

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN LA
NORMA NTC 5254 PARA UNA COOPERATIVA CREDITICIA**

**JORGE ARTURO MANRIQUE CALDERÓN
JHON ALEXANDER VARGAS BARAJAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2005

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN LA
NORMA NTC 5254 PARA UNA COOPERATIVA CREDITICIA**

**JORGE ARTURO MANRIQUE CALDERÓN
JHON ALEXANDER VARGAS BARAJAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título
de Ingeniero Financiero**

**Director:
Ing. JAIME HUMBERTO SOLANO RUIZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2005

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Noviembre de 2005

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 OBJETIVO GENERAL	2
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGO EN COOPERATIVAS CREDITICIAS	4
4. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO DE ACUERDO A LA NORMA NTC 5254	12
4.1 DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO	13
4.1.1 Determinación del contexto estratégico	13
4.1.2 Determinación del contexto organizacional	16
4.1.3 Determinación del contexto de la gestión del riesgo	20
4.1.4 Definición de los criterios de evaluación de riesgo	32
4.1.5 Definición de la estructura	33
5. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	37
5.1 ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	39
5.2 ¿CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER?	41
5.3 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	44
6. ANALISIS DEL RIESGO	48
6.1 DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	48

6.2 CONSECUENCIAS Y POSIBILIDAD	50
6.3 TIPOS DE ANÁLISIS	53
6.3.1 Análisis cualitativo	53
6.3.2 Análisis cuantitativo	61
7. EVALUACION DEL RIESGO	63
8. TRATAMIENTO DEL RIESGO	65
8.1 IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO	69
8.2 EVALUACIÓN DE OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO	75
8.3 PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE TRATAMIENTO	76
9. MONITOREO Y REVISIÓN	77
10. COMUNICACIÓN Y CONSULTA	78
11. CONCLUSIONES	79
12. BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de gestión de riesgo	13
Figura 2. Estructura organizacional para una cooperativa crediticia	17
Figura 3. Estructura administrativa para una cooperativa crediticia	34
Figura 4. Diagrama de flujo para la selección de clientes.	46
Figura 5. Proceso tratamiento de riesgo	69
Figura 6. Relación costo beneficio estrategias Vs. Resultados esperados	75

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafico 1. Crecimiento del sector solidario	15
Gráfico 2. Plan de gestión de riesgo en cooperativas	23
Gráfico 3. Relación entre situaciones de riesgo estipuladas y pormenores en cooperativas	23
Grafico 4. Nuevas situaciones de riesgo presentadas	24
Gráfico 5. Situaciones de riesgo de acuerdo a su impacto	25
Gráfico 6. Nivel de consecuencia para incumplimiento de asociados en sus obligaciones	26
Gráfico 7. Nivel de consecuencia para información falsa	26
Gráfico 8. Nivel de consecuencia para actividades inadecuadas por los funcionarios	27
Grafico 9. Nivel de posibilidad para incumplimiento de asociados en sus obligaciones	27
Grafico 10. Nivel de posibilidad para información falsa	28
Grafico 11. Nivel de posibilidad para actividades inadecuadas por parte de los funcionarios	28

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cooperativas base del proyecto de investigación	5
Tabla 2. Principales cuentas del sector solidario	14
Tabla 3. Nivel de consecuencias para las diferentes situaciones de riesgo.	21
Tabla 4. Nivel de posibilidad para las diferentes situaciones de riesgo	22
Tabla 5. Matriz debilidades y fortalezas Listas de chequeo	48
Tabla 6. Matriz debilidades y fortalezas Juicios basados en experiencia y registros	49
Tabla 7. Matriz debilidades y fortalezas Diagramas de flujo.	49
Tabla 8. Medidas cualitativas de la consecuencia	54
Tabla 9. Medidas cualitativas de las posibilidades	55
Tabla 10. Matriz de análisis cualitativo de riesgos. Nivel de riesgos.	55
Tabla 11. Cifras de cooperativas a junio de 2005	66
Tabla 12. Registro de riesgo	67
Tabla 13. Cronograma de implementación	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Estrategia de cartera	83
Anexo B. Herramienta para el estudio de los estados financieros de un asociado	88
Anexo C. Tratamiento riesgo de crédito	91

RESUMEN

TÍTULO: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN LA NORMA NTC 5254 PARA UNA COOPERATIVA CREDITICIA*

AUTORES: MANRIQUE CALDERÓN, Jorge Arturo, y, VARGAS BARAJAS, Jhon Alexander**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Finanzas corporativas.

