




# **Impacto socioeconómico del COVID-19 en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Melizandro Quirós . Mba**  
**República Inmobiliaria Consulting**

- 
- **Melizandro Quirós**
  - **Master en Banca y Finanzas de la National University**
  - **Licenciado en Economía de la Universidad de Costa Rica**
  - **ExGerente General de la Sociedad de Fondos de Inversión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal**
  - **ExGerente General de Mutual Safi**
  - **ExGerente del Fondo Inmobiliario de INS INVERSIONES**
  - **Ex Jefe de Ingresos y asesor de proyectos de Inmobiliaria Cuestamoras**
  - **Consultor Privado en Fondos de Inversión Financieros e Inmobiliarios en República Dominicana, Nicaragua y El Salvador**
  - **Consultor en estructuraciones financieras e inmobiliarias.**
  - **Socio de la empresa República Inmobiliaria Consulting**
  
  - **Email: [valoramq@gmail.com](mailto:valoramq@gmail.com)      movil: (506) 89-27-15-71**

**60-85-65-53**



---

# Agenda Temática

1. Consecuencias del distanciamiento social por el Covid-19
2. Covid-19: Impacto económico y financiero internacional
3. Valoración de la Gestión Gubernamental para mitigar las consecuencias económicas y financieras en los principales ámbitos del país.
4. Escenario estimado en Costa Rica en el corto y mediano plazo
5. Efectos de la crisis en el Sistema Financiero Nacional y afectación a las CAC'S



---

# Agenda Temática

1. **Consecuencias del distanciamiento social por el Covid-19**

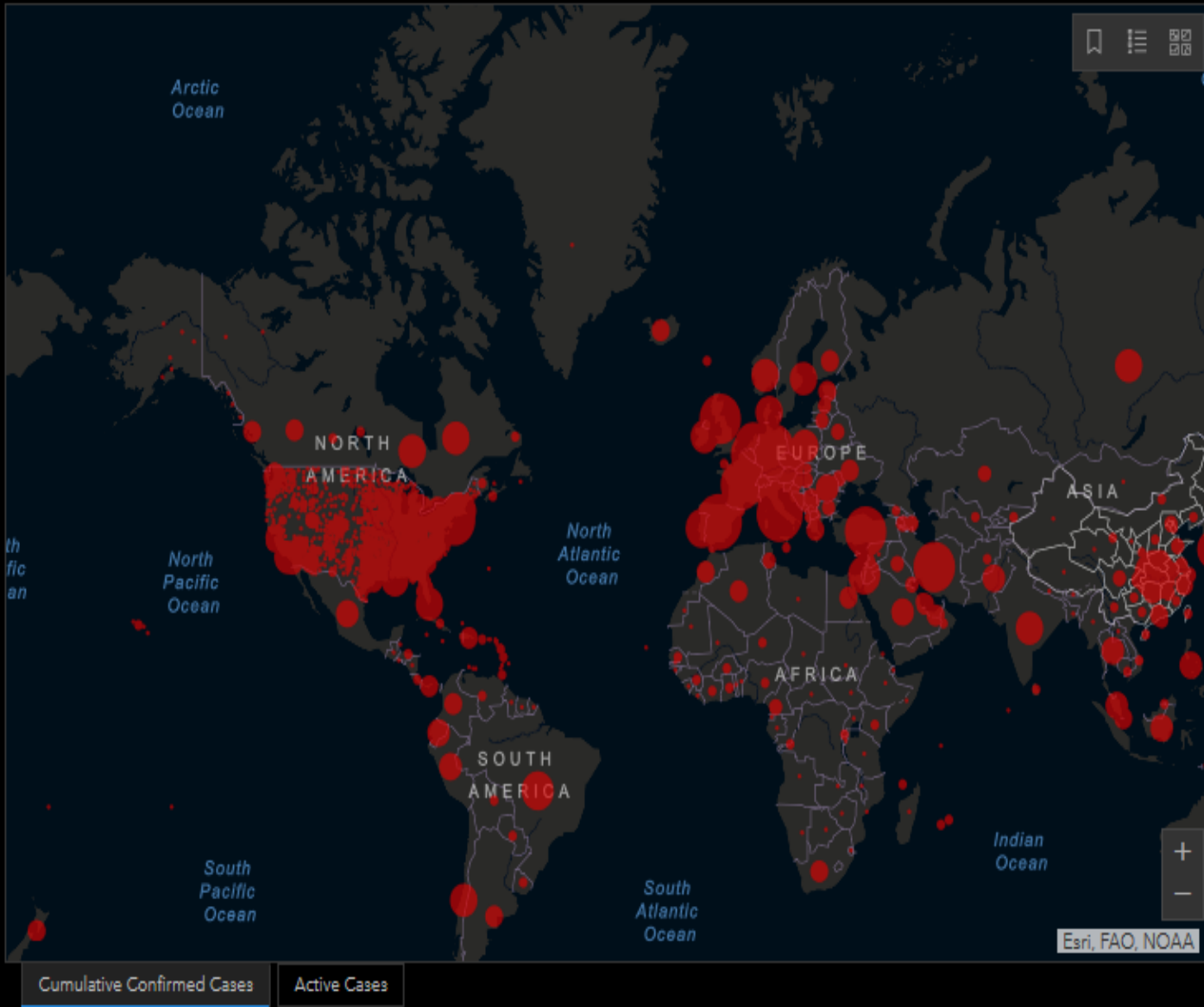




Total Confirmed  
**1.275.542**

Confirmed Cases by Country/Region /Sovereignty

337.637	US
131.646	Spain
128.948	Italy
100.123	Germany
93.780	France
82.641	China
58.226	Iran
48.440	United Kingdom
27.069	Turkey
21.100	Switzerland
19.691	Belgium
17.953	Netherlands
15.940	Canada
12.051	Austria



Total Deaths

**69.498**

15.887 deaths	Italy
12.641 deaths	Spain
8.078 deaths	France
4.934 deaths	United Kingdom
3.603 deaths	Iran
3.212 deaths	Hubei China
3.048 deaths	New York City New York US
1.766 deaths	

Total Recovered

**262.985**

77.294 recovered	China
38.080 recovered	Spain
28.700 recovered	Germany
22.011 recovered	Iran
21.815 recovered	Italy
17.578 recovered	US
16.354 recovered	France
6.598 recovered	



## Medidas de Contención del Virus

- Cierre de Fronteras
- Cierre de locales
- Cuarentena
- Restricciones de desplazamiento

## Impacto Sobre Oferta

- Reducción en los niveles de producción
  - Cierres de empresas y productoras o de insumos
- Afectación a la cadena de suministros (distribución)
- Despido de empleados o reducción de jornada

## Impacto Sobre Demanda

- Reducción del ingreso familiar
- Reducción del consumo directo
- Reducción de gastos de no consumo ( Viajes y servicios de entretenimiento)

Impacto en los mercados financieros



## Efectos de Corto Plazo

-3 a 6 meses-

- Mayor Desempleo y reducción del ingreso familiar
- Mayor presión sobre los presupuestos públicos
- Reducción de la inversión y del consumo familiar

## Efectos de Mediano Plazo

-6 a 12 meses-

- Quiebra de empresas
- Reducción de la Inversión
- Reducción de la cadena productiva
- Presión sobre déficit público

# El COVID-19 impactará de diferentes formas a las distintas industrias de la región, existiendo unas con más exposición que otras, inclusive algunas podrían salir beneficiadas de las crisis.





