

FECOOPSE



SEMINARIO LATINOAMERICANO DE RIESGOS

“NUEVOS RETOS EN LA GESTION INTEGRAL DE RIESGOS”

DR. JORGE AMBRAM – OCTUBRE - 2010

www.latinriskonline.com

MADRE DE TODOS LOS RIESGOS EN EL SECTOR COOPERATIVO

- **CONTRADICCION ENTRE NATURALEZA SOLIDARIO -SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS Y SU NECESIDAD DE MANTENER ESTANDARES DE MERCADO PARA GARANTIZAR SU SOSTENIBILIDAD ECONOMICA EN EL TIEMPO**
 - **LEY ASOCIACIONES COOPERATIVAS. ARTICULO 2.- Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, Y EN LAS CUALES EL MOTIVO DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCCIÓN, DE LA DISTRIBUCIÓN Y DEL CONSUMO, ES EL SERVICIO Y NO EL LUCRO.**
 - **SITUACION EMERGENTE: AUSENCIA EN LA REGION DE REGULACION DIFERENCIADA ESTRATEGICA PARA LAS ENTIDADES COOPERATIVAS RESPECTO DE LAS BANCARIAS**



RIESGO DE GOBERNABILIDAD

- **PROBABILIDAD DE PERDIDAS POR DEFICIENCIA EN EL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

- **TRES VULNERABILIDADES ESENCIALES:**
 - **FALTA DE IDONEIDAD DE FUNCIONARIOS**
 - **DEBILIDAD DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**
 - **INADECUACION DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

- **TRES ASPECTOS ASOCIADOS AL RIESGO DE GOBERNABILIDAD:**
 - **TEMA: ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO !!!**
 - **TEMA: COMPENSACION DE RIESGOS MEDIANTE RENDIMIENTO**
 - **TEMA: TRANSPARENCIA**

ESTRUCTURA DE GESTION DE RIESGOS



■ PROCESO DE ARTICULACION DE GESTION DE RIESGOS:

1. EL *COMITÉ DE RIESGOS*, EN BASE A INFORMACION FUNDAMENTALMENTE PROPORCIONADA POR LA *UNIDAD DE RIESGOS*, RECOMIENDA POLITICAS DE MITIGAMIENTO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION
2. EL *CONSEJO* APRUEBA (O RECHAZA) LAS POLITICAS RECOMENDADAS E INSTRUYE A LA GERENCIA PARA QUE LAS EJECUTE
3. EL *COMITÉ* Y LA *UNIDAD* SUPERVISAN LA IMPLEMENTACION OPORTUNA Y ADECUADA DE LAS POLITICAS APROBADAS POR EL *CONSEJO*.
4. *AUDITORIA INTERNA* CONTROLA QUE TODO EL PROCESO SEA DESARROLLADO DE ACUERDO A LA REGULACION LEGAL, EL PACTO SOCIAL Y A LAS POLITICAS INTERNAS.



LA TENTACION

- ❑ **LAS COOPERATIVAS SUELEN CEDER A LA TENTACION DE GESTIONAR RIESGOS UTILIZANDO INDICADORES REGULATORIOS**
- ❑ **ES UNA ALTERNATIVA DE BAJO COSTO PERO NO ES UTIL A LOS EFECTOS DE GENERAR POLITCAS DE MITIGAMIENTO**
- ❑ **LOS INDICADORES DE SUPERVISION DE RIESGOS ESTÁN DISEÑADOS PARA CONTROL DEL SISTEMA EN SU TOTALIDAD Y SEGÚN JUICIO DEL CONTROLADOR SOBRE LA RELACION RIESGO-RENDIMIENTO Y ENFOQUE PRUDENCIAL.**
 - **FILOSOFIA: UN MISMO VALOR DE INDICADOR PARA TODAS LA ENTIDADES**
- ❑ **LAS COOPERATIVAS, COMO ENTIDADES INDIVIDUALES, DEBEN ADOPTAR INDICADORES ESPECIFICOS DE GESTION EFECTIVA DE SUS PROPIOS RIESGOS Y ENFOCADOS A NEGOCIOS.**
- ❑ **NO SE PUEDE GESTIONAR RIESGOS EN NEGOCIOS CON SISTEMAS DE SUPERVISION**



