentas individuales al final del día para que puedan usarse para continuar los negocios mientras el sistema computarizado tiene problemas.

En casos extremos podría necesitar:

- 1) Comprar computadoras nuevas;
- 2) Reinstalar el sistema operativo y los programas de aplicación;
- 3) Recargar la información almacenada en ubicaciones diferentes, y
- 4) Manualmente actualizar la información para poner el sistema al día.

Las preguntas claves que deberá enfrentar son:

¿Tiene la información necesaria para manejar su negocio y proporcionar el servicio a sus clientes?

Qué deberá hacer para poder reproducir la información necesaria para manejar su negocio y proporcionar el servicio a sus clientes?

5. Determinar Acciones Inmediatas que sean Necesarias

Los ejercicios de inventario rápidamente revelarán las acciones que necesita tomar para asegurarse de la seguridad y sostenibilidad de su IMF. De forma netamente práctica, restablecer un lugar de negocios podría, de hecho, ser la necesidad más grande para acción inmediata. Podría decidir si puede continuar funcionando en sus instalaciones actuales (incluyendo las sucursales), o si deberá buscar instalaciones temporales en otro lugar. No se arriesgue calculando sus edificios podrían o no estar estables, contrate a un ingeniero local para que le haga una evaluación de si su edificio es o no seguro para ocuparlo.

Un desastre podría romper enlaces naturales entre los Oficial de Crédito y los clientes. Esto sucede especialmente en el caso de muerte o incapacidad de un oficial de crédito en un programa de banca de un pueblo, pero también podría ocurrir cuando un oficial necesita atender sus problemas en el hogar, muertes en su familia, o pérdida de medios de transporte. Podría reconocer si hay un problema, y cómo re-asignar personal o responsabilidades para cubrir a los clientes de un oficial de crédito afectado.

Acciones Claves



1. *Decida sobre los pasos inmediatos para mantener o restaurar las operaciones.*
2. *Revise y establezca políticas.*
3. *Comunique las políticas al personal.*

¿Está funcionando su sistema de procesamiento de datos? El resolver cualquier sistema de información y problemas de procesamiento de datos es clave para operar una institución financiera. Si los sistemas de computadoras están dañados, o si los datos se perdieron, entonces deberá enfocarse rápidamente en restablecer servicios de información. Si su sistema completo de procesamiento de datos fue destruido, deberá rápidamente comprar por lo menos una o dos computadoras y reinstalar sus sistemas de respaldo y datos para restablecer por lo menos una capacidad mínima de procesar información. Las medidas temporales podrían necesitar procesos manuales, hasta que los sistemas automatizados se puedan restablecer.

Uno de sus objetivos claves inmediatos es restaurar las operaciones básicas con el público lo más pronto posible – proporcionando, como mínimo, mecanismos para repagos de préstamos y depósitos de ahorros y retiros (en caso de una IMF que toma depósitos). Si tiene sucursales múltiples, probablemente descubrirá que algunas, o hasta todas, las sucursales están en condiciones de funcionamiento. Cómo abrir las sucursales, qué sucursales poner en operación, cuáles son las horas de servicio, cómo mantendrá la seguridad, cómo procesará información, y cómo procesará las nuevas solicitudes de crédito – son todas decisiones de operación que necesitará enfrentar inmediatamente.

6. Revisar y Refinar las Políticas Claves de Desastre

Un desastre pondrá un peso sobre los procedimientos de rutina y políticas, ya que tendrá que lidiar realísticamente con las circunstancias cambiantes de sus clientes. Muchos clientes podrían enfrentar interrupciones temporales o permanentes en sus ingresos, y por lo tanto, habilidades para repago. Algunas de estas políticas que tal vez tendría que ajustar, son:

Atender Pagos Retrasados: Que sus clientes hagan los pagos retrasados de los pagos incumplidos directamente causados por el desastre. Estos podrían incluir días que una sucursal está cerrada o un ejecutivo de préstamos no puede hacer las visitas programadas a sus clientes, así como situaciones en las cuales un cliente no tiene acceso a transporte o tiene otro tipo de problemas como resultado directo del desastre.

No Multas: Muchas instituciones tienen cobros y multas por pagos retrasados. Quizá quiera flexibilizar estos requisitos para mantener lealtad de los clientes. Refinanciamiento: Revisar sus políticas sobre el financiamiento de préstamos, puesto que la situación de sus clientes podría requerir reprogramación.

Conceder Periodos de Gracia: Tal vez quiera otorgar un período de gracia sobre los pagos del principal o los intereses (o ambos) para darles a los clientes afectados una oportunidad de re-agruparse.

Aprobar Financiamiento Especial: Los clientes podrían necesitar préstamos especiales para reconstruir sus activos o satisfacer otras necesidades inmediatas. Podría tener una política contra tomar segundos préstamos cuando está activo un préstamo, pero podría necesitar otorgar excepciones para proteger su préstamo actual.

Esta definición de políticas puede cambiar varias veces durante el curso de un desastre, ya que un cliente necesita cambiar y la situación se entiende mejor. Las políticas deberán mantener flexibilidad, y deberán ser revisadas de forma repetida durante las siguientes dos o tres semanas.

En cada uno de estos casos, el objetivo de cualquier política o procedimiento revisado es “perfeccionar” préstamos existentes y mantener la lealtad del cliente. Necesitará mostrar a sus clientes que comprende sus dificultades y que hará lo que pueda para ayudarles. Al mismo tiempo, deberá enviar el mensaje claro que espera que sus clientes honrarán sus obligaciones para con usted tan pronto como puedan.

7. Informar a Empleados sobre las Políticas y los Procedimientos

Sus empleados necesitan saber cómo responder a las solicitudes de información de los clientes. Tienen que conocer las políticas nuevas o revisadas, de manera que puedan proporcionar información consistente y precisa a los clientes. Usted tiene que proporcionarle a los empleados una guía corta (o panfleto) de las nuevas políticas (y de las antiguas que aún se aplican) para asegurar que proporcionen información vigente a los clientes.

Al mismo tiempo, es necesario que estimule a sus empleados para que proporcionen retroalimentación a su *equipo de tarea para crisis* sobre las quejas y sugerencias de los clientes, y sobre ideas de cómo mejor atender las necesidades del cliente.

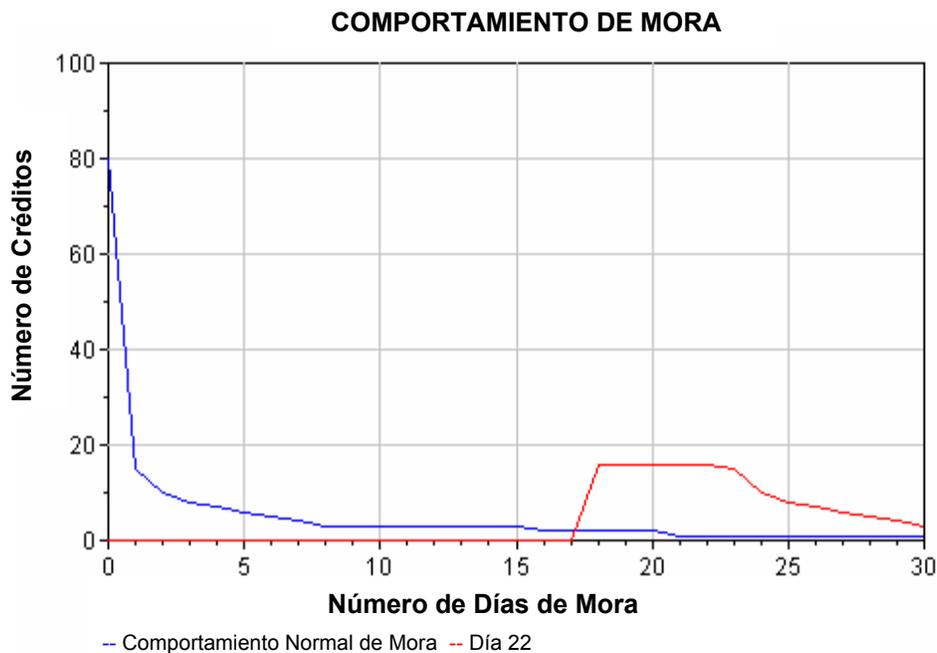
8. Preparar un Sistema de Monitoreo

Los sistemas de monitoreo regulares no serán adecuados para manejar una situación de crisis; es probable que tanto la oportunidad como el contenido de la información del monitoreo de rutina necesiten ser revisados. Las dos principales revisiones que son más probables de ser requeridas son:

- Es necesario que los informes del monitoreo sean preparados con mayor frecuencia que lo normal; y
- El ingreso y los gastos deberán ser rastreados como reales en lugar de acumulados.

☞ Frecuencia de los Informes

El ingreso, los gastos, las recuperaciones y la demanda de préstamos a menudo no son rastreados del todo en los sistemas de monitoreo e informe diario de las IMF; usualmente son reportados en estados financieros de fin de mes o trimestrales. Las IMFs normalmente no reportan los préstamos como vencidos hasta que un pago esté al menos 30 días atrasado. Los ejecutivos de crédito con frecuencia reciben información actualizada sobre sus carteras sobre una base semanal.



En una situación de crisis, no obstante, el rastreo de estos datos y rastrearlos con mayor frecuencia se vuelve esencial. Treinta días para informar sobre la mora y siete días para recibir una cartera actualizada son demasiado lento – especialmente si usted tiene programas de pago semanal o quincenal. Una institución con pagos semanales, por ejemplo, puede tener 100% su cartera deteriorada en las primeras semanas, pero los informes sobre mora normal no indicarán un problema sino hasta las 3 semanas, tal como puede ser visto en el siguiente gráfico. El comportamiento normal de la mora es mostrado en azul. Veintidós días después de la crisis un informe basado en más de 30 días de atraso en los pagos reportaría muy poca mora, cuando toda la cartera se perderá en los próximos 12 días. El rastrear estos datos sobre una base diaria se vuelve esencial porque sirven como indicadores de aviso temprano de los problemas inminentes y le permitirán a usted emprender acciones de saneamiento prontamente.