---

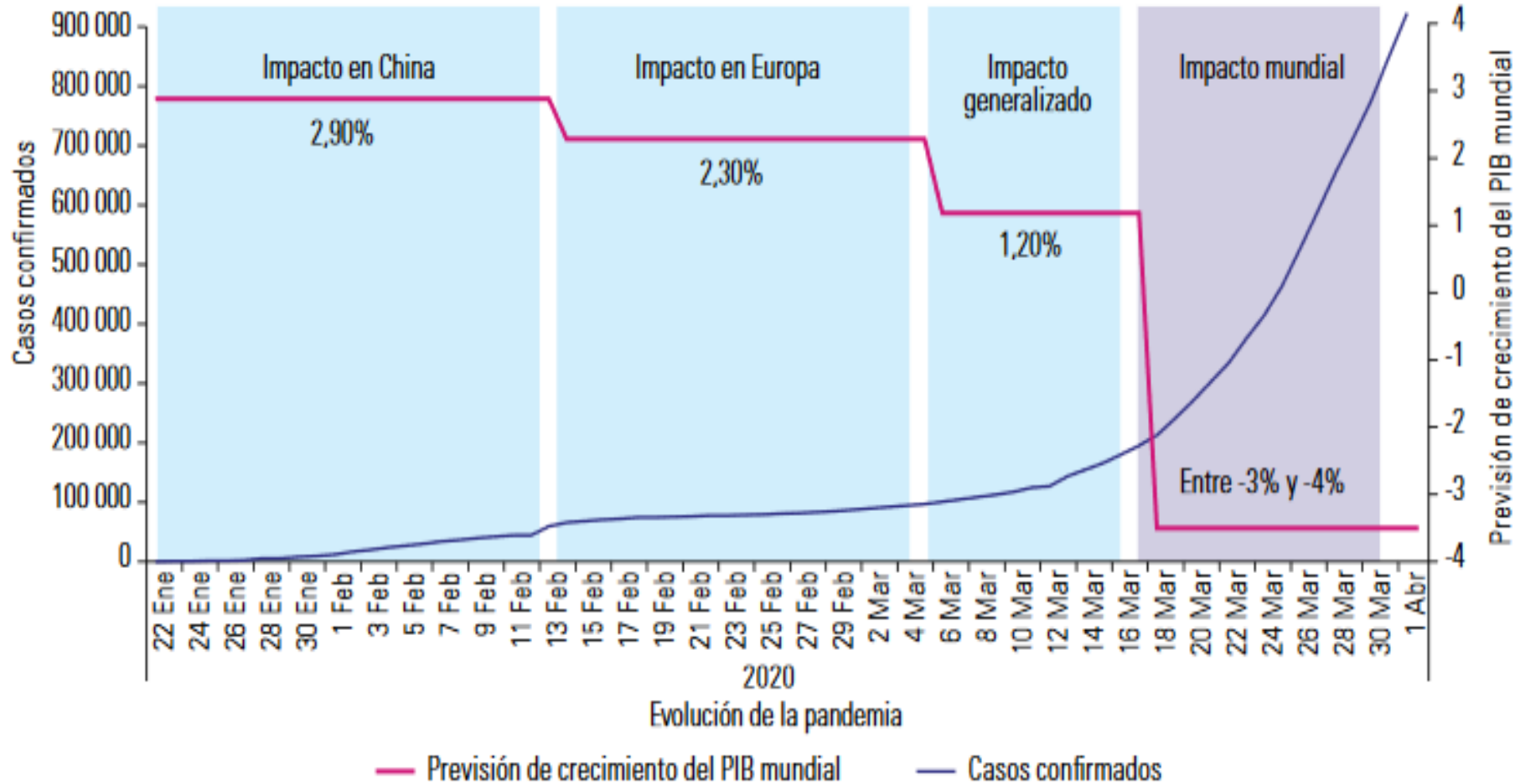
# Agenda Temática

## 2. Covid-19: Impacto económico y financiero internacional



	2016	2017	2018	2019e	2020f
<b>Mundo</b>	<b>2,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1,7</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>1,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>
Zona Euro	1,9	2,5	1,9	1,1	1,0
Japón	0,6	1,9	0,8	1,1	0,7
<b>Asia oriental y el Pacífico</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>5,7</b>
China	6,7	6,8	6,6	6,1	5,9
Indonesia	5,0	5,1	5,2	5,0	5,1
Tailandia	3,4	4,0	4,1	2,5	2,7
<b>Europa y Asia central</b>	<b>1,9</b>	<b>4,1</b>	<b>3,2</b>	<b>2,0</b>	<b>2,6</b>
Rusia, Federación de	0,3	1,6	2,3	1,2	1,6
Turquía	3,2	7,5	2,8	0,0	3,0
Polonia	3,1	4,9	5,1	4,3	3,6
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>
Brasil	-3,3	1,3	1,3	1,1	2,0
México	2,9	2,1	2,1	0,0	1,2
Argentina	-2,1	2,7	-2,5	-3,1	-1,3

**Gráfico 1 | Casos confirmados de COVID-19 en todo el mundo y previsión de crecimiento mundial**  
 (En número de casos y porcentajes)



**Mundo: -3%**

**Estados Unidos: -3,8 %**

**Europa: -9%**

**Goldman Sachs, 24 Marzo 2020**

Fuente: Bloomberg Economics.

# Indice Dow Jones 3 abril



Investing.com

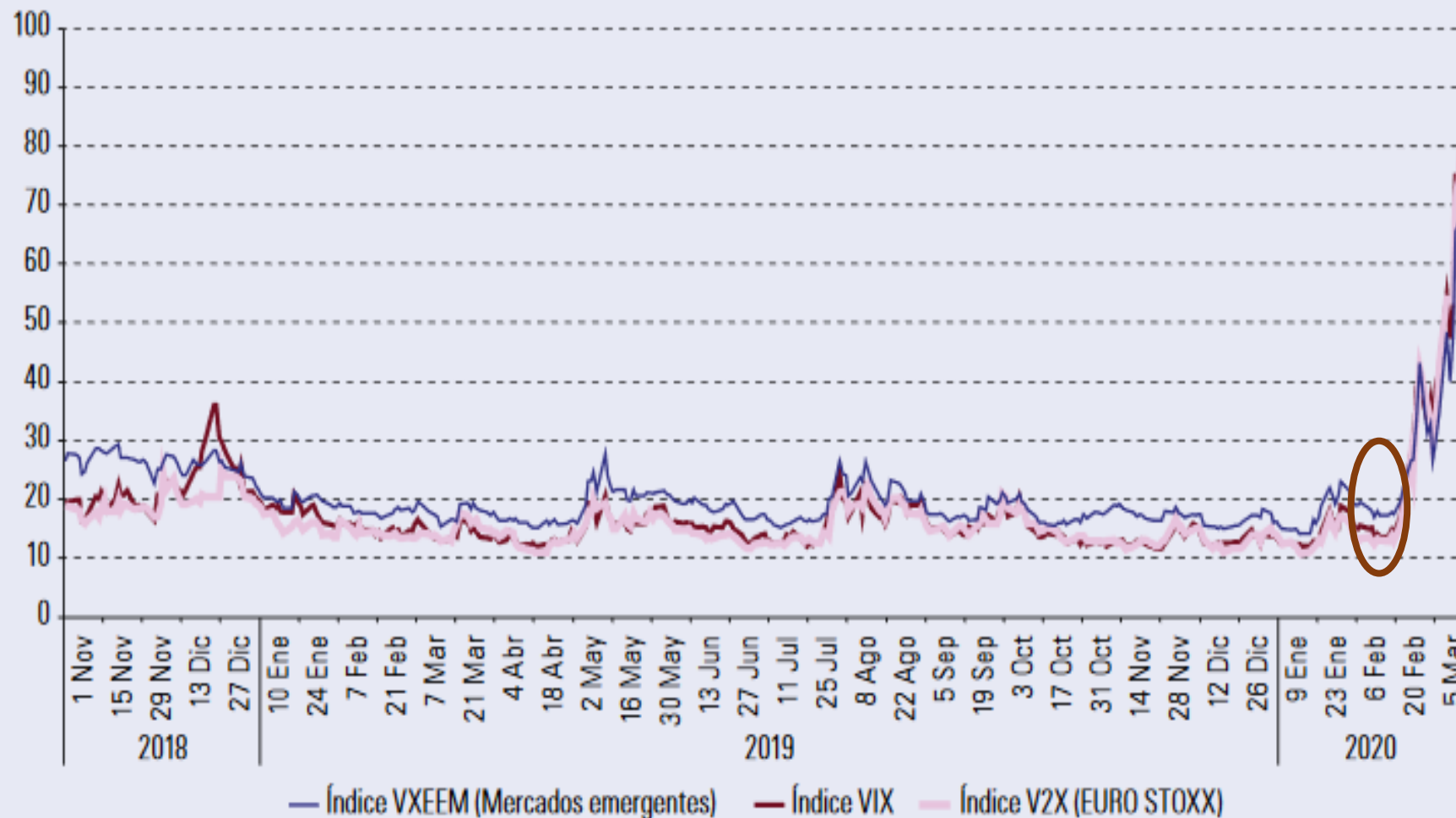
Publicado en TradingView.com, Abril 06, 2020 06:19:48 CEST