PALABRAS CLAVES: Plan, riesgo, norma NTC 5254, cooperativa, crédito, clientes.

DESCRIPCIÓN:

El trabajo se desarrolla buscando una fácil implementación de la norma NTC 5254 por cualquier cooperativa crediticia en la que se pueda describir un proceso formal para el establecimiento de un programa sistemático de gestión de riesgo. Inicialmente se establecen factores endógenos y exógenos que afectan el desarrollo del proceso de gestión de crédito en una cooperativa, definiendo un marco conceptual de las políticas a tener presente en una cooperativa en su proceso de gestión de riesgos.

Determinamos los diferentes contextos de las cooperativas, estratégico, organizacional, de gestión de riesgo; definiendo criterios de evaluación de riesgo contra los cuales las cooperativas van a evaluar dicho riesgo y una definición de la estructura. En la fase, identificación del riesgo, se brinda una lista global de eventos que podrían afectar la organización, y se establece para cada uno, sus posibles causas. Se realizó un análisis cualitativo de los riesgos de mayor relevancia considerando sus consecuencias y posibilidades analizadas por medio de la matriz de análisis cualitativos de riesgos, la cual facilita la norma. En la evaluación del riesgo, se presenta una lista priorizada de los riesgos, de acuerdo al resultado obtenido en el análisis del nivel de riesgo.

Posteriormente, se presenta un esquema de la NTC 5254 para el tratamiento de los riesgos, presentando distintas opciones. Sugiriendo la reducción de consecuencias y posibilidades, las cuales otorgan posibles opciones de tratamiento y logran reducir conjuntamente el nivel de riesgo, transformándolo a un riesgo aceptable y continuando con el proceso de monitoreo y revisión.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Financiera. Jaime Humberto Solano Ruiz.

ABSTRACT

TITLE: FORMULATION OF A PLAN OF ADMINISTRATION OF RISK BASED IN THE NORM NTC 5254 FOR A CREDIT COOPERATIVE *

AUTHORS: MANRIQUE CALDERÓN, Jorge Arturo, and, VARGAS BARAJAS, Jhon Alexander **

LINE OF INVESTIGATION: Corporate finances.

KEY WORDS: Plan, risk, norm NTC 5254, cooperative, credit, clients.

DESCRIPTION:

The work is developed looking an easy implementation of the norm NTC 5254 for any credit cooperative in which can describe a formal process for the establishment of a systematic program of administration of risk. Initially they settle down endogenous and exogenous factors that affect the development of the process of credit administration in a cooperative, defining a conceptual mark of the politicians to have present in a cooperative in their process of administration of risks.

We determine the different contexts of the cooperatives, strategic, organizational, of administration of risk; defining approaches of evaluation of risk against which the cooperatives will evaluate this risk and a definition of the structure. In the phase, identification of the risk, its offers a global list of events that they could affect the organization, and its settles down for each one, their possible causes. Its was carried out a qualitative analysis of the risks of more relevance considering their consequences and possibilities analyzed by means of the womb of qualitative analysis of risks, which facilitates the norm. In the evaluation of the risk, a prioritized list of the risks is presented, according to the result obtained in the analysis of the level of risk.

Later, an outline of the NTC 5254 is presented for the treatment of the risks, presenting different options. Suggesting the reduction of consequences and possibilities, which grant possible treatment options and they are able to reduce the level of risk jointly, transforming it to an acceptable risk and continuing with the process of revision.

* Work of Grade

** Faculty of Financial Engineering. Jaime Humberto Solano Ruiz.

1. INTRODUCCIÓN

La presencia de créditos es imprescindible para el desarrollo económico. Gracias a ellos se invierten en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir esta posibilidad de traspaso a otras personas, no se aprovecharía.

Los créditos serían imposibles si las personas no tuvieran un buen concepto y no confiaran en las instituciones crediticias y, a su vez sin la existencia de tribunales que garanticen el cumplimiento de los contratos. Cuando estas condiciones no se cumplen, no se pueden emprender las grandes inversiones ni crear las empresas a gran escala, indispensables para mejorar la calidad de vida y alcanzar un grado de desarrollo significativo.