☞ **Saldos Reales contra Acumulados**

La contabilidad con base de acumulación es una poderosa herramienta en operaciones normales, pero una situación de crisis no es normal. Rastrear el ingreso sobre una base de acumulación durante una situación de crisis evita que usted reconozca los problemas potenciales porque le muestra lo que “debería” estar recibiendo. Los ajustes a las acumulaciones son hechos después en el ciclo contable, así que el monitoreo del ingreso acumulado no le proporciona información útil sobre su situación. La cobranza, el ingreso y los gastos deben ser monitoreados durante una situación de crisis sobre la base de efectivo.

☞ **Indicadores a Monitorear**

Los ítem claves a preparar para un sistema de monitoreo son:

- *Una instantánea de la cartera y situación económica de su IMF al momento del desastre.* Ésta deberá incluir el tamaño de la cartera, número de préstamos pendientes, comportamiento de la mora, ingreso mensual y estimados de gastos para el mes en el cual ocurrió el desastre y por al menos dos meses después de eso, y retiros proyectados y desembolsos de préstamos para el mes en el cual el desastre ocurrió y por al menos dos meses después de eso.
- *Pronóstico **diario** de recuperaciones, ingreso, desembolsos por gastos y préstamos para el mes del desastre y al menos los dos meses posteriores.*⁵ Éstos serán usados para comparar el desempeño real con los planes originales, y proporcionarán un sistema de aviso temprano

⁵ Es posible hacer pronósticos diarios de estos datos claves a partir de presupuestos (dividiendo los pronósticos mensuales por el número de días en el mes) o de los programas de pago reales.

para los problemas que pudiesen ocurrir. Los pronósticos necesarios pueden ser generados a partir del programa de pago de los préstamos existentes, o de los pronósticos de presupuestos mensuales divididos entre el número de días laborales en el mes.

Acciones Claves



1. *Verificar el sistema de monitoreo y rastreo.*
2. *Preparar listas de clientes por sucursal, grupo u oficial de préstamos.*

Dependiendo del sistema de computación que usted tenga, y sus capacidades, usted necesita crear o usar un programa para producir una serie diaria de datos sobre los indicadores clave o desarrollar una hoja de trabajo para rastrear estos

indicadores (ver en el Anexo E una discusión sobre rastreo de indicadores y los formularios y cuadros específicos que necesitan ser creados). *Los indicadores clave a ser rastreados son: cobranza, mora, ingreso y gastos.* Este programa u hoja de trabajo necesita contener las cifras pronosticadas y reales, y necesita calcular las diferencias diarias y acumuladas. También deberá poder producir cuadros y gráficos que puedan ser colocados en las paredes del salón de crisis o ser usados para actualizar cuadros permanentes que se encuentran en las paredes del salón de crisis sobre una base diaria.

☞ **Cobranza**

La cobranza probablemente descienda drásticamente durante los primeros días de la crisis que surja de un desastre repentino. Sus oficinas pueden estar cerradas, lo cual evita que los clientes efectúen sus pagos. Sus oficiales de crédito pueden estar imposibilitados de contactar a los clientes para cobrar o registrar los pagos. Sus clientes pueden estar tan agobiados con la crisis que enfrentan que olvidan efectuar los pagos o hacerlo de lado como algo menos importante que tratar los problemas inmediatos que enfrentan. El monitoreo de la cobranza es importante para asegurar que los préstamos no caigan en una mora seria y que el hábito de pago sea restablecido después del incidente tan pronto como sea posible. A continuación aparece un formulario sencillo para mostrar los datos que necesitan ser recopilados; en el Anexo F aparece una descripción más detallada.

Fecha	Cobranza Esperada	Cobranza Real	Diferencia Diaria	Diferencia Acumulada
01/01/01	100	80	-20	-20
02/01/01	100	75	-25	-45
03/01/01	100	60	-40	-85
Etc.				

☞ Morosidad

Establezca un informe diario de morosidad por antigüedad de saldos. La mayoría de IMFs reportan la mora como cualquier cosa después de 30 días, pero en una situación de crisis usted necesita saber la madurez de la cartera por días. A mayor frecuencia de pagos (Ej., diario, semanal o quincenal), más importante es tener la información sobre una base diaria. Toda la cartera puede perderse en un ciclo de pago – mucho antes de que se mostrara en un informe normal de morosidad. El reporte de antigüedad de saldos sería una tabla similar a la mostrada a continuación:

Días de Mora	Cantidad de Préstamos	Saldos Pendientes
0	100	100,000
1	10	2,000
2	5	1,000
.		
.		
.		
Más de 30	10	2,000

☞ Ingresos y Gastos

Probablemente no sea factible rastrear el ingreso y los gastos sobre una base diaria, pero deberá hacerse todo intento por rastrear estos datos al menos semanalmente. De nuevo, esto puede establecerse como una hoja de trabajo.

Fecha	Ingreso Esperado	Gastos Esperados	Ingreso Real	Gasto Real
01/01/01	100	80	20	100
08/01/01	100	75	30	110
15/01/01	100	85	40	95
Etc.				

El programa de la hoja de trabajo puede calcular varias columnas adicionales, las cuales pueden también ser convertidas en gráficos para fácil presentación:

- Diferencia diaria entre ingreso esperado y real;
- Diferencia acumulada entre ingreso esperado y real;
- Diferencia diaria entre gastos esperados y reales;
- Diferencia acumulada entre gastos esperados y reales;
- Diferencia entre margen bruto esperado y real.

Es necesario que usted se asegure que su sistema de computación es capaz de producir los datos necesarios sobre una base diaria o semanal. Esto incluye los indicadores claves, el informe de antigüedad de saldos y una relación diaria del estatus de los clientes por oficial de préstamo (y grupo, si es apropiado). Esto es crítico para controlar la situación. Si un banco está procesando sus pagos y usted recibe información de segunda mano de ese banco comercial, su información puede estar varios días atrasada, y cada día de retraso en el informe y monitoreo aumenta sus riesgos.

9. Desarrollar e Implementar una Estrategia de Comunicaciones

Las IMFs a menudo no tienen mucha experiencia en relaciones públicas. Sin embargo, mucha de su habilidad para funcionar depende de las actitudes e impresiones que los clientes y otros miembros tengan de su IMF. Si usted es visto como una institución segura y sólida, la gente confiará en usted; si no, lo abandonarán.

Existe una necesidad especial de comunicarse más durante un período de crisis. La comunicación es importante para:

- Mantener la confianza en su institución;
- Controlar las expectativas; y
- Mantener la lealtad del cliente.

Usted debe planear cuidadosamente qué y cómo se comunicará. El contenido clave de sus comunicaciones tiene que ser para:

- Transmitir una imagen de estabilidad financiera – los clientes y otros miembros del público necesitan tener confianza de que usted es capaz de sobrevivir, y que usted está controlando efectivamente la situación;
- Transmitir solidaridad con los clientes afectados – es importante que usted sea percibido como interesado en el bienestar de sus clientes, no sólo en recuperar sus fondos;
- Transmitir compasión y voluntad para ajustar las condiciones siempre y cuando los clientes continúen cumpliendo con sus obligaciones; y
- Transmitir información objetiva acerca de las políticas y procedimientos que usted pretende seguir – que los préstamos no serán perdonados, que los períodos de gracia y la reprogramación de préstamos sí se darán.

10. Iniciar una Evaluación de Clientes para Evaluar el Riesgo

El primer paso para determinar el riesgo que presenta un desastre hacia su cartera de préstamos es determinar cuáles clientes fueron afectados y cuán serias fueron sus pérdidas. Esta actividad puede comenzar durante la primera semana, pero la cobranza real y el análisis de la información tomarán un período mayor de tiempo.

Para verificar la estimación gruesa inicial producida en el Paso 2, arriba, usted necesitará efectuar un análisis más detallado de sus clientes en áreas afectadas. Primero, necesita preparar una lista de clientes

afectados potenciales – subdividida por sucursal, u oficial de préstamo, o grupo, o cualquier otra categoría que sea apropiada – especialmente para clientes en áreas que fueron afectadas por el desastre. Es necesario que la lista contenga nombres, direcciones y otra información para establecer contacto, el saldo existente del préstamo, el estatus del préstamo al día del desastre, y la próxima fecha y monto programados de pago.⁶ Sus oficiales de crédito usarán estas listas para investigar y efectuar el seguimiento de los clientes.

Acciones Claves



1. *Iniciar encuesta de clientes.*
2. *Preparar cuadros de rastreo.*

Armados con las listas, los ejecutivos de crédito deben hacer contacto con los clientes en las áreas afectadas para evaluar su situación y evaluar la capacidad de pago y el compromiso de los clientes. Entre las preguntas específicas que necesitan ser tratadas en esta encuesta están:

- ¿Qué daños y pérdida ha sufrido el cliente – en términos de vida, salud y propiedad? ¿Cuál es su situación actual de cara a la vivienda, ropa, alimento y posesiones?
- ¿Qué asistencia inmediata requiere el cliente?
- ¿Qué impacto tendrán esas pérdidas sobre el ingreso y los gastos? ¿Existen otras fuentes de ingreso que podrían sustituir cualquier pérdida de ingreso de la micro empresa? ¿Cómo afectará el impacto a los gastos?

⁶ Al menos una de las IMFs del proyecto FOMIR/DAI descubrió que no tenía la información sobre nombres y direcciones de clientes al día y tuvo que ir puerta por puerta preguntando si la gente eran clientes o no.

- ¿Podrá el cliente y deseará continuar sirviendo su préstamo?⁷ Qué consideraciones (tales como un período de gracia o una reprogramación del préstamo) podría necesitar el cliente?
- ¿Necesitará el cliente acceso (retiro) a ahorros u obtener préstamos adicionales para ser capaz de reconstruir y sostener un flujo de ingreso que le permita servir el préstamo actual?
- ¿Es probable que el cliente continúe siendo un cliente bueno o requiere el préstamo de monitoreo más atento?

Obviamente hay aspectos sensibles involucrados al entrevistar clientes que han experimentado un desastre importante. El entrevistador tiene:

- Que ser sensible a las pérdidas que el cliente ha sufrido y ser comprensivo con los problemas del cliente;
- Enfatizar que su institución desea ayudarle al cliente a recuperarse;
- No aumentar expectativas no garantizadas de obsequios, consideraciones especiales o financiamiento adicional; y
- No dar la impresión de que su IMF dejará de cobrar la deuda o de que la perdonará.

El análisis de estas encuestas le permitirá actualizar sus estimaciones de riesgo potencial y centrarse en aquellas áreas o grupos que constituyen el mayor riesgo de incumplimiento.