ICEEUR:BRN1!, D 34.11 ▲ +4.17 (+13.93%) O:29.89 H:35.00 L:28.25 C:34.11



## Gráfico 2 | Volatilidad financiera, noviembre de 2018 a marzo de 2020

(En índices de volatilidad)



Hay incertidumbre respecto de la intensidad y la duración de la pandemia y el grado de la paralización económica que podría causar

Fuente: Bloomberg Economics.

# Efectos Internacionales

---

- ❖ Reducción en la producción mundial, y especialmente de los principales socios comerciales de Costa Rica ( Estados Unidos / Europa / Centroamérica)
- ❖ Menos Exportaciones ( Baja de la oferta de dólares)
- ❖ Reducción del Precio de Petróleo ( Baja demanda de dólares)
- ❖ Reducción en los niveles de inversión extranjera ( Baja oferta de dólares)
- ❖ Baja Turismo ( Baja oferta de dólares)

**Reducción en la producción / Disminución del empleo / Disminución de divisas**



# Problemas de liquidez Financiera

---

- ❖ **Reserva Federal de los Estados Unidos** decidió reducir su tasa de interés de referencia de un rango meta del 1% al 1,25% a uno del 0% al 0,25%. Además, anunció un programa de flexibilización cuantitativa de 700.000 millones de dólares para la compra de bonos del gobierno e hipotecas.
  
- ❖ Por su parte, el Banco Central Europeo (BCE) anunció medidas de apoyo a los préstamos bancarios y amplió su programa de compra de activos en 120.000 millones de euros (135.280 millones de dólares).





---

# Agenda Temática

3. **Valoración de la Gestión Gubernamental para mitigar las consecuencias económicas y financieras en los principales ámbitos del país.**



**1**

**Reducción de la tasa de Política Monetaria en 100 pb ( a 1,25%)**

**2**

**Postergación del pago de impuestos por 3 meses (IVA, renta de empresa y aduanas)**

**3**

**Reducción de cargas sociales del IVM y SEM en un 75%**

**4**

**Reducción de la jornada laboral**

**5**

**Exoneración del IV a los alquileres durante Abril, Mayo, Junio**

**6**

**Banco Públicos. Moratoria en el pago de créditos**

# Acciones en el sector financiero

---

- ❖ **CONASSIF aprobó ampliar al 30 de junio de 2021, la medida que permite renegociar hasta dos veces en un periodo de 24 meses las condiciones pactadas de los créditos, sin que estos sean considerados una operación especial, y por tanto, sin que dichos ajustes tengan efectos negativos sobre la calificación de riesgo de los deudores en el Centro de Información Crediticia (CIC)**
- ❖ **La medida anterior se amplió para abarcar los créditos de más de 100 millones de colones, por cuanto, anteriormente aplicaba solo a las deudas menores a dicho monto. Adicionalmente, los créditos de 100 millones de colones o menos que a la fecha han tenido dos readecuaciones dentro de los últimos 24 meses, podrán readecuar su operación por una vez más durante el periodo que finaliza el 30 de junio de 2021, sin calificar como operación especial.**
- ❖ **La Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) ajustó el mínimo de acumulación de estimaciones contracíclicas para ubicarlo en un 0%, con lo cual las entidades financieras podrán trasladar a créditos, los recursos que dedicarían a dichas estimaciones**



# Plan PROTEGER

El Gobierno presentó un paquete de proyectos que permitan contar con 1,3 billones de colones para la atención de la emergencia por el COVID-19.



\*El uso del dinero deberá ser aprobado por la Asamblea Legislativa.



INFORMATE PRIMERO  
POR MEDIOS OFICIALES  
DEL MINISTERIO DE SALUD

VISITA [WWW.MINISTERIODESALUD.GO.CR](http://WWW.MINISTERIODESALUD.GO.CR)

# Impacto de las acciones del Estado

---

## Demanda

- Reducir temporalmente el impacto en la caída del ingreso familiar
- Trasladar temporalmente los pagos ordinarios

## Oferta

- Reducir temporalmente los costos de producción / planilla
- Reducir temporalmente el impacto sobre el flujo de caja de la empresa