RIESGO PATRIMONIAL

- PROBABILIDAD DE QUE EL CAPITAL BASE SE REDUJERA POR DEBAJO DEL MINIMO REGULATORIO.
 - REDUCCION DE UTILIDADES POR DISMINUCION NO ESPERADA DE VOLUMEN DE CREDITO Y BAJOS INGRESOS EN SERVICIOS FINANCIEROS POR IMPOSIBILIDAD DE PRESTARLOS EN VOLUMEN Y CALIDAD ADECUADOS.
 - REDUCCION DE PARTICIPACION EN EL MERCADO POR COMPETENCIA EXTRASECTORIAL
 - RECLASIFICACION DE ACTIVOS POR PARTE DEL CONTROLADOR
 - PERDIDAS EN CREDITO
 - INCREMENTO DE COSTOS DE FONDEO DERIVADOS DE UN MIX INADECUADO
 - PERDIDAS POR RIESGO OPERACIONAL
- EN LA PRACTICA LAS COOPERATIVAS PRESENTAN FUERTES INCERTIDUMBRES EN CUANTO A UNA EVENTUAL RESPUESTA ADECUADA Y OPORTUNA ANTE UNA REDUCCION INCONTROLADA DE SUFICIENCIA PATRIMONIAL.
- LA RECAPITALIZACION POR PARTE DE SUS ASOCIADOS ES UNA ALTERNATIVA INCIERTA.
- SITUACION EMERGENTE: MANTENIMIENTO DE ALTOS NIVELES DE SUFICIENCIA PATRIMONIAL Y COBERTURA DE PERDIDAS ESPERADAS (ESTIMACIONES-PROVISIONES) - CONSECUENTE REDUCCION DE RENTABILIDAD

EVOLUCION CUENTAS ESTRATEGICAS COOPERATIVAS



Cuenta	VAR DIC 08 - DIC 09	VAR DIC 09 - AGOST 10
ACTIVO TOTAL	15.21%	-2.07%
Activo Productivo	14.76%	-1.61%
Cartera de creditos al dia y con atraso hasta 90 dias	6.03%	-4.84%
Inversiones en titulos valores	54.84%	8.41%
Estimaciones para Cartera e Inversiones	2.76%	-14.50%
PASIVO TOTAL	14.15%	-3.84%
Pasivo con Costo	14.99%	-3.72%
Depositos de Ahorro a la Vista	10.96%	-8.91%
Captaciones a Plazo con el Publico	25.14%	0.33%
Obligaciones con Entidades Financieras del Pais	1.31%	-9.49%
Obligaciones con Entidades Financieras del Exterior	19.12%	15.15%
PATRIMONIO	19.96%	5.44%



RIESGO DE CONTAGIO

- DOS NATURALEZAS DE CONTAGIO:
 - A) INSTITUCIONAL: LA PROBABILIDAD DE RESULTAR PERDIDAS EN PATRIMONIO O MARGEN GENERADAS POR EL FALLO DE OTRAS ENTIDADES COOPERATIVAS (Y NO COOPERATIVAS)
 - B) CARTERA: LA PROBABILIDAD DE GENERARSE PERDIDAS PATRIMONIALES POR RECLASIFICACION DE ACTIVOS DERIVADAS DEL INCUMPLIMIENTO DE PRESTATARIOS EN OTRAS ENTIDADES
- DENOMINADOR COMUN: SON INCERTIDUMBRES QUE NO PUEDEN SER ADMINISTRADAS O CONTROLADAS SUFICIENTEMENTE POR TERCERAS INSTITUCIONES



RIESGO DE FUNCIONARIO

- ACTUALMENTE LOS CONSEJEROS Y GERENCIAS SON SUJETOS DE UNA EXCESIVA CARGA DE RESPONSABILIDAD EN LA GESTION Y PASIBLES DE MUY FUERTES SANCIONES LEGALES.
- EL CONSEJO PUEDE DELEGAR FUNCIONES... PERO RETIENE LA RESPONSABILIDAD ULTIMA DE LOS RESULTADOS DE TODAS LAS FACULTADES DELEGADAS.