⁷ Note que esta es una pregunta sumamente subjetiva que requerirá el juicio del oficial de préstamo.

SEMANAS DOS A CUATRO: GESTIONANDO LA RESPUESTA

Algunas actividades de la semana uno (especialmente la encuesta de clientes afectados) aún estarán en desarrollo en la semana dos.

Las semanas dos a cuatro consisten en su mayor parte en tareas repetitivas de monitoreo, análisis y seguimiento con los clientes. En la medida en que usted gana experiencia y se siente más seguro de la situación, se volverá más claro si se requiere o no de reprogramación de préstamo, de líneas de crédito de respaldo o de otras medidas especiales.

Reuniones Diarias del Comité de Crisis

El grupo de tarea para crisis debe reunirse cada mañana durante este período para revisar datos, identificar problemas y decidir sobre las acciones a tomar. Los datos que necesitarán ver son:

- Informe diario de antigüedad de saldos vencidos;
- Recuperaciones del día anterior comparado con el plan, y el acumulado hasta del día anterior comparado con el acumulado proyectado;
- Ingresos y gastos comparado con ingresos y gastos planeados, tanto para el día anterior como el acumulado hasta el día anterior;
- Retiros (si es apropiado) del día anterior y el acumulado hasta el final del día anterior;
- Desembolsos por préstamos comparado con los desembolsos planeados, tanto para el día anterior como el acumulado hasta el final del día anterior;
- Nuevas solicitudes de crédito comparado con las solicitudes de crédito planeadas, tanto para el día anterior como el acumulado hasta el final del día anterior;
- Solicitudes de consideración especiales por parte de clientes, tanto por número como tipo de solicitud; y
- Comentarios de los oficiales de crédito sobre el estatus de los clientes.

Análisis de Tendencias

El comité de crisis necesita analizar el desempeño del indicador clave y determinar las implicaciones de las tendencias sobre una base diaria para responder la pregunta esencial: ¿Está la situación mejorando o deteriorándose?

Los gráficos que se presentan en las siguientes páginas ilustran las tendencias que usted podría esperar ver en sus datos a medida que la crisis madura. El marco de tiempo en los gráficos es menor de lo que podría ser en una situación más realista para efectos de resaltar los datos. Los gráficos serían actualizados diariamente durante la crisis.

Preguntas Claves a Formular

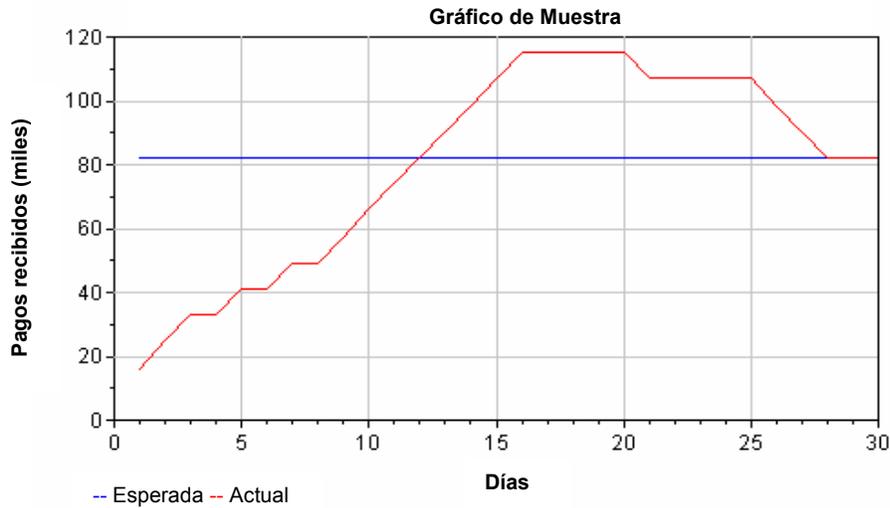


1. ¿Está la cobranza mejorando o retrasándose?
2. ¿Se está volviendo la mora más seria o menos seria?
3. ¿Continuarán los ingresos cubriendo los gastos?
4. ¿Están aumentando o disminuyendo las solicitudes de préstamo?

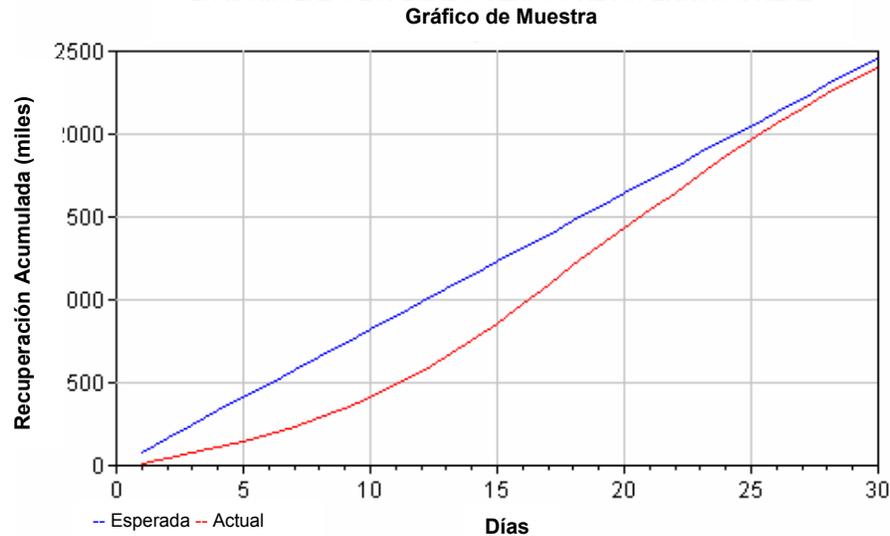
Cobranza, Gráficos Ilustrativos

Los dos gráficos en esta página muestran un patrón típico de cobranza después de un desastre natural importante. En el Cuadro 1, abajo, la cobranza real está considerablemente por debajo de lo esperado durante los primeros días, luego se acelera hasta que los ingresos reales superan los ingresos esperados a medida que los clientes comienzan a efectuar los pagos atrasados. Una vez que los pagos atrasados han sido cobrados, las tasas de cobranza regresan a lo normal. En el Cuadro 2, la diferencia entre lo esperado y lo real continúa creciendo hasta que los pagos reales exceden a los pagos esperados y los clientes comienzan a cubrir sus pagos atrasados. Existe una diferencia permanente entre lo real y lo esperado debido a la mora.

1. RECUPERACIONES DIARIAS REALES VERSUS ESPERADAS



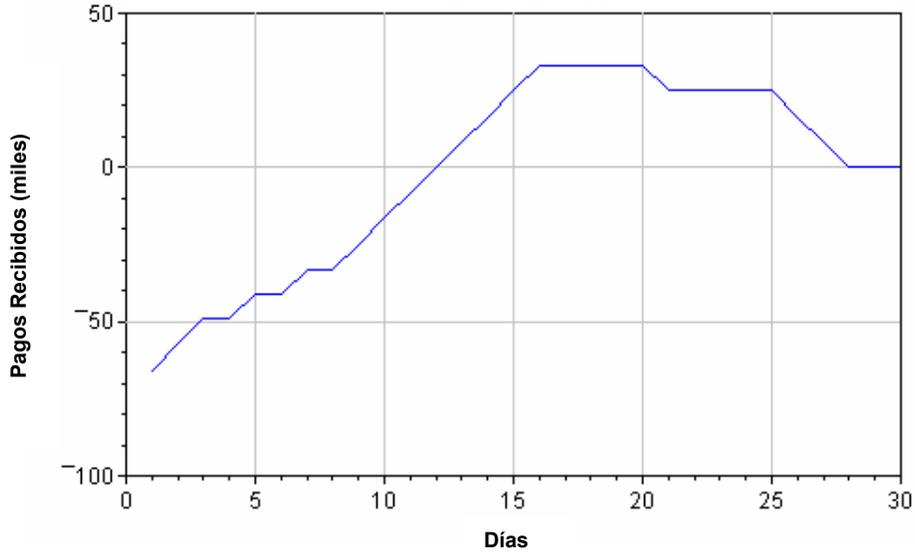
2. ACUMULADO ESPERADO VERSUS RECUPERACIÓN REAL



Otros dos cuadros pueden ser útiles para comprender el impacto de un desastre sobre su cobranza. El Cuadro 3, abajo, muestra la variación diaria entre la cobranza real y la esperada. En el día 1 la cobranza estuvo 70,000 por debajo de lo que normalmente habría sido; la cobranza mejora hasta el día 13 cuando comienza a exceder las expectativas, lo cual muestra que usted ha comenzado a recuperar algo de la mora en pagos atrasados. Los pagos reales exceden a los pagos esperados hasta que se resuelve la mora, y luego regresa a lo normal. El Cuadro 4 muestra la magnitud del déficit en la cobranza. Note que, en el déficit máximo antes que la cartera comience a recuperarse, usted cobraría cerca de 420,000 menos de lo que debería.