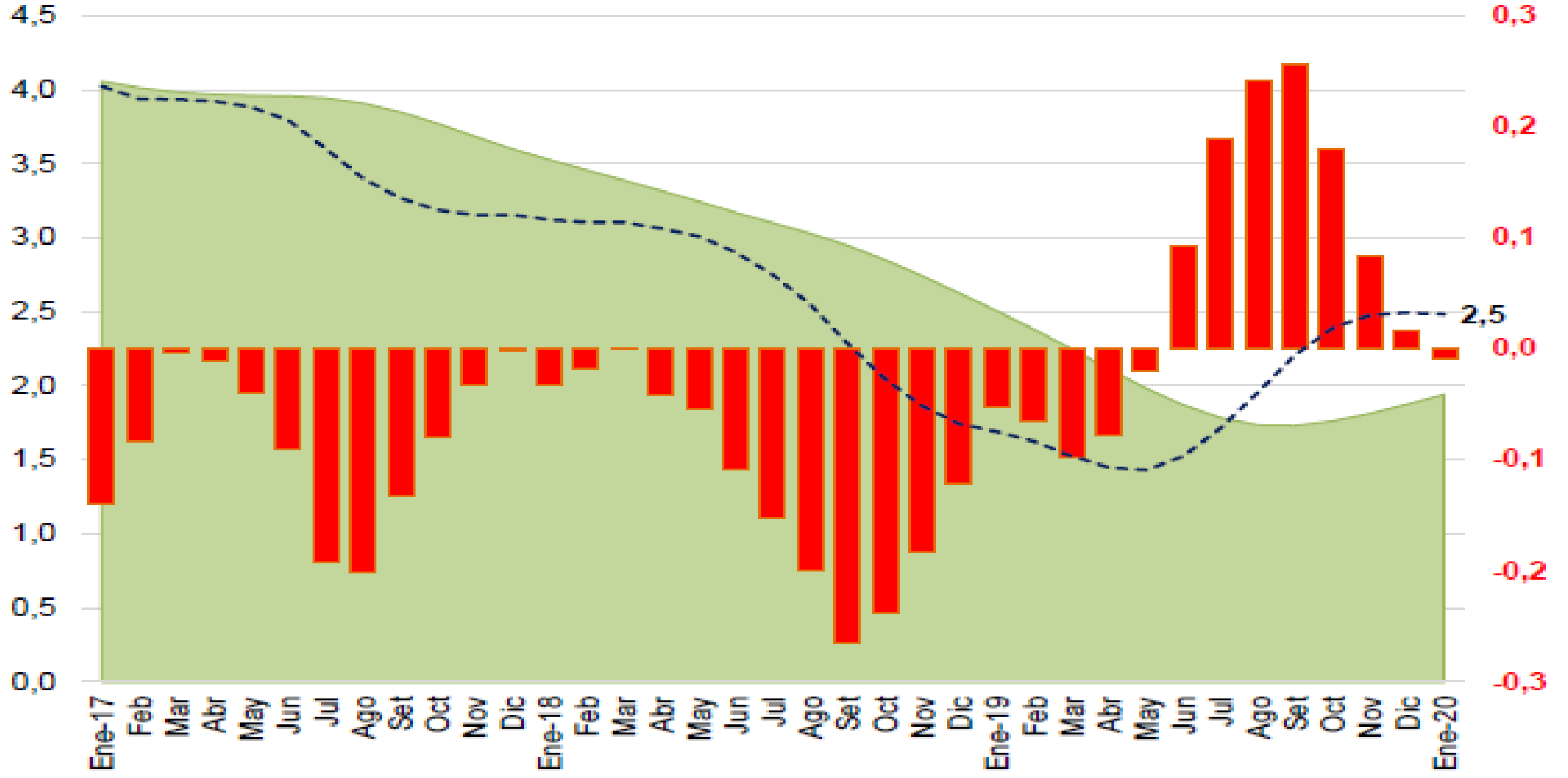
---

# Agenda Temática

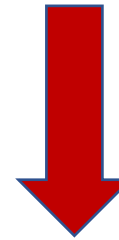
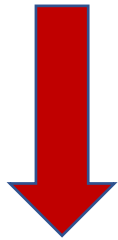
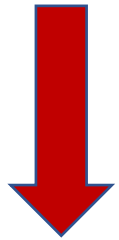
4. **Escenario estimado en Costa Rica en el corto y mediano plazo**



Variación últimos 12 meses      Aceleración (eje derecho)      Tasa interanual (TC)