Sin embargo dicho proceso como en todas las decisiones que se toman en el mundo de los negocios implican cierto grado de incertidumbre. Con el ánimo de apoyar a las cooperativas en la evaluación de riesgos y predeterminación de algunas señales de peligro en el otorgamiento del crédito, hemos querido señalarlas para que sean tenidas en cuenta y revisadas por todas aquellas personas encargadas e involucradas en el otorgamiento de créditos. De igual manera las consideraciones generales en el tratamiento y administración del riesgo generado en ésta operación activa. Lo anterior basado y enfocado dentro del contexto de la norma técnica colombiana NTC 5254, evitando así catástrofes por falta de control y auditoria permanente.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de gestión de riesgo basado en la norma NTC 5254, a través del cual la cooperativa, afronte de una manera adecuada los pormenores que se le presenten en su operación y de esta forma mejore sus estándares de servicio al cliente, reduzca trámites y cuente con un mayor conocimiento de los riesgos en los que incurre por los sectores de operación de sus clientes prospectos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los factores endógenos y exógenos que afectan el normal desarrollo del proceso de gestión de crédito en una cooperativa y su prioridad.
- Definir un marco conceptual de las principales políticas que debe tener presente una cooperativa en su proceso de gestión de riesgos.
- Definir los principales criterios que se deben tener presentes en la evaluación del riesgo en una cooperativa de acuerdo a la norma NTC 5254 y las resoluciones de la Superintendencia de Economía Solidaria.

- Analizar los mecanismos de evaluación periódica de los clientes activos en la cartera y las estrategias de cómo se debe fidelizar.

3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGO EN COOPERATIVAS CREDITICIAS

Durante los últimos años algunas cooperativas han consolidado sus buenos resultados económicos y adelantando una notable labor social con sus afiliados, recibiendo de ellos una fidelidad y un cumplimiento oportuno en sus compromisos adquiridos. Este es el caso de cooperativas fuertes y con gran posicionamiento en la región, pero recordemos que en nuestro departamento existen demasiadas y la mayoría de ellas no cuentan con una infraestructura adecuada para en algún momento enfrentar resultados inesperados en su operación. Para nuestro proyecto de investigación tomamos en primera instancia una representación muestral de cooperativas a nivel regional, las cuales hicieron parte de una investigación desarrollada por medio de una encuesta, la cual se detallará mas adelante en el proceso de gestión de riesgo con el fin de conocer las diferentes situaciones de riesgo a las que se encuentran expuestas, las cooperativas fueron las siguientes:

- Coopprofesionales Ltda.
- Coomultrasalud
- Finecoop
- Coosanandresito
- Servimcoop
- Comulsander

- Coomuldesa
- Cosan
- Financiera Comultrasan
- Coopservimultiples

Sin embargo debido a dificultades en el momento de proporcionar la información pertinente para el desarrollo de este proyecto, algunas de ellas no pudieron ser tenidas en cuenta de manera específica dentro del contenido del plan de gestión de riesgo. Las cooperativas que mostraron mayor disposición y colaboración para el progreso de este propósito fueron las siguientes:

Tabla 1. Cooperativas base del proyecto de investigación

	NOMBRE	SIGLA	DIRECCION GENERAL
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA	COOMULDESA	SOCORRO
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER	FINANCIERA COMULTRASAN	BUCARAMANGA
3	COOPERATIVA DE HOSPITALES Y ORGANISMOS DE SALUD DE SANTANDER	COHOSAN	BUCARAMANGA
4	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES MOGOTES LTDA	SERVIMCOOP LTDA.	MOGOTES

Fuente: Los Autores.

La **Cooperativa de ahorro y crédito de Santander - COMULTRASAN**, tiene como radio de acción Colombia y sede principal en Bucaramanga, en donde funciona la Dirección General, el objetivo principal de esta cooperativa, es la promoción económica de la persona, buscando elevar el nivel de vida, el fomento del ahorro y el otorgamiento de recursos crediticios, a través de la prestación de servicios financieros a sus asociados.

Actualmente la cooperativa cuenta con una Asamblea General quien es el órgano máximo de administración de la cooperativa, un consejo de administración quien es el órgano permanente de administración subordinado a la dirección y políticas de la asamblea general, cuenta a su vez con un Gerente General la cual es elegido por el Consejo de Administración.

Por su parte la **Cooperativa de Servicios Múltiples Mogotes-SERVIMCOOP** es una cooperativa multiactiva de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio social variable, cuyos objetivos generales son: fomentar el ahorro, facilitar bienes de consumo, y presentar servicios para satisfacer necesidades de los asociados y la comunidad en general. Para el logro de estos objetivos la cooperativa cuenta con las siguientes secciones y actividades:

- Especialización de ahorro y crédito.
- Comercialización.
- Consumo.
- Servicio de mejoramiento y desarrollo comunitario.
- Servicios médicos.