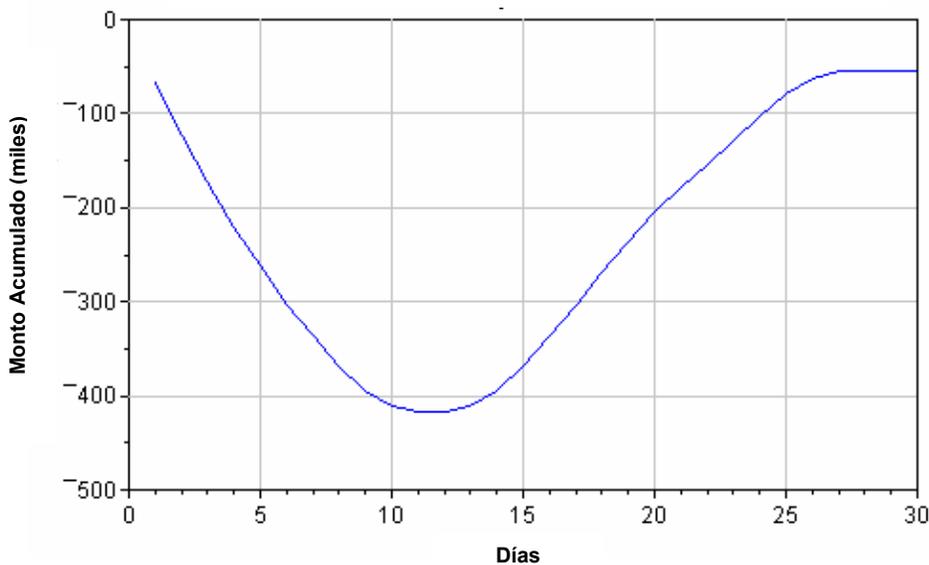
3. VARIACIÓN DIARIA EN RECUPERACIONES

Gráfico de Muestra



4. VARIACIÓN ACUMULADA EN RECUPERACIONES

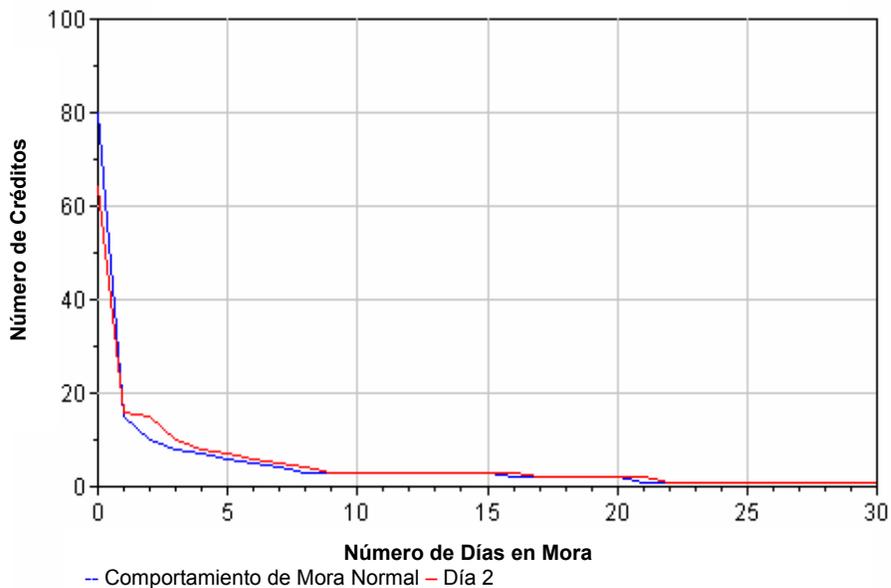
Gráfico de Muestra



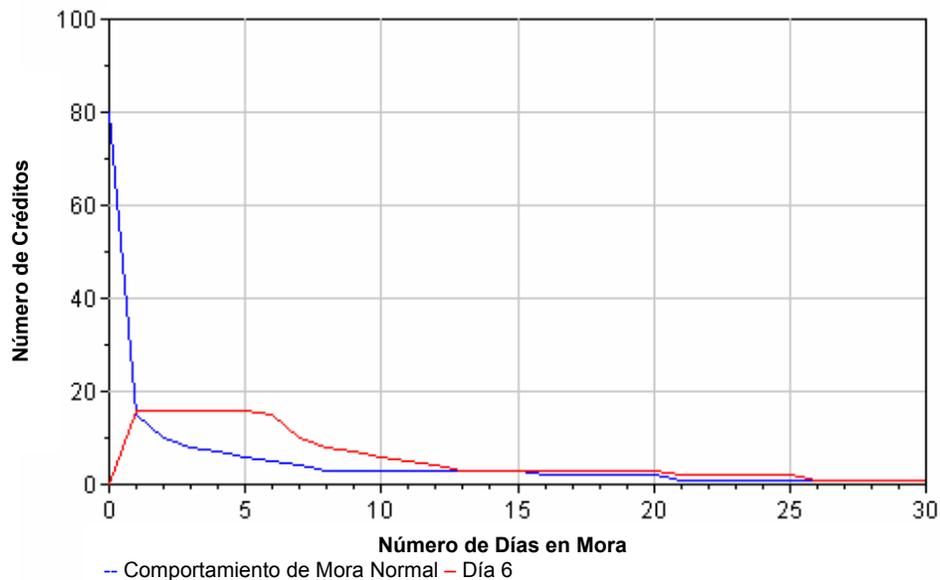
Monitoreo de la Mora, Gráficos Ilustrativos

El monitoreo de la mora es especialmente crítico porque una cartera puede deteriorarse muy rápidamente, especialmente en instituciones que tienen programas de pago muy rápidos. Los siguientes ejemplos muestran lo que puede ocurrir en una institución con programa de pagos semanales, cuando sus oficinas están cerradas por una semana. En el Cuadro 1, abajo, un bache notable en la mora aparece casi inmediatamente después del desastre. Para el día 7 (Cuadro 2) toda la cartera tiene al menos un día de mora y la institución no tiene préstamos al día. Un informe de mora que sólo muestre o califique préstamos como vencidos cuando éstos tienen al menos 30 días de mora no mostraría incrementos en la mora cuando, en realidad, toda la cartera está en riesgo.

1. COMPORTAMIENTO DE LA MORA DESPUÉS DE DOS DIAS

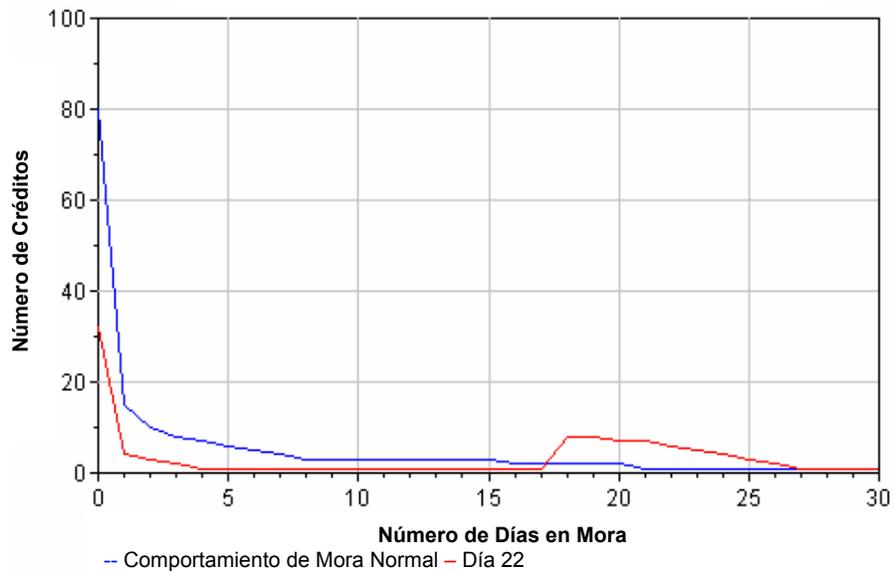


2. COMPORTAMIENTO DE LA MORA DESPUÉS DE 6 DIAS

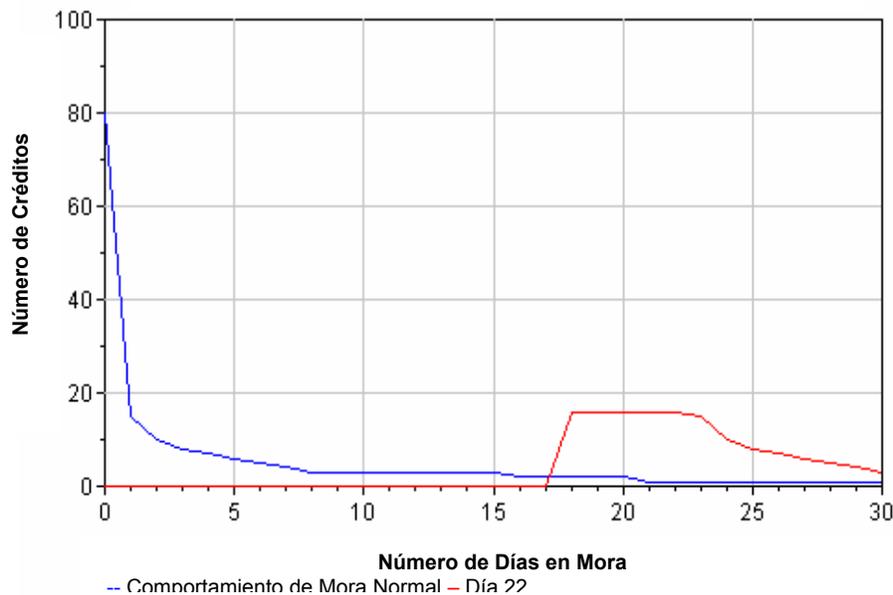


Si no se revisa, una cartera puede estar a punto de perderse en un período muy corto de tiempo. En el Cuadro 3, abajo, la institución no tiene préstamos al día, ni préstamos que hayan recibido pagos en las últimas dos semanas –dos ciclos completos. Toda la cartera entrará en mora (más de 30 días) en los próximos 12 días, pero un informe de mora generado en este momento que sólo clasifique préstamos como vencidos si éstos tienen más de 30 días de mora no mostraría que hay problemas con la cartera. El Cuadro 4 muestra el tipo de patrón que usted esperaría encontrar en una cartera en recuperación. La cantidad de préstamos al día ha aumentado a medida que los clientes comienzan a pagar, y el cambio es menor que en el Cuadro 3, mostrando que muchos de los préstamos con problemas han comenzado a resolverse.