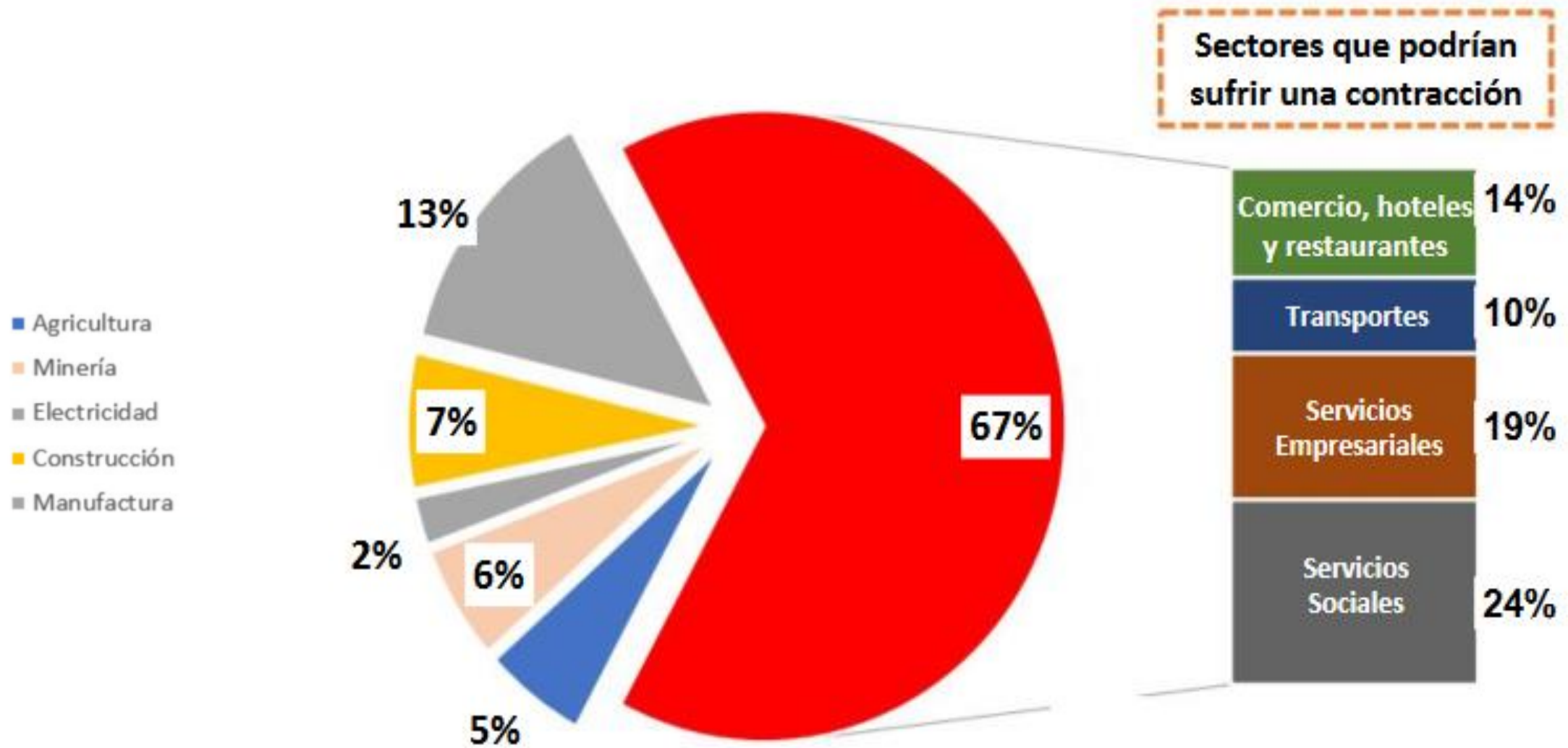


$$\text{PIB} = \text{CONS} + \text{INV} + \text{GAST. PUB} + \text{EXPORT NET}$$





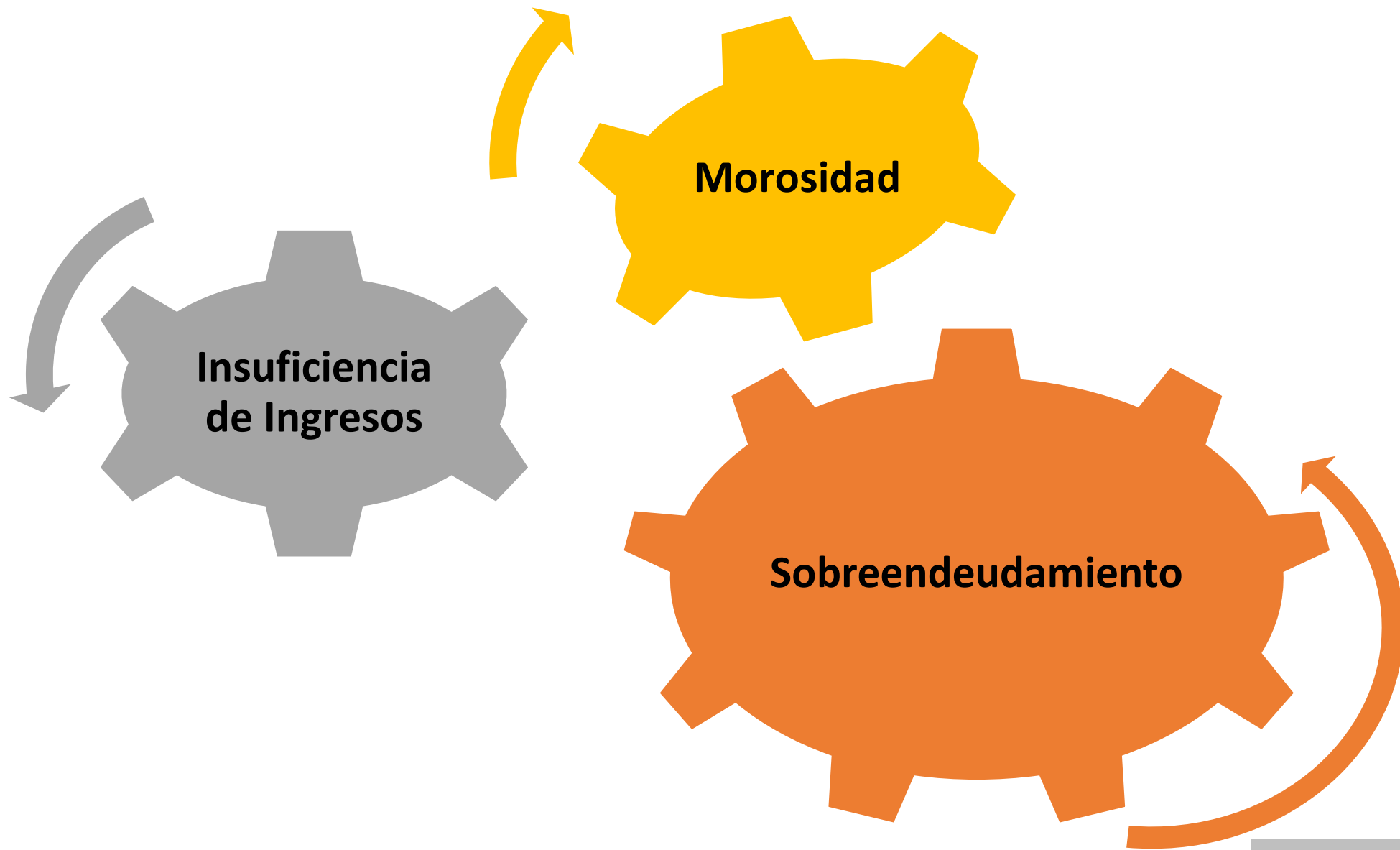
# Medidas de contención tendrán un impacto en A.L. de hasta el 67% sobre le PIB



## Cuadro 3

**Costa Rica: Promedio y distribución  
Por quintil de ingreso  
Según grupo de gasto  
Febrero 2018 - Febrero 2019**

Grupo de gasto	Gasto en colones					Distribución porcentual
	Quintil de ingreso per cápita <sup>1/</sup>					Total
	I	II	III	IV	V	
<b>INGRESO FAMILIAR</b>	<b>253 285,9</b>	<b>428 678,79</b>	<b>620 519,29</b>	<b>929 899,79</b>	<b>2 169 420,15</b>	
<b>Gasto de consumo del hogar</b>	<b>292 601</b>	<b>381 792</b>	<b>477 993</b>	<b>618 885</b>	<b>1 124 709</b>	<b>100,0</b>
<b>GASTO / INGR. FAMILIAR</b>	<b>116%</b>	<b>89%</b>	<b>77%</b>	<b>67%</b>	<b>52%</b>	
<b>Alimentos y bebidas no alcohólicas</b>	<b>110 120</b>	<b>125 600</b>	<b>133 410</b>	<b>141 551</b>	<b>179 825</b>	<b>23,9</b>
	<b>38%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>	<b>23%</b>	<b>16%</b>	
<b>Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles</b>	<b>45 019</b>	<b>56 147</b>	<b>64 694</b>	<b>77 190</b>	<b>105 545</b>	<b>12,0</b>
	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	
<b>Transporte</b>	<b>32 585</b>	<b>43 270</b>	<b>63 332</b>	<b>97 767</b>	<b>214 076</b>	<b>15,6</b>
	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	
<b>Restaurantes y hoteles</b>	<b>14 892</b>	<b>23 053</b>	<b>31 273</b>	<b>49 531</b>	<b>90 133</b>	<b>7,2</b>
	<b>5,1%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,5%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	



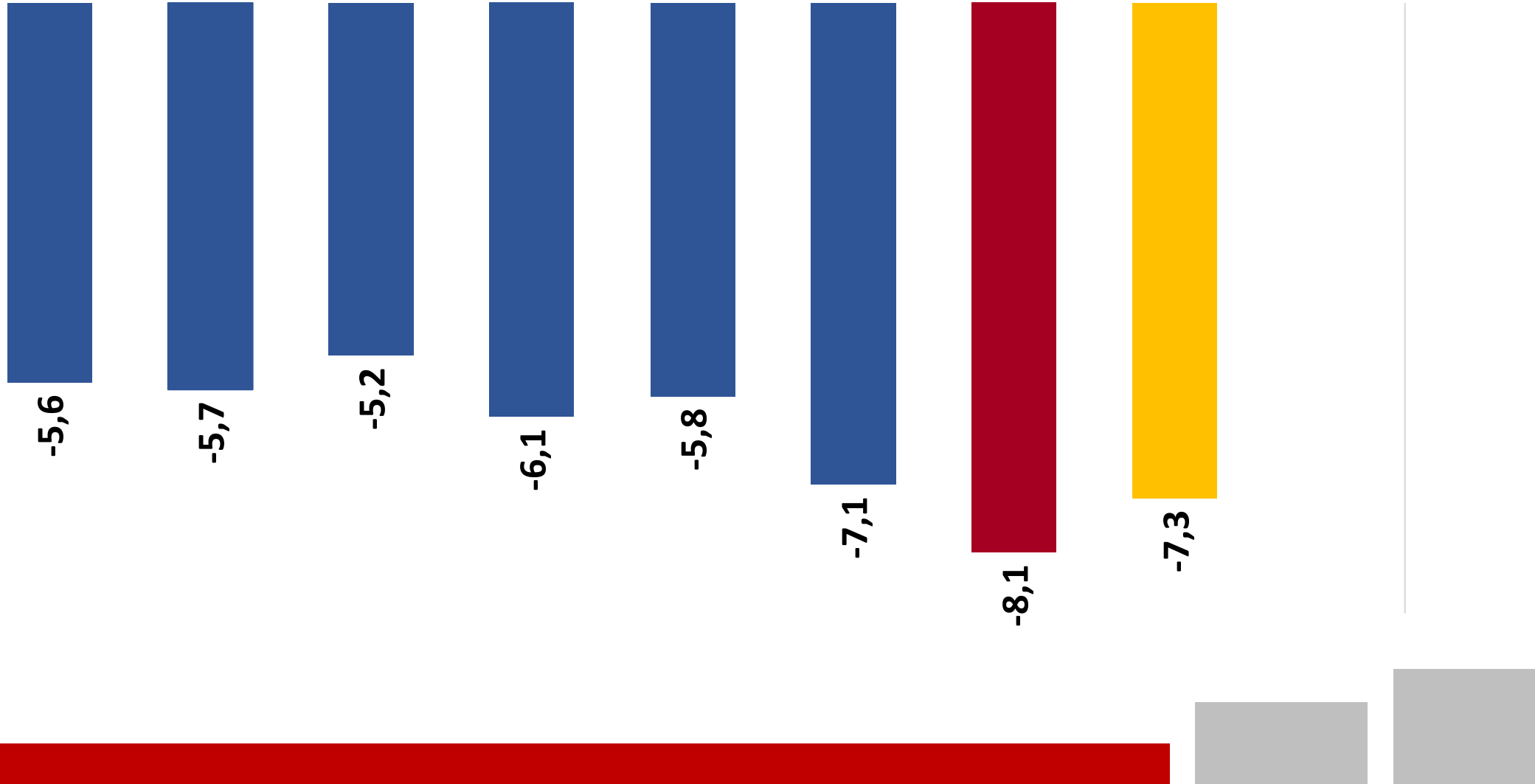
# Standard & Poors : Proyección Marzo 2020

	2020	2021
<b>PIB</b>	<b>-1,50%</b>	<b>3,70%</b>
<b>PIB per Capita</b>	<b>-2,60%</b>	<b>2,50%</b>
<b>Crecimiento Inversión</b>	<b>-1,50%</b>	<b>3,70%</b>
<b>Tasa de Desempleo</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>
<b>Deuda Publica / PIB</b>	<b>65%</b>	<b>68%</b>
<b>Deficit Fiscal / PIB</b>	<b>-7,7% a -8,1%</b>	<b>-6,8 % a -7,1 %</b>
<b>Inflación</b>	<b>2,10%</b>	<b>2,70%</b>
<b>Tipo de cambio proyectado</b>	<b>575</b>	<b>612</b>
	<b>596</b>	<b>612</b>
	<b>3,70%</b>	<b>2,70%</b>

La calificadora brindó su pronóstico de la evolución económica en el informe sobre la calificación de riesgo de Costa Rica, que mantuvo en B+, con perspectiva negativa, pero con riesgo de rebaja en los próximos 12 meses debido al mayor deterioro de las finanzas públicas.