- Servicios generales.

Su gran fortaleza radica en la colocación de recursos a la población rural, por lo que su dirección general se encuentra en el Municipio de Mogotes donde el acceso a nuevas fuentes de información es algo limitada afectando así a la sucursal de Bucaramanga viéndose estancados en un manejo de la cooperativa muy primitivo.

La **Cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia – Coomuldesa**, tiene una base social mixta, mezcla de los sectores urbano y rural con una orientación principal de apoyar e impulsar el desarrollo de la economía, tanto de los asociados como de la comunidad municipal, y su compromiso es el logro del bienestar común, en el marco del planteamiento cooperativa. Presta múltiples servicios (financieros básicos y complementarios- uso maquinaria agrícola, venta de insumos, comercialización, educación, salud, recreación, consumo)

La **Cooperativa de Hospitales y Organismos de Salud de Santander - COHOSAN**, tiene como objetivo principal promover el progreso del sector salud en Santander y el nororiente colombiano mediante la prestación transparente y eficiente de servicios que contribuyan al desarrollo social, económico y del talento humano de sus asociados, particularmente en el suministro de insumos hospitalarios.

Esta cooperativa inicio sus operaciones el 11 de Mayo de 1991 con 43 asociados siendo estos la Gobernación de Santander, la Secretaría de Salud Departamental y los Hospitales públicos del Departamento. Actualmente cuenta con 45 asociados. COHOSAN pertenece a la Federación Colombiana de Cooperativas de Hospitales.

Es necesario recordar que uno de los principales activos de cualquier entidad financiera es su cartera y así como se busca incrementarla en pro del aumento de la rentabilidad de la organización es sumamente importante recuperarla. Por tal motivo dentro de las cooperativas que se han tomado como base para estudio, tienen en cuenta diferentes aspectos basados en las circulares básicas contables y financieras de la Supersolidaria para garantizar la reciprocidad de los clientes en sus responsabilidades y se ha generalizado en diferentes políticas que se detallan a continuación.

En primer lugar, las cooperativas utilizan las tablas de evaluación como herramienta para evaluar como su nombre lo indica, si el solicitante es o no es sujeto de riesgo aceptable para una operación activa de crédito. De forma general la tabla consta de los siguientes factores de evaluación:

- 1. Capacidad de pago:** Es el porcentaje de ingreso disponible que declara el cliente en el formulario. Este factor es determinante en el cumplimiento del cliente y es necesario conciliar la información suministrada contra los soportes documentales.
- 2. Patrimonio líquido:** Valor neto de los activos menos los pasivos del cliente. El valor de los activos serán el 90% del valor comercial de ellos, según la información proporcionada por ellos; esto porque son datos suministrados y difíciles de comprobar.
- 3. Finca raíz:** Este factor le otorga una estabilidad mayor al cliente, siendo ésta una eventual garantía en caso de que falle en sus obligaciones.

- 4. Estabilidad Laboral (Empleados):** Tiene en cuenta la antigüedad en el cargo actual y si es menor de un año, se evaluará su duración en el cargo anterior.

Trayectoria de su negocio (Independientes): Hace referencia a la antigüedad como independiente en el área en que se desempeña y su estabilidad.

- 5. Edad:** Por estadísticas de estabilidad existen rangos de edades en donde la que otorga un mayor puntaje es de 30 a 55 años.
- 6. Tradición crediticia:** Se debe consultar para cada cliente al menos una central de información y evitar el otorgamiento de créditos a personas con calificaciones diferentes a "A", ya que son consideradas morosas.
- 7. Ocupación (Empleados):** Se divide en tres niveles, *Nivel Directivo*, primera y segunda línea en una empresa (Presidentes, Gerentes, Vicepresidentes y Subgerentes), *Nivel Ejecutivo*, tercera línea y staff (Gerentes de área, Jefes de área, etc.) y *Nivel Operativo* cuarta línea y siguientes.

Adicionalmente a la tabla de evaluación, las cooperativas cuentan con ciertas políticas por medio de las cuáles pretender disminuir el riesgo en el que incurren por su actividad crediticia, algunas de ellas son:

POLÍTICAS DE MERCADO

- ✓ El proceso de riesgo está dado por el análisis y calificación sectorial, para luego a través de criterios financieros seleccionar los clientes del mercado objetivo de cada sector. Este proceso deberá efectuarse por lo menos una vez al año.
- ✓ Para una buena selección de riesgos se debe considerar: el sector económico, los términos y condiciones de las relaciones y operaciones que se establecen y la dinámica riesgo-rentabilidad de cada operación.