4. CARTERA EN RECUPERACIÓN DESPUÉS DE 22 DIAS



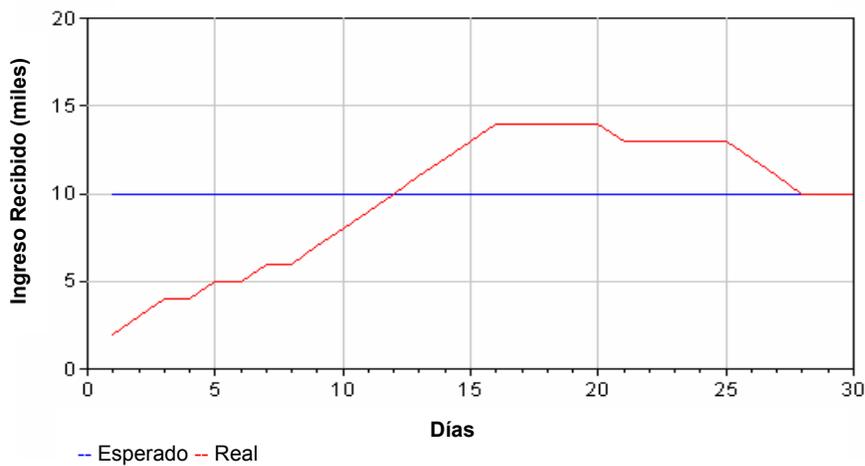
3. CASO MAS GRAVE DESPUÉS DE 22 DIAS



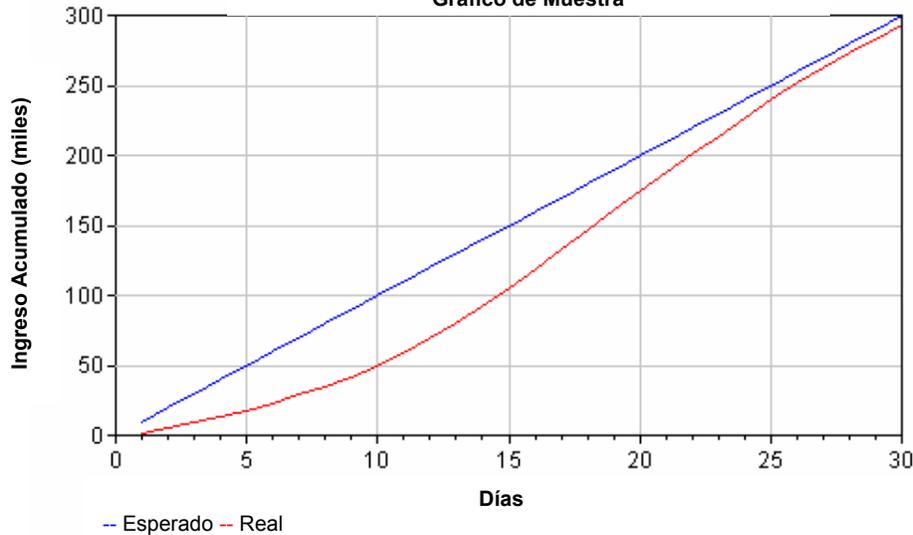
Ingreso, Gráficos Ilustrativos

Los dos gráficos en esta página muestran un patrón típico del ingreso después de un desastre natural importante. En el Cuadro 1, abajo, el ingreso está considerablemente por debajo de lo esperado durante los primeros días, luego se acelera hasta que el ingreso real excede el ingreso esperado a medida que los clientes comienzan a efectuar los pagos atrasados. Una vez los pagos atrasados han sido cobrados, el ingreso regresa a lo normal. En el Cuadro 2, la diferencia entre el ingreso esperado y el real continúan creciendo hasta que el ingreso real excede el ingreso esperado y los clientes comienzan a cubrir los pagos atrasados. Existe una diferencia permanente entre el ingreso real y el esperado debido a la mora.

1. INGRESO DIARIO ESPERADO VERSUS REAL

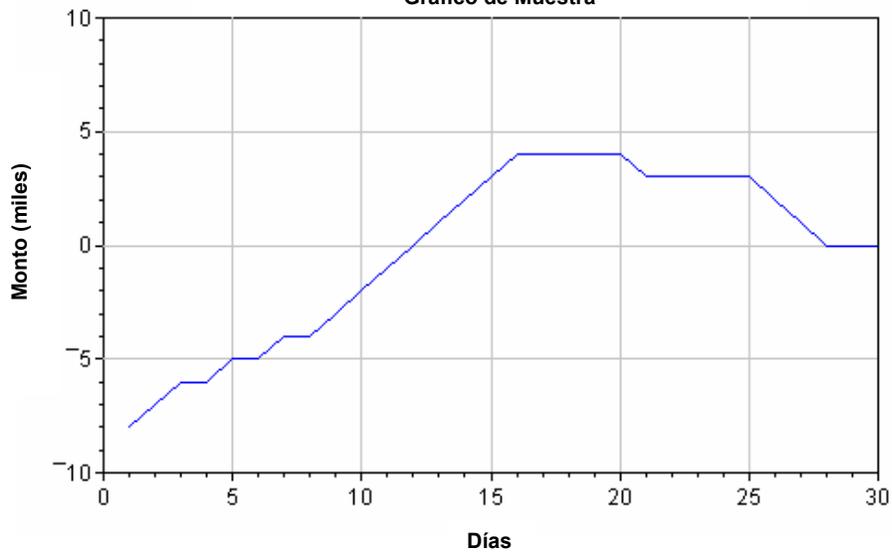


2. ACUMULADO ESPERADO VERSUS INGRESO REAL
Gráfico de Muestra

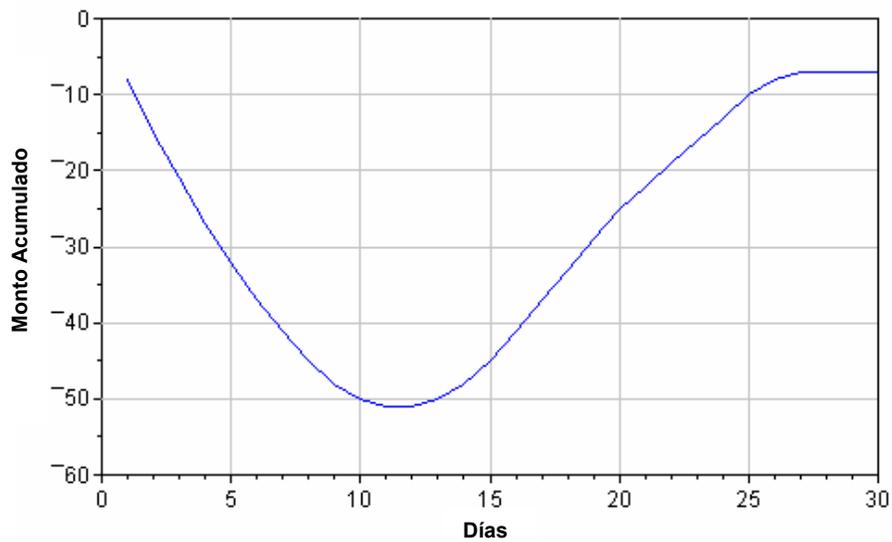


Otros dos cuadros pueden ser útiles para comprender el impacto de un desastre sobre su ingreso. El Cuadro 3, abajo, muestra la variación diaria entre el ingreso real y el esperado. En el día 1 el ingreso fue 8,000 menor de lo que normalmente habría sido; el ingreso mejora hasta, que el día 13, éste comienza a exceder las expectativas, lo cual muestra que usted ha comenzado a recuperar algo del atraso en pagos vencidos. El ingreso actual excede el ingreso esperado hasta que el atraso se resuelve, y luego regresa a lo normal. El Cuadro 4 muestra la magnitud del déficit en el ingreso. Note que, en el déficit máximo antes que la cartera comienza a recuperarse, usted habría recibido cerca de 51,000 menos de ingreso que lo proyectado en su presupuesto. ¿Cómo el recibir tanto menos en ingreso afecta su capacidad para pagar planilla y otros gastos?

3. VARIACIÓN DIARIA EN INGRESOS
Gráfico de Muestra



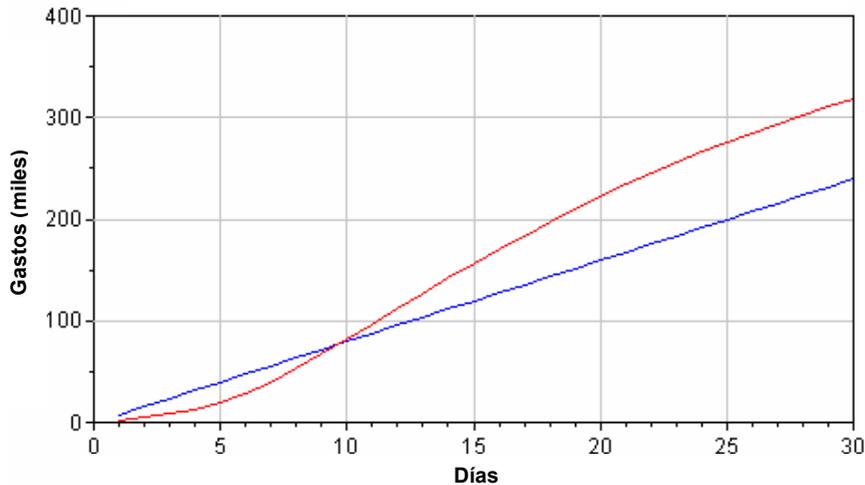
4. VARIACIÓN ACUMULADA EN INGRESOS
Gráfico de Muestra



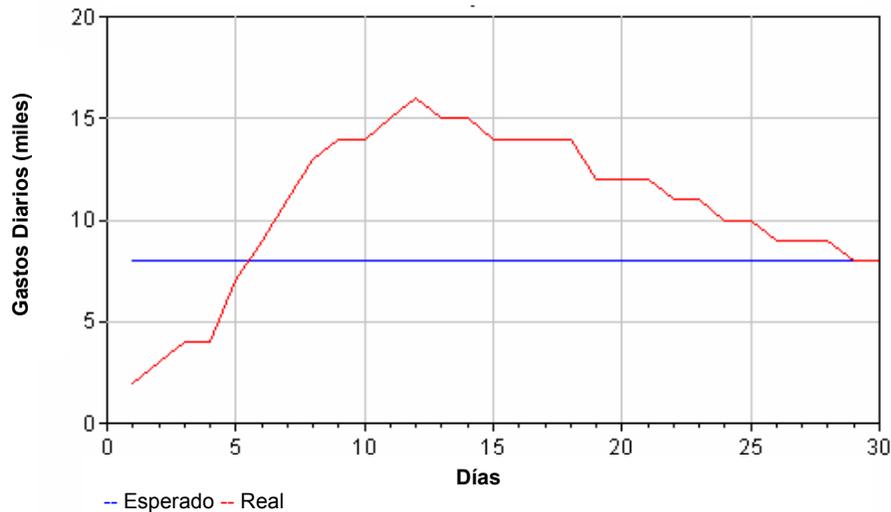
Gastos, Gráficos Ilustrativos

Puede esperarse que los gastos suban después de un desastre importante, pero a diferencia del ingreso, el cual está limitado por el tamaño de la cartera, el alza en los gastos no tiene límites teóricos. Por esta razón es importante monitorear los gastos a continuación de una crisis. Los dos cuadros en esta página ilustran cómo los gastos podrían ser afectados por un desastre. Inicialmente los gastos podrían caer por debajo de los niveles esperados (Cuadro 1), a medida que la empresa reduce operaciones en el período inmediatamente después del desastre, pero éstos se elevarían rápidamente por arriba de los niveles presupuestados de gastos en la medida en que usted enfrenta la necesidad de pagar por servicios adicionales de seguridad, reparaciones, reubicación, etc. Como muestra el Cuadro 4, la brecha entre gastos esperados y reales es probablemente una brecha permanente, ya que casi todos los gastos relacionados con el desastre representan costos no presupuestados.