# DEFICIT FISCAL

■ 2014 ■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021





**Deuda Interna del Gobierno Central**  
**Por Periodo de Vencimiento**  
**Al 29 de Febrero 2020**  
**Millones de Colones**

Periodo de vencimiento	29-feb-20	US. Dolares
<b>Menor a un año</b>	<b>1 515 846,77</b>	<b>\$2 613,53</b>
Entre dos y cinco años	6 973 718,41	\$12 023,65
Entre seis y diez años	5 564 173,64	\$9 593,40
Mayor 11 años	2 826 663,52	\$4 873,56
<b>TOTAL EN COLONES</b>	<b>16 880 402,34</b>	<b>\$29 104,14</b>



**Deuda Externa del Gobierno Central**  
**Por Periodo de Vencimiento**  
**Al 29 de Febrero 2020**  
**Millones de dólares**

Periodo de vencimiento	29-02-20
<b>Menor a un año</b>	<b>335,98</b>
Entre dos y cinco años	1 426,79
Entre seis y diez años	1 961,43
Mayor once años	4 346,84
<b>Total</b>	<b>8 071,04</b>

DIRECCIÓN DE CRÉDITO PÚBLICO  
TENENCIA DE LA DEUDA DEL GOBIERNO CENTRAL  
Por trimestre de Marzo 2019 a Diciembre 2019  
En Millones de Colones

Deuda	Al 31-03-2019	Al 31-12-2019	Peso %	Variación
<b>Deuda Interna</b>				
<u>Residentes</u>				
<b>Sistema Financiero</b>	6 948 028,07	8 171 673,91	<u>49,28%</u>	17,61%
<b>Bancos Públicos</b>	<b>1 150 275,78</b>	<b>1 265 776,98</b>	<b>7,63%</b>	<b>10,04%</b>
<i>Bancos Privados</i>	693 710,65	762 128,67	37,58%	-1,17%
Otras Sociedades de depósito Nc	<u>357 949,94</u>	<u>426 896,31</u>	<u>5,22%</u>	19,26%
<b>Cooperativas</b>	<b>248 064,80</b>	<b>313 284,29</b>	<b>1,89%</b>	<b>26,29%</b>
<i>Financieras</i>	22 122,29	22 194,66	5,20%	0,33%
<i>Mutuales</i>	87 762,85	91 417,36	21,41%	4,16%
Otras Sociedades financieras	<u>4 746 091,71</u>	<u>5 716 871,95</u>	<u>69,96%</u>	4,05%
<i>Fondos de inversión</i>	246 604,07	156 910,52	2,74%	-36,37%
<b>Fondos de Pensiones</b>	<b>3 232 878,53</b>	<b>4 334 162,04</b>	<b>26,14%</b>	<b>7,71%</b>
<i>Aseguradoras <sup>1</sup></i>	1 266 609,10	1 225 799,38	7,39%	-3,22%
<b>Sector Financiero No Bancario</b>	1 602 472,23	1 518 825,55	<u>9,16%</u>	-5,22%
<b>Sector Público No Financiero</b>	2 737 615,08	2 787 217,08	<u>16,81%</u>	1,81%
<b>Resto del Sector Público <sup>2</sup></b>	1 658 113,15	1 706 754,55	<u>10,29%</u>	2,93%
<b>Sector Privado</b>	<b>1 790 289,25</b>	<b>1 539 427,77</b>	<u>9,28%</u>	-1,53%
<u>No Residentes</u>	1 023 360,30	857 239,10	<u>5,17%</u>	-16,23%
<b>Total Deuda Interna</b>	<b>15 759 878,07</b>	<b>16 581 137,96</b>	<b>78,15%</b>	<b>0,39%</b>

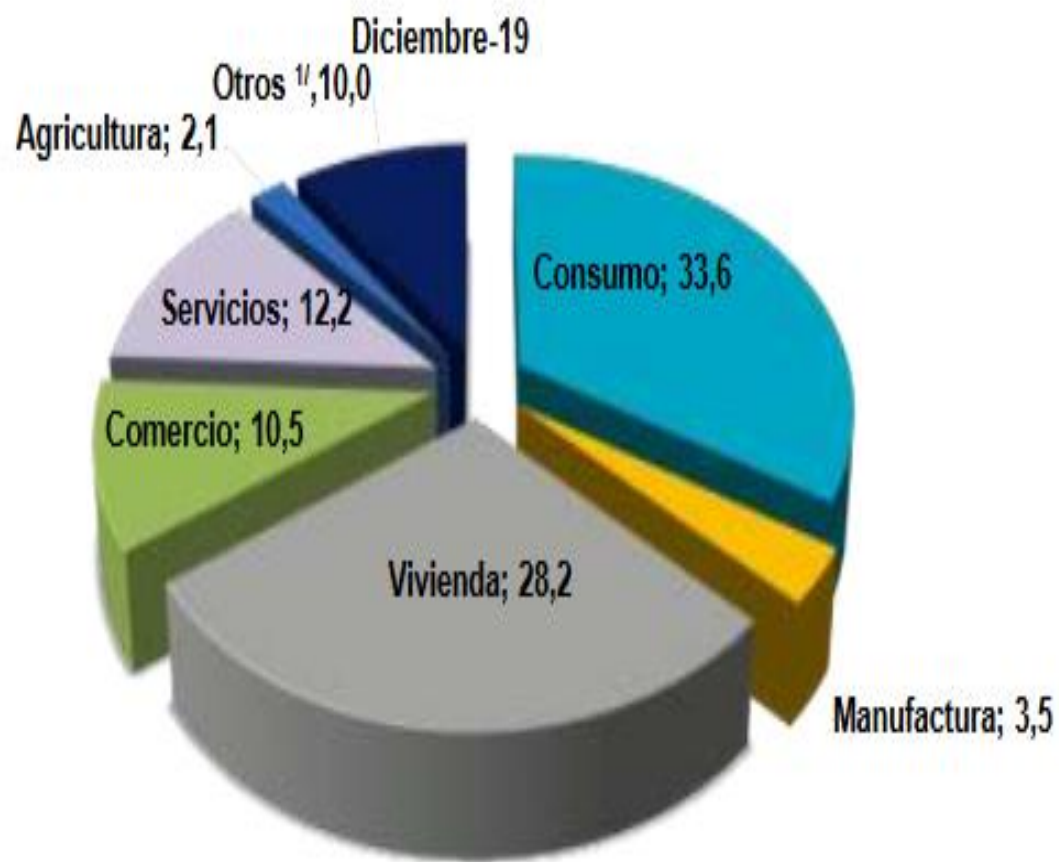
---

# Agenda Temática

5. **Efectos de la crisis en el Sistema Financiero Nacional y afectación a las CAC'S**







	Variaciones interanuales		
	dic-17	dic-18	dic-19
<b>Total</b>	8,4	6,7	-1,6
Consumo	11,3	6,7	0,6
Manufactura	1,2	4,2	-7,2
Vivienda	9,3	6,3	0,2
Comercio	5,6	6,7	-7,8
Servicios	6,9	8,1	-8,5
Agricultura	2,4	4,3	-3,9
Otros <sup>1/</sup>	6,3	2,3	4,6

<sup>1/</sup> Incluye ganadería, pesca, construcción, turismo, transporte y otras actividades.  
Fuente: Departamento de Estadística Macroeconómica.