DECLARACION JURADA

(REGLAMENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO)



DECLARACION PRESIDENTE CONSEJO

- (...)
- **Hasta donde tengo conocimiento** los estados financieros de no contienen ninguna aseveración falsa de un hecho material ni omiten incorporar un hecho material necesario para que las declaraciones realizadas no resulten engañosas.
- **Hasta donde tengo conocimiento** los estados financieros y cualquier otra información financiera complementaria adjunta a esta declaración presentan razonablemente en todos los aspectos materiales la situación financiera de así como el resultado de sus operaciones para el periodo que termina
- La entidad ha establecido y mantenido los controles y procedimientos efectivos y eficientes que aseguren que la información material relacionada con la entidad y sus subsidiarias consolidadas. Asimismo ha procurado contar con el personal idóneo y capacitado para manejar el control interno.



RIESGO DE FONDEO

- **PROBABILIDAD DE GENERARSE PERDIDAS POR INADECUACION DE FUENTES, PLAZOS, TASAS Y MONTOS DE FONDEO.**

- **DERIVADO DE:**
 - **AUSENCIA DE ANALISIS DEL MIX QUE SE ADECUA A LOS NEGOCIOS Y PRODUCTOS**

 - **...LO QUE A SU VEZ GENERA INCERTIDUMBRE SOBRE LA ESTABILIDAD DEL FONDEO.**

 - **...LO QUE EN LAS FASES DECRECIENTES DEL CICLO DEL NEGOCIO DERIVA EN LA PROBABLE REDUCCION DEL MARGEN DE INTERMEDIACION (POR DESCALCE DE DURACIONES ENTRE ACTIVOS Y PASIVOS)**

MEZCLA DE FONDEO COOPERATIVAS



CUENTA	DIC 08	DIC 09	AGOST 10
Depositos de Ahorro a la Vista	5.07%	4.86%	4.50%
Captaciones a Plazo con el Publico	42.65%	46.07%	46.99%
Obligaciones con Entidades Financieras	32.19%	28.27%	26.22%
Patrimonio	20.09%	20.80%	22.29%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

ASPECTO CRUCIAL EN RIESGOS DE CRÉDITO



- DEFINICION ESTRICTA: PROBABILIDAD DE PERDIDAS DERIVADAS DE INCUMPLIMIENTO DEL PRESTATARIOS O EMISORES (CONTRAPARTES)

- **DEFINICION AMPLIADA: PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DEL INTERMEDIARIO FRENTE A SUS ACREEDORES**
 - DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ALTA DIRECCION Y GERENCIA LA DEFINICION AMPLIADA DEBERIA SER LA PRIORITARIA.

 - LA REGULACION Y LOS NUEVOS ESTANDARES DE GESTION DE RIESGO DE CREDITO PRIORIZAN LA DEFINICION AMPLIADA YA QUE EXIGEN QUE EL CAPITAL BASE OTORGUE COBERTURA A LAS PERDIDAS NO ESPERADAS DERIVADAS DE TODOS LOS RIESGOS ESPECIALMENTE LOS DE EMRCADO, CREDITO Y OPERACIONAL.