1. ACUMULADO ESPERADO VERSUS GASTOS REALES
Gráfico de Muestra

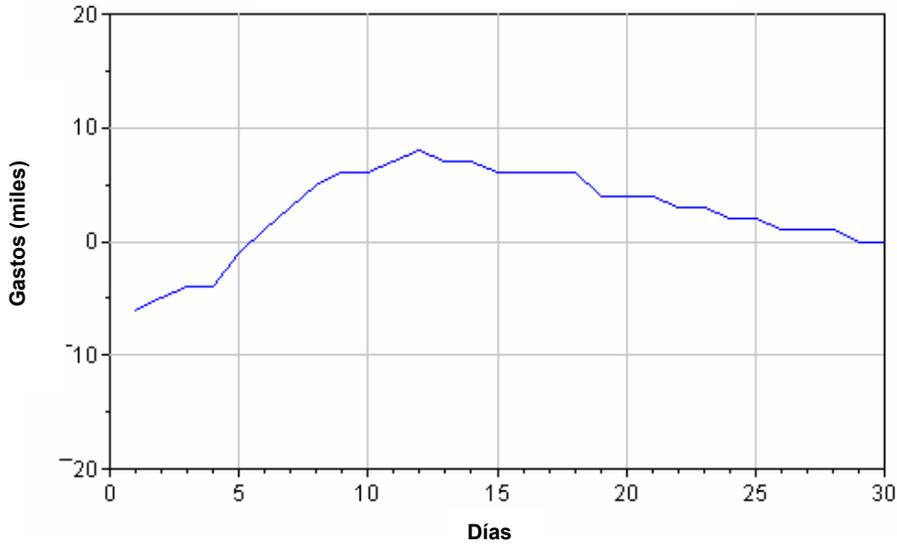


2. GASTOS DIARIOS ESPERADOS VERSUS REALES
Gráfico de Muestra

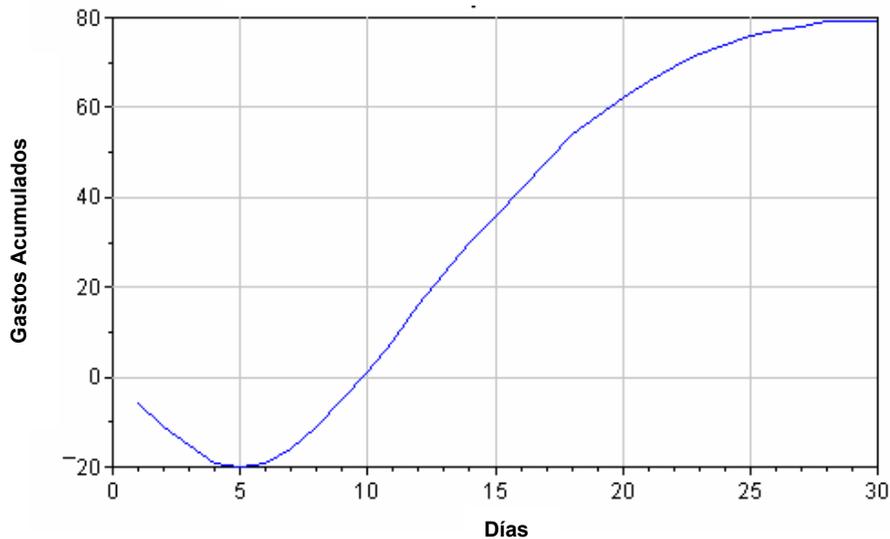


Sobre una base diaria la diferencia entre gastos planeados y reales puede no parecer que sea significativa (Cuadro 3). Pero, debido a que todos los gastos no fueron presupuestados y representan costos adicionales, los efectos acumulados pueden ser muy importantes. En el caso de esta institución hipotética, el alza acumulada en gastos (Cuadro 4) es de 80,000. Ésta puede ser un monto importante.

3. VARIACIÓN DIARIA EN GASTOS
Gráfico de Muestra



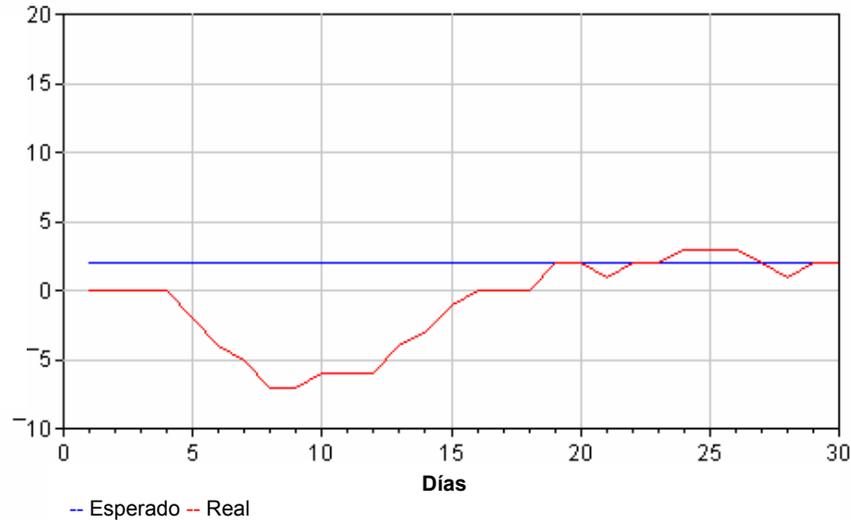
4. VARIACIÓN ACUMULADA EN GASTOS
Gráfico de Muestra



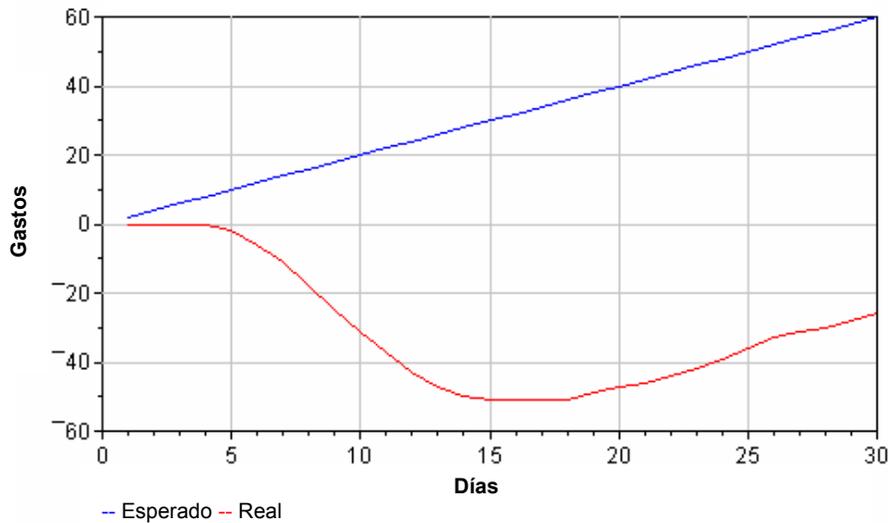
Margen Bruto

Por supuesto, el impacto del menor ingreso y de mayores gastos puede ser visto en la última línea del estado de resultados de IMF. Los márgenes brutos – la diferencia simple entre ingresos y gastos – pueden amenazar la solvencia de la institución. En este caso el margen bruto es inicialmente sólo apenas negativo, y luego desciende significativamente, y luego se recupera a casi lo normal (Cuadro 1). Pero los efectos acumulados son muy importantes (Cuadro 2): en lugar de una ganancia de 60,000 en el período, nuestra institución hipotética tuvo una pérdida de más de 20,000 – una diferencia de más de 80,000.

3. VARIACIÓN DIARIA EN GASTOS
Gráfico de Muestra

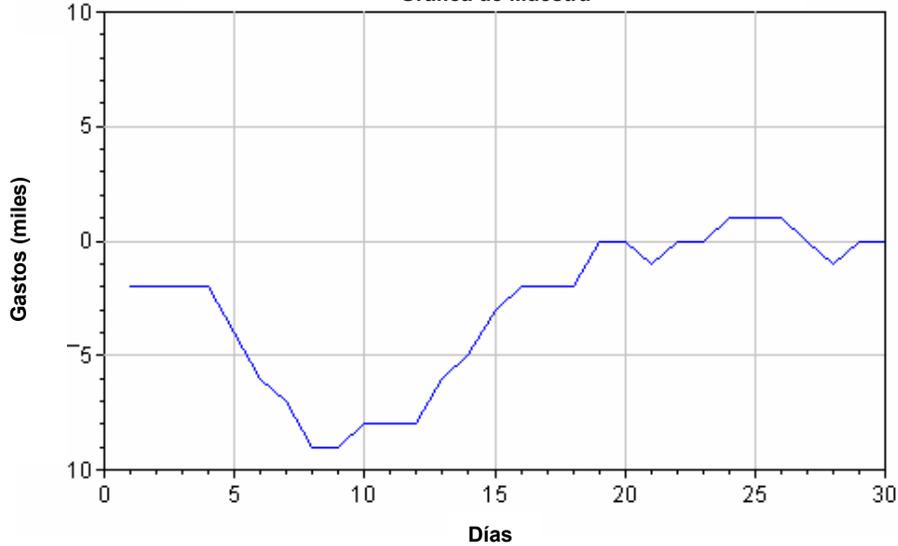


2. ACUMULADO ESPERADO VERSUS MARGEN BRUTO REAL
Gráfico de Muestra

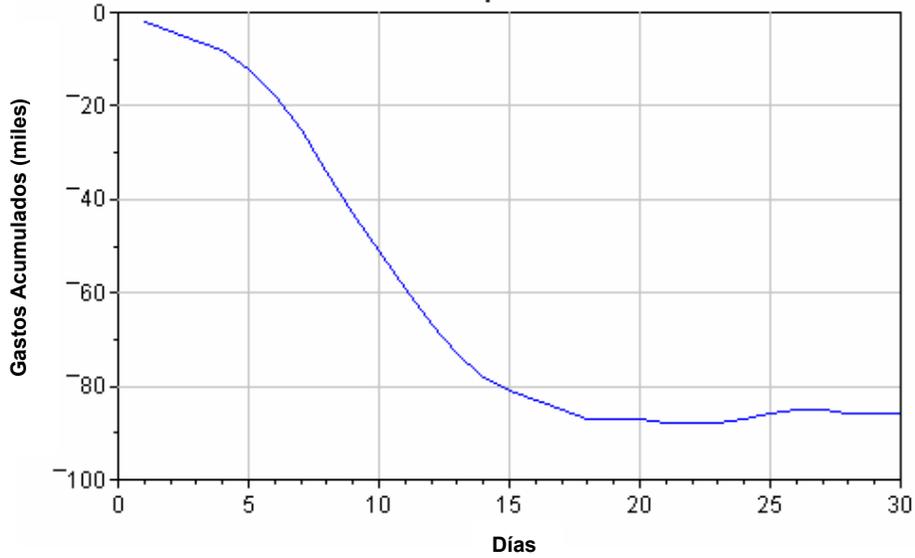


Este impacto negativo sobre el margen puede ser visto claramente en los Cuadros 3 y 4. Aunque la variación diaria entre lo esperado y lo real parece controlable, el efecto acumulado es bastante grande. Esta situación puede producir un serio problema de liquidez para una IMF.