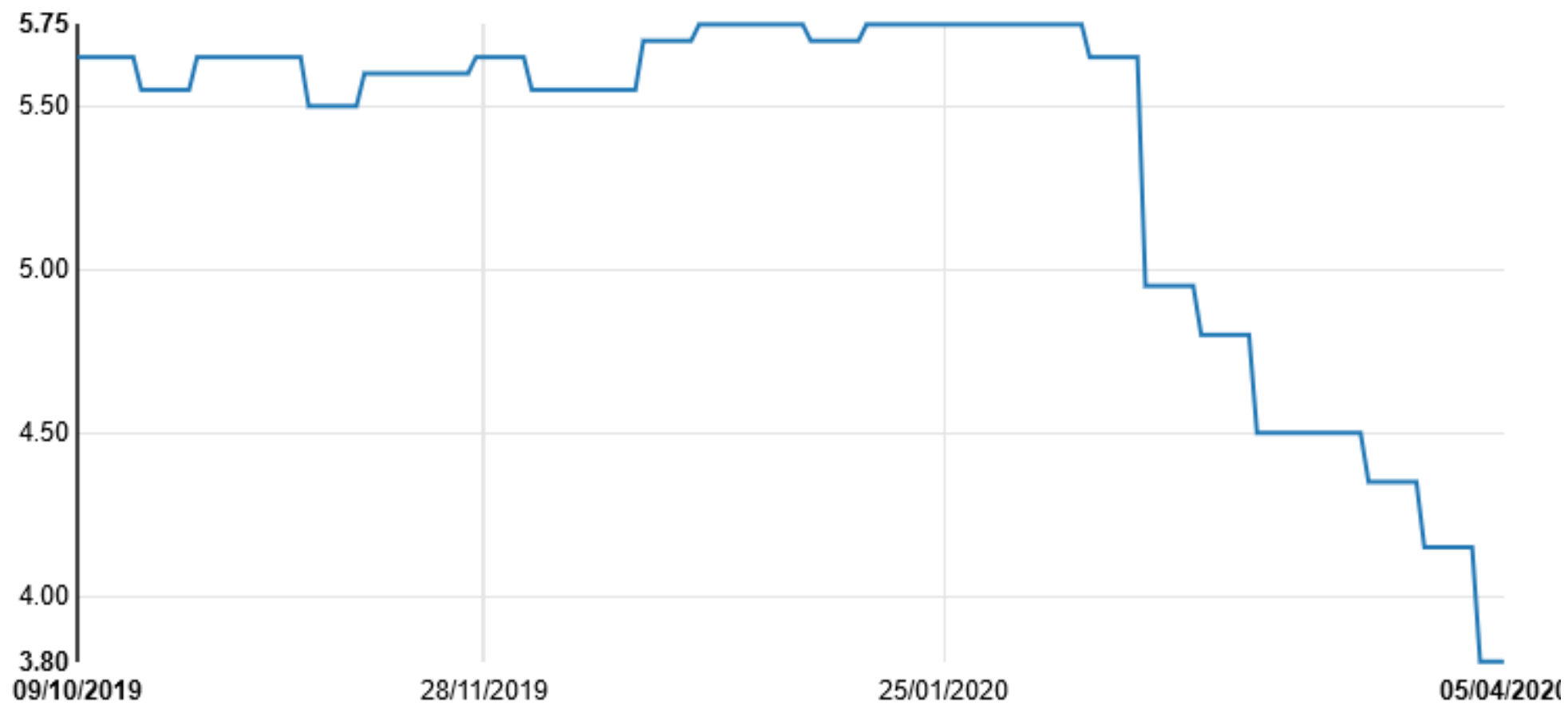
Marzo 2019

Consumo <sup>3)</sup>			Tarjetas			Comercio		
OSD	BPUB	BPRI	OSD	BPUB	BPRI	OSD	BPUB	BPRI
17,1	16,5	18,2	33,5	31,0	33,7	9,8	9,4	8,9
17,7	17,5	21,3	33,8	30,6	33,9	11,4	9,7	10,7
17,6	17,0	20,4	32,3	30,9	32,5	9,3	10,6	8,8
17,5	17,0	21,8	33,6	30,4	33,7	11,1	9,5	10,8
<b>17,4</b>	<b>17,0</b>	<b>20,4</b>	<b>33,3</b>	<b>30,7</b>	<b>33,4</b>	<b>10,4</b>	<b>9,8</b>	<b>9,8</b>

Febrero 2020

17,7	17,3	23,0	35,2	32,2	35,5	9,0	9,4	7,0
17,7	17,7	23,0	36,8	32,3	37,0	11,2	9,1	10,8
18,2	18,1	20,0	36,1	32,1	36,6	10,9	9,3	9,3
17,9	17,6	19,7	35,2	32,2	35,4	12,2	9,3	11,9
<b>17,9</b>	<b>17,7</b>	<b>21,4</b>	<b>35,8</b>	<b>32,2</b>	<b>36,1</b>	<b>10,8</b>	<b>9,3</b>	<b>9,8</b>

# Tasa Básica BCCR



SEMANA	TBP calculada por el BCCR	Bancos Públicos		Bancos Privados		Cooperativas		Mutuales	
		Peso Relativo	Tasa Promedio	Peso Relativo	Tasa Promedio	Peso Relativo	Tasa Promedio	Peso Relativo	Tasa Promedio
Semana del 30/01/2020 al 05/02/2020	5,75	53,5%	5,29	17,7%	5,17	<b>21,2%</b>	<b>7,50</b>	7,7%	5,5
Semana del 06/02/2020 al 12/02/2020	5,75	53,5%	5,24	17,7%	5,15	21,2%	7,52	7,7%	5,5
Semana del 13/02/2020 al 19/02/2020	5,65	53,5%	5,12	17,7%	5,12	21,2%	7,41	7,7%	5,5
Semana del 20/02/2020 al 26/02/2020	4,95	53,3%	3,86	17,7%	5,05	21,4%	7,43	7,7%	5,6
Semana del 27/02/2020 al 04/03/2020	4,80	53,3%	3,78	17,7%	4,62	21,4%	7,28	7,7%	5,6
Semana del 05/03/2020 al 11/03/2020	4,50	53,3%	3,52	17,7%	4,35	21,4%	6,99	7,7%	4,7
Semana del 12/03/2020 al 18/03/2020	4,50	53,3%	3,63	17,7%	4,22	21,4%	6,77	7,7%	4,8
Semana del 19/03/2020 al 25/03/2020	4,35	53,3%	3,49	17,7%	4,13	21,4%	6,59	7,7%	4,7
Semana del 26/03/2020 al 01/04/2020	4,15	53,2%	3,22	17,5%	4,00	21,6%	6,50	7,7%	4,5
Semana del 02/04/2020 al 08/04/2020	<b>3,80</b>	53,2%	2,85	17,5%	3,90	<b>21,6%</b>	<b>5,80</b>	7,7%	4,3