MOROSIDAD COOPERATIVAS

Aug-10				
INSTITUCION	PROPORCIÓN ACT / TOTAL	PROP% ACT	MORA PROM POND	MORA ACUM S/ SISTEMA
GRUPO 1				
COOPENAE R.L.	26.40%	69.55%	6.88%	64.35%
COOPESERVIDORES R.L.	18.99%			
COOPEANDE N° 1 R.L.	14.14%			
COOPEALIANZA R.L.	10.02%			
GRUPO 2				
COOCIQUE R.L.	7.95%	22.60%	7.10%	19.41%
COOPECAJA R.L.	3.94%			
COOPEMEP R.L.	2.80%			
COOPEBANPO R.L.	2.03%			
COOPEJUDICIAL R.L.	1.33%			
CREDECOOP R.L.	1.28%			
COOPAVEGRA R.L.	1.16%			
COOPEAYA R.L.	1.09%			
COOPEGRECIA R.L.	1.01%			
GRUPO 3				
COOPEAMISTAD R.L.	0.83%	7.85%	16.63%	16.24%
COOPEFYL R.L.	0.81%			
COOPECO R.L.	0.72%			
COOPESANRAMON R.L.	0.70%			
COOPESANMARCOS R.L.	0.62%			
COOPEOROTINA R.L.	0.50%			
COOPELECHEROS R.L.	0.48%			
SERVICOOP R.L.	0.47%			
COOPECAR R.L.	0.43%			
COOPEUNA R.L.	0.37%			
COOPEANDE N° 7 R.L.	0.37%			
COOPEACOSTA R.L.	0.36%			
COOPEPARTA R.L.	0.35%			
COOPETACARES R.L.	0.31%			
COOPEMAPRO R.L.	0.22%			
COOPEASERRI R.L.	0.18%			
COOPEANDE N° 5 R.L.	0.15%			
TOTAL	100.00%			

CAMELS COOPERATIVAS



CAMELS			
Indicador	Dec-08	Dec-09	Jun-10
Suficiencia Patrimonial	17.43%	19.66%	20.42%
Compromiso patrimonial	-4.56%	-1.94%	-1.42%
Morosidad mayor a 90 días / Cartera Directa	1.05%	0.90%	2.85%
Gastos de Administración / Utilidad bruta	55.09%	61.76%	60.07%
Rentabilidad s/ Activo Productivo Promedio (RAP)	2.75%	1.63%	
Rentabilidad nominal s/ Patrimonio Promedio (RSP)	13.92%	8.05%	
Utilidad o Pérdida Acumulada Trimestral			0.96%



MANDAMIENTO 11º

- EL RENDIMIENTO A OBTENERSE ES PROPORCIONAL AL RIESGO A ASUMIRSE
- EN UNA GRAN CANTIDAD DE INSTITUCIONES COOPERATIVAS NO SE CUMPLE EN ASPECTOS ELEMENTALES
- SOLO 4 EJEMPLOS NETAMENTE OPERACIONALES:
 - NO SE SUELE DIFERENCIAR LAS TASAS ACTIVAS POR PLAZO DE CREDITO (PERO SÍ LAS PASIVAS)
 - NO SE SUELE DIFERENCIAR LAS TASA ACTIVAS POR MONTO DE CREDITO (PERO SÍ LAS PASIVAS)
 - LAS TASAS ACTIVAS SON CONTRACTUALMENTE REAJUSTABLES PERO FIJAS EN LA REALIDAD (PERO SI LAS PASIVAS)
 - LAS CONDICIONES DE FONDEO NO SE SUELEN COMPADECER CON LA ESTRUCTURACION DE LA FORMACION DE ACTIVOS. LOS RECURSOS DESTINADOS A CREDITO SON “FUNGIBLES”, SIN DIFERENCIARLOS POR FONDEO DE ORIGEN.
 - NO SE REALIZAN OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA PARA “EVITAR” EL RIESGO DE CAMBIO SIN ADVERTIR LA NECESIDAD DE DAR COBERTURA AL PATRIMONIO EN MONEDA DURA

PRINCIPALES BENEFICIARIOS DE UNA ADECUADA GESTION DE RIESGOS



- ❑ LOS PRINCIPALES BENEFICIARIOS DE UNA ADECUADA ESTRUCTURA DE GESTION DE RIESGOS SON: LA ALTA DIRECCION Y GERENCIA (GOBIERNO CORPORATIVO).