3. Variación Diaria en el Margen Bruto
Gráfica de Muestra



4. VARIACION ACUMULADA EN EL MARGEN BRUTO
gráfica de Muestra



Evaluando las Tendencias

Existen, por supuesto, otros indicadores que pueden ser rastreados durante una crisis. La demanda de préstamos nuevos, las colocaciones y retiros pueden todos ser rastreados de una forma similar.

Con base en los resultados del examen de datos diarios, usted necesita reestimar la magnitud del problema que está enfrentando. ¿Cuántos préstamos, y qué montos, es probable que pierda y tenga que cancelar como incobrable? ¿Tendrá la liquidez para satisfacer las solicitudes de retiros, y de dónde provendrán los fondos adicionales?

Aparte de las grandes preguntas y temas, el comité de crisis deberá analizar los datos a un nivel más microscópico. ¿Están grupos o localizaciones específicos teniendo mayor problema con la mora que otros? ¿Están algunos Ejecutivos de Crédito experimentando mayores problemas con la cobranza que otros? Estas diferencias le mostrarán dónde centrar la atención.

Afinando Estrategias

Al menos una vez a la semana usted necesitará tomar los resultados del proceso de análisis y usar sus conclusiones para afinar sus estrategias para hacer frente a la crisis. Entre éstas se incluyen:

- ¿Cómo organizar mejor la gestión de cobro? ¿Necesitará asignar más personal para seguimiento en áreas de problema? ¿Necesitará asignar otro personal para cubrir a un oficial de préstamo incapacitado?
- ¿Necesitará financiamiento externo para pagar las obligaciones, y cuánto necesitará?
- ¿Podrá usted cumplir con los requerimientos de reserva (en el caso de instituciones reguladas), o necesitará hacer provisiones especiales para la reserva?
- ¿Cómo puede satisfacer sus necesidades de liquidez – tanto para cubrir retiros como para satisfacer las nuevas solicitudes anticipadas de préstamo?
- ¿Qué porcentaje de su cartera necesitará refinanciamiento o reestructuración, y qué impacto tendrá esto en su ingreso, flujo de efectivo y mora?
- ¿Necesita financiamiento externo para cubrir alguna de estas necesidades, y si es así, cuáles son sus opciones para obtener financiamiento externo?

Las respuestas a estas preguntas pueden cambiar frecuentemente, a medida que las condiciones con los clientes cambien.

Protegiendo la Cartera

La protección de la cartera es una de las tareas más críticas durante este período. Su IMF necesita centrarse en los préstamos con problemas – en clientes que desean pagar, pero que están teniendo dificultades para hacer sus pagos.

Efectúe el seguimiento de los préstamos con problemas. Usted deberá ver una lista de préstamos vencidos por oficial de crédito cada mañana, y centrar su atención y la atención de su comité de crisis en estos grupos de créditos que representan la mayor pérdida potencial. Puede ser necesario que usted asigne oficiales adicionales para el seguimiento de los créditos con problemas – especialmente si la mayoría de daños ocurrieron en áreas atendidas por unos pocos ejecutivos. Puede ser necesario que usted visite personalmente a esos clientes, o que otro gerente de alto nivel los visite para comprender mejor las razones de la mora y sugiera soluciones para ayudarles a que cumplan con sus pagos.

Durante este período es necesario que usted planee y trabaje en una política y procedimientos para reprogramar o refinanciar préstamos. Puede ser necesario reprogramar préstamos para darle a un buen cliente tiempo para que se recupere de los efectos del desastre y restablezca su negocio. El refinanciamiento puede ser una herramienta valiosa para atender a los clientes que necesitan recursos adicionales para restablecer sus negocios.

Al mismo tiempo, es necesario que usted sea firme. El Banco Solidario en Ecuador mejoró sus estadísticas de pago a tiempo durante un período de extrema crisis financiera sólo a través de dar nuevos préstamos a personas que habían cumplido con sus programas de pago establecidos.

Y, tiene que estar preparado para cancelar los préstamos que parecen incobrables debido a muerte o desaparición de clientes.

Buscando Nuevas Oportunidades

Al mismo tiempo, usted necesita estar a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Estas pueden provenir de su base existente de clientes – con nuevos servicios o programas para satisfacer las necesidades que surgen del daño que los clientes han sufrido. O, éstas pueden provenir de personas que no han sido clientes de un IMF, pero que de pronto se dan cuenta que necesitan un préstamo, u otros servicios financieros. O, estas oportunidades pueden provenir de clientes de otras instituciones que no fueron capaces de satisfacer su nueva necesidad de servicios.

Comunicándose

Más que nada, comuníquese. Asegúrese de que los clientes afectados conocen las opciones disponibles para ellos y de sus políticas de refinanciamiento de su IMF. Asegúrese de que los clientes comprenden cuáles son sus políticas. Asegúrese de que sus clientes tengan fe en la solidez de su institución y que estará ahí para trabajar con ellos en el futuro.

DESPUÉS DE LOS PRIMEROS 30 DÍAS:

VOLVIENDO A LA NORMALIDAD

Los primeros 30 días de un desastre repentino y de corta duración es el período que puede beneficiar o llevar a la quiebra a su IMF. A continuación de ese período usted puede comenzar a cambiar de manejo de crisis a estabilización. El retorno a la normalidad puede involucrar pasos para restaurar capital y liquidez, recuperar el servicio normal de los préstamos, trabajar con clientes para reconstruir sus activos y negocios, y desarrollar nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Algunas de las acciones específicas que podrían ser requeridas durante este período son:

- Negociar liquidez de respaldo o líneas de crédito en espera (*stand-by*) si es necesario. Puede necesitarse acceso a otros fondos para cubrir los retiros, implementar nuevos productos de préstamo (tales como vivienda o activos productivos, o simplemente satisfacer una mayor demanda de préstamos).
- Obtenga una garantía o cree reservas para satisfacer los requerimientos de reserva (para instituciones reguladas). La reprogramación de préstamos puede desencadenar incrementos en requerimientos de reserva que pueden ser cumplidos sólo por medio de canibalizar la cartera de préstamos o de financiamiento externo (no préstamos). Las garantías pueden contribuir a resolver este problema si no hay otros fondos disponibles.
- Trabaje para ayudar a los clientes a tener acceso a otras fuentes de asistencia para sus necesidades no de financiamiento como pueden ser de reconstrucción de albergues, obtener ropa y alimentos donados, etc. Al grado que dicha asistencia externa pueda ayudarle a los clientes a solucionar sus necesidades básicas de albergue, ropa y alimento – los fondos de dichas familias que podrían ser desviados para esos propósitos estarán disponibles para invertir en la reconstrucción de sus negocios y para el servicio de sus préstamos.
- Considere la introducción de productos nuevos – especialmente préstamos para mejora de viviendas y para adquisición de viviendas, y préstamos para equipo e instalaciones de micro empresas – para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

En El Salvador, los préstamos reprogramados requieren de 100% de reserva en efectivo. Una institución necesitó reprogramar cerca del 25 por ciento de su cartera, requiriendo cerca de \$6.0 millones en nuevas reservas. Éstas fueron necesarias solo por un período corto de tiempo, en la medida en que los clientes pronto comenzaron a pagar los préstamos reprogramados y casi no ocurrieron préstamos. Una programa de garantía de USAID ayudó a la institución a cumplir con este requerimiento temporal de reserva a un mínimo costo.

Éstos a menudo necesitan fondos para desarrollar actividades diferentes de las tradicionales con el capital de trabajo mientras reconstruyen sus vidas. La reconstrucción de viviendas requiere de financiamiento de más largo plazo en montos mayores que lo que un IMF típico ofrecería normalmente. Para poder hacer préstamos para vivienda usted puede necesitar desarrollar un nuevo producto de préstamo, con un máximo diferente, una tasa de interés diferente y un programa de pagos diferente de lo que normalmente ofrece. La compra de un equipo para reemplazar uno dañado en el desastre puede requerir un nuevo producto en préstamos de su parte. Para cubrir estas demandas usted podría necesitar buscar financiamiento externo.

PREPARACIÓN MÍNIMA PARA DESASTRES

Es difícil prepararse para desastres repentinos, a menos que se trate de desastres que ocurren regularmente – tales como inundaciones anuales. Varias publicaciones han presentado planes para prepararse para desastres, y usted debería examinarlos. Hay varios incluidos en la bibliografía.

Existen, no obstante, tres cosas que su institución deberá definitivamente hacer para estar preparada para cualquier desastre natural.

Primero, deberá fielmente hacer diariamente copias de respaldo de todos los datos y guardar las copias en un lugar seguro que sea probable que no resulte afectado por el mismo desastre que usted enfrenta.

Segundo, deberá hacer una copia de respaldo de la versión actual de su sistema operativo y software de aplicación guardada en un lugar fuera de las instalaciones. Si usted tiene que instalar su sistema en una nueva computadora tiene que tener un respaldo funcional de los propios programas. No es suficiente tener sólo los datos.