# Impacto extendido y profundo a CACs

-Moratorias de pago	-----	Debilita la liquidez de las CACs
-Readecuaciones de crédito a tasas de interés más baja	-----	Menos flujo de Caja / Margen de intermediación
- Menor EBITDA ( Flujo Operativo)	-----	Presión pago de pasivos bancarios
- Costos Operativos	-----	Revisión de costos Planilla / Sucursales
-Renovación de Captaciones	-----	Presión sobre Flujo de Caja (Plazo) y costo financiero
-Reducción de Ingresos Netos	-----	Capitalización a mediano plazo



# Mecanismos de impacto al sector financiero

## PROBLEMAS DE LIQUIDEZ

**1. Liquidez del Negocio**

(Planilla/Operaciones diarias)

**2. Presión sobre los pasivos a CP**

(Captaciones y créditos)

**3. Morosidad de la cartera a mediano plazo**

**4. Reducción del Margen Financiero**

(Ingreso Bajo y Costo Operativo Igual )

**5. Presión sobre Capitalización y excedentes**

## PROBLEMAS DE SOLVENCIA



---

# **Cuál es el grado de liquidez de la cooperativa en este momento**

**Bueno: Más de 2 meses**

**Regular 1 Mes a 2 Meses**

**Malo: De 2 a 4 semanas**

**Pésimo: Menos de 2 semanas**



# Acciones para la crisis:

---

**NUEVA  
NORMALIDAD**

**1. Control del  
Efectivo**

**3. Maximizar el  
flujo de caja**

**2. Optimización  
de la estructura  
Operativa**

**4. Restructuración  
del Negocio  
(deuda)**

**5. Información**

---






# 1. CONTROL DE EFECTIVO

---

**Informes:**

**Tiempo:  
1 Semana**

- 1. Reporte diario / semanal de efectivo**
  - 2. Presupuesto de efectivo : Entradas reales /proyectadas / Desembolsos proyectados**
  - 3. Bancos Financiadores / Clientes más relevantes ( Cartera de Crédito / Captaciones )**
  - 4. Consolidación de información de caja**
  - 5. Comité de crisis ( gerente general )**
- 

## 2. OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

---

**Tiempo:  
1-3 Semanas**

1. Ajustes de Planilla ( Reducción de jornada / reducción de salarios)
2. Ajustes de Costos Operativos Externos ( sucursales )
3. Reducción de Inversiones ( equipos, softwares, remodelaciones, nuevas sucursales)
4. No distribución de excedentes



### 3. MAXIMIZACION DEL FLUJO DE CAJA

---

**Tiempo:**  
**1-2 Semanas**

- 1. Ventas de Activos / Apalancamiento operativos**
- 2. Limpieza de inventarios**
- 3. Manejo de renuncia de asociados**
- 4. Revisión de canales de comercialización ( Cobro )**



## 4. REESTRUCTURACION DEL NEGOCIO ( ACTIVOS / PASIVOS)

---

**Tiempo:**  
**4 Semanas**

- 1. Readecuación de Pasivos ( Captaciones / Deuda Bancaria)**
- 2. Ajustes de tasas de interés de Crédito**
- 3. Explorar nuevas fuentes de ingresos**



## 5. INFORMACION

---

**Tiempo:**  
**4-6 Semanas**

- 1. Información a directores**
- 2. Información a empleados**
- 3. Transparencia con asociados**



---

# **Cuánto cree usted que sea el tiempo de ajuste que le va llevar a su CAC reorganizarse**

**Rápido : Menos de 3 meses**

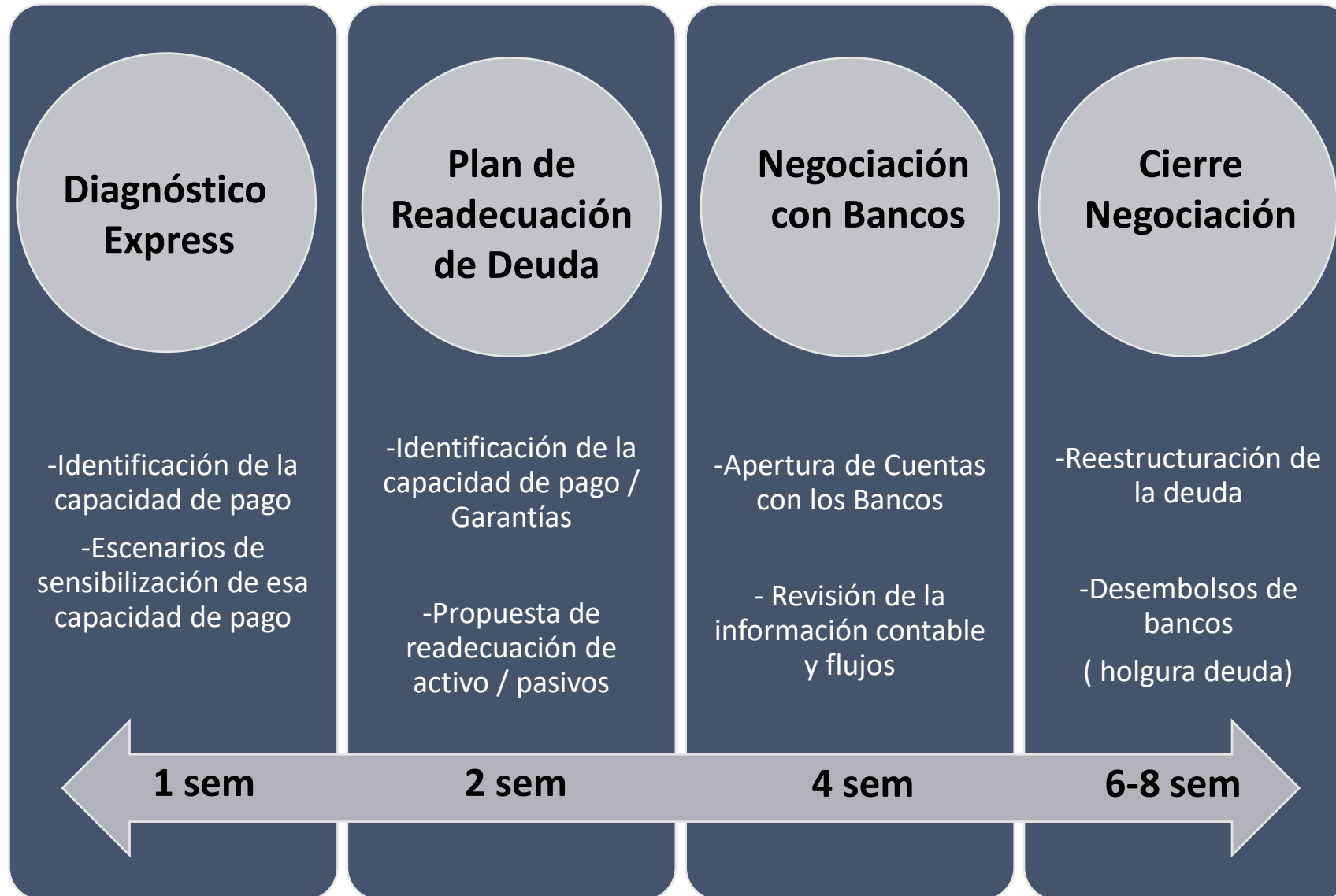
**Regular: De 3 a 6 Meses**

**Lento : De 6 a 12 meses**

**Muy Lento: Más de 12 meses**



# Plan de Reestructuración



# Conclusiones

---

- 1. Se van a presentar cambios fuertes , que no sabemos aún su magnitud y permanencia.**
- 2. Son efectos que llegaron para quedarse y hay que ajustar las CACs a este nuevo estado de “normalidad”**
- 3. Es importante tomar ajustes a tiempo**
- 4. Es importante realizar el análisis con la información más real y fidedigna**
- 5. Hay que ser transparente con la organización y los asociados**