Tercero, asegúrese de que sus archivos de nombres y direcciones estén al corriente; cada vez que un cliente realiza una transacción con su institución sus oficiales deberán verificar la información demográfica básica para asegurar que está al día, y hacer las correcciones inmediatamente.

ANEXO B

Encuesta para Clientes

A. Impacto de los Terremotos de 2001 en su Institución

1. ¿Cuál fue el impacto más significativo de los terremotos en su institución?
2. ¿Sufrió su institución daños por efecto de los terremotos tales como decesos en el personal, pérdida o daños a edificios o equipos, o pérdida de datos o documentos? Describa.
3. ¿Tenía su institución un plan para enfrentar desastres antes de los terremotos?
4. ¿Tiene uno ahora?

B. ¿Cuál Fue el Impacto de los Terremotos en sus Clientes?

1. ¿Cuántos clientes (porcentaje) fueron afectados?
2. ¿Cuál fue la naturaleza de los daños que sufrieron tales como decesos en el personal, pérdida o daños a casas o negocios, o pérdida de clientes o suministros?
3. ¿Cómo les afectaron en términos de:
 - a. Tendencia de ahorrar
 - b. Tendencia o necesidad de buscar créditos
 - c. Cumplimiento con el pago de cuotas
 - d. Cancelación de créditos
4. ¿Que asistencia buscaban de ustedes?
 - a. ¿Podían responder en forma adecuada?
 - b. ¿Cuáles servicios o productos nuevos introdujeron para responder a las necesidades de sus clientes?
 - c. ¿Se sentían satisfechos con sus esfuerzos?
5. ¿Perdían clientes por causa de los terremotos? ¿Muchos o pocos? Razones.
6. ¿Que asistencia recibían sus clientes de otras instituciones que ellos consideraban importante?

C. Impacto Financiero

1. ¿Qué experiencia tenían en relación a lo siguiente después de los terremotos?
 - a. Tasas de morosidad
 - b. Demanda crediticia
 - c. Ahorros y depósitos (si es aplicable)
 - d. Ingresos
 - e. Reservas

D. ¿Cuáles fueron las lecciones más importantes aprendidas de esta experiencia?

1. ¿Cuáles medidas adoptadas por ustedes fueron las más eficaces para superar los problemas que confrontaban?
2. ¿Utilizaron medidas como reestructuración de los créditos o períodos de gracia para salvar su cartera? ¿Sirvieron estas medidas?

Anexo C

INDICADOR CLAVE PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS DAÑOS DE UN DESASTRE

Toda institución microfinanciera que enfrenta un desastre debe establecer programas especiales de seguimiento para monitorear la amplitud y naturaleza de los daños durante los primeros treinta a sesenta días. Las tres cosas más importantes para monitorear son recuperaciones, mora, e ingresos y egresos.

Recuperaciones

La forma más fácil de dar seguimiento a las recuperaciones reales versus las anticipadas diariamente es a través de una hoja de cálculo.

1. Inserte las fechas de los primeros 60 días¹ en la primera columna de la hoja.
2. Calcular las recuperaciones diarias esperadas para los primeros sesenta días basadas en la cartera actual:
 - a. Si su sistema puede generar un monto de recuperación anticipado diario basado en las programaciones de pago de los créditos, genere esos números.
 - b. Si su sistema no puede generarlos y las recuperaciones diarias son muy constantes, tome un promedio de las recuperaciones esperadas del mes, divida entre el número de días trabajados en un mes, y use ese número para calcular cada día.
3. Inserte esa información en la columna 2 de su hoja de cálculo.
4. Cada día, tan pronto como la información de recuperaciones este disponible, inserte los montos *realmente recuperados* para ese día en la columna 3 de la hoja de cálculo. Si usted cuenta con información de un banco que recibe recuperaciones de su institución, talvez encuentre un retraso en el reporte, pero debe mantenerse en el mínimo.
5. La hoja debe calcular la columna 4 (la diferencia diaria entre el importe vencido y el monto recibido.)
6. La hoja debe calcular la columna 5 (la diferencia del acumulado a la fecha entre el importe vencido y el monto recibido (ver el siguiente ejemplo).

¹ Los 60 días pueden ser días calendario (aproximadamente dos meses) o días trabajados, lo cual cubrirá mas de dos meses calendario. Si se usa días calendario es normal que haya uno o dos días por semana en que no se esperen recuperaciones, lo cual producirá anomalías en los gráficos y reportes. Si se usa días trabajados, la información y gráficos serán continuos.

Fecha	Cobranza Esperada	Cobranza Real	Diferencia Diaria	Diferencia Acumulada
01/01/01	100	80	-20	-20
02/01/01	100	75	-25	-45
03/01/01	100	60	-40	-85
Etc.				

7. La hoja de calculo deberá generar un gráfico que represente el monto diario esperado y el monto real recibido (columnas 2 y 3).
8. La hoja de calculo deberá generar un segundo gráfico que represente la diferencia acumulada entre los montos esperados y los montos reales recibidos (columna 5).

Mora

Es probable que en una situación de desastre los reportes de mora sean lentos. Usted debe comenzar a poner atención al comportamiento de la mora a corto plazo para detectar la posible aparición de un problema. Esto requerirá del establecimiento de un programa especial para reportar la mora por días de retraso. Si su sistema no puede hacer esto fácilmente, se puede generar un mecanismo de información sustituto en Excel, si su sistema puede imprimir información en un reporte o archivo diario, la información deberá ser registrada manualmente cada día.

La hoja de cálculo debe contener las siguientes columnas:

1. Los días de retraso (de 0 a 30, y más de 30) se registran en la primera columna.
2. El número de créditos que caen en cada categoría aparece en la columna 2.
3. El monto de créditos en cada categoría aparece en la columna 3.

Se puede crear una hoja separada para mantener la información diaria.

Días de Mora	Cantidad de Préstamos	Saldos Pendientes
0	100	100,000
1	10	2,000
2	5	1,000
.		
.		
.		
Más de 30	10	2,000

La hoja de cálculo debe generar un gráfico que represente el comportamiento del día de la mora. Este gráfico tiene dos ejes Y: el primero es el número de créditos; el segundo son los saldos pendientes de créditos en cada categoría. La comparación de los gráficos permitirá saber si se está desarrollando un problema de mora que no se ha notado en los informes estándar.

Formulario para Registrar la Mora Diaria

Días en Mora	Número de Créditos	Pendientes
0 (actual)		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
26		
27		
28		
29		
30		
Más de 30		
Totales		

Estimación Semanal y Gráfico de Ingresos y Gastos

Los ingresos son usualmente un porcentaje de las recuperaciones, y las recuperaciones están formadas por el principal y el interés, y estarán paralelamente unidas a los resultados de las tablas y gráficos de “recuperaciones”. En esta sección estamos mas interesados en comparar los ingresos con los gastos en vez de solamente el flujo del ingreso. Los ingresos y gastos reales versus los anticipados deberían ser monitoreados semanalmente en vez de diariamente, dado que el diario cambia, especialmente en los gastos, será difícil de analizarlos significativamente. Una hoja de calculo con 5 columnas, tal como se ve en el ejemplo, puede ser utilizada para registrar y graficar las diferencias.

Fecha	Ingreso Programado	Gasto Programado	Ingreso Real	Gasto Real
1/07/01	2,000	1,500	500	2,000
1/14/01	2,000	1,500	750	2,500
1/21/01	2,000	1,500	1,250	2,250
1/28/01	2,000	1,500	1,750	1,750
Etc.				

Información

1. Ingrese las fechas del último día de las primeras 8 semanas en la primera columna de la hoja.
2. Calcule los ingresos semanales esperados (interés, comisión y misceláneos) e ingréselos en la columna 2.
 - a. Si su sistema puede generar un monto de ingreso anticipado diario, genere esos números.
 - b. Si su sistema no puede generarlos y tiene proyecciones presupuestarias mensuales, tome un promedio de los ingresos esperados para un mes, divida entre el número de semanas en un mes y use este número para el calculo semana.
3. Haga los mismos cálculos para los gastos esperados e ingrese los montos calculados en la columna 3.
4. Al final de cada semana genere un reporte con dos números - total de ingresos y total de gastos. Ingrese esos números en las columnas 4 y 5.

Cálculos

5. La hoja puede calcular cuatro columnas mas – Margen Esperado, Margen Real, Margen Acumulado Esperado, Margen Acumulado Real. El margen esperado es la

diferencia entre el ingreso y los gastos programados, mientras que el margen real es la diferencia entre el ingreso real recibido y los gastos reales incurridos. Estos se calculan semanalmente. El margen acumulativo esperado y el margen real acumulado son los totales resultantes de los cálculos de los dos márgenes.

6. La hoja debe generar un gráfico que muestre el ingreso esperado y el real y los gastos por semana.
7. La hoja debe generar un segundo párrafo que muestre los gastos acumulados y margen real sobre tiempo.

Introducción

A. Propósito del Manual

B. Antecedentes

C. Comprendiendo la Naturaleza de los Desastres

D. Comprendiendo las Consecuencias de un Desastre

Sección 1

Primera Semana: Organizándose

1. Verificar el Alcance del Desastre
2. Inventariado Inicial
3. “Grupo de Trabajo en la Crisis” y “Sala de Crisis”
4. Asegurarse de la Seguridad de Recursos Claves. Clientes y Datos
5. Determinar Acción Inmediata
6. Revisar y Refinar Políticas Claves de Desastre
7. Informar a Empleados sobre Políticas y Procedimientos
8. Preparar el Sistema de Monitoreo
9. Desarrollar e iniciar una Estrategia de Comunicación
10. Iniciar una Encuesta de Clientes para Evaluar el Riesgo

Sección 2

Semana Dos a Cuatro: Gestionando la Respuesta

1. Reuniones Diarias del Grupo de Trabajo de Crisis
2. Revisando Tendencias
3. Evaluando Tendencias
4. Afinando Estrategias
5. Protegiendo la Cartera
6. Buscando Nuevas Oportunidades
7. Comunicándose

Anexos

- Formato para Inventario
- Formado de Encuesta para Clientes
- Formatos de Monitoreo
 - cobros
 - ingresos y gastos
 - mora
 - retiros
 - solicitudes de préstamo
 - desembolsos