POLÍTICAS DE DOCUMENTACIÓN

- ✓ En todo crédito la cooperativa debe contar con un instrumento representativo de la deuda que le permita cobrar por la vía legal.
- ✓ El desembolso requerirá de la debida diligencia y de la aprobación como mínimo de dos ejecutivos con delegación de crédito para aprobarlos.
- ✓ La documentación debe exigirse antes de la aprobación.

POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO

- ✓ El riesgo debe ser sometido a un control continuo.
- ✓ Las cooperativas deben estar atentas de todos aquellos indicios que permitan identificar el debilitamiento de la situación comercial y financiera del cliente.

Al realizar una revisión detallada de los conceptos que tienen en cuenta las cooperativas estudiadas en el otorgamiento de créditos podemos deducir que cumplen con todos los requisitos exigidos por la Supersolidaria en su Circular Básica Contable y Financiera (*capítulo 2, numeral 1.4*), la cual contempla los criterios mínimos para el otorgamiento de créditos.

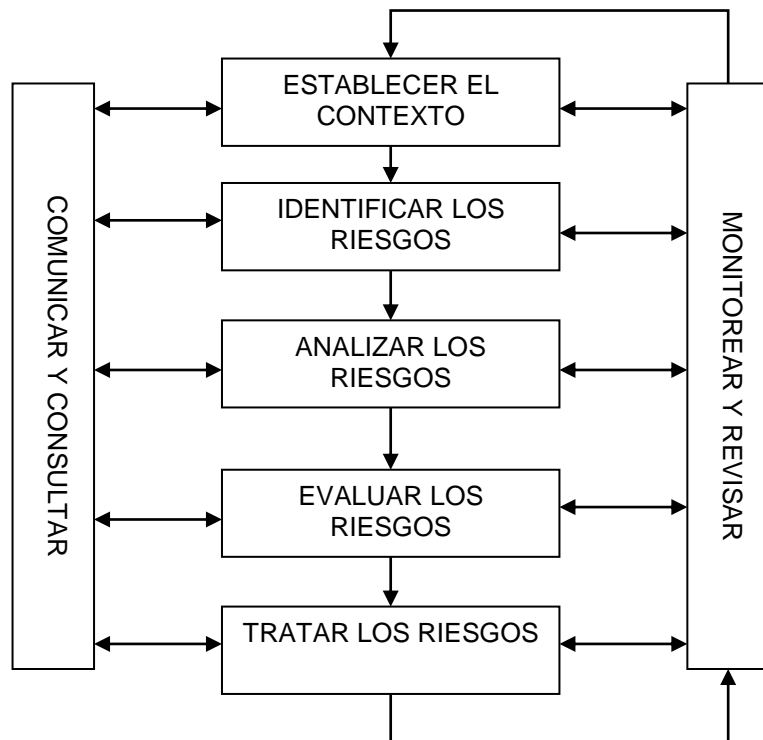
4. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO DE ACUERDO A LA NORMA NTC 5254

La Norma NTC 5254 establece un proceso formal para establecer un programa sistemático de gestión de riesgo, es decir que busca convertirse en un estilo de vida para la organización en el que cada individuo juega un papel importante en la consolidación y fortalecimiento de este proceso. La norma establece un proceso general de gestión de riesgo (*figura 1*)¹, dentro del cual se busca establecer los parámetros básicos dentro de los cuales se debe manejar el riesgo para dar orientación con relación a decisiones en estudios de gestión del riesgo mas detallados.

Las cooperativas de carácter crediticio estudiadas, no se encuentran tan sistematizadas de la forma que se requiere, de igual forma sus funcionarios no se encuentran lo suficientemente capacitados para determinar o implementar un proceso de gestión sin primero darles a conocer lo que significa y lo que generará en la organización. Así con este proceso de gestión de riesgo basado en la norma NTC 5254 de forma detallada se dará a entender a cualquier funcionario lo que esta haciendo, como se debe hacer y que beneficios tanto colectivos como personales este puede generar.

¹ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 8.

Figura 1. Proceso de gestión de riesgo



Fuente: NTC 5254.

4.1 DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO

4.1.1 Determinación del contexto estratégico. Dentro de este contexto la cooperativa debe conocer que papel está desempeñando en la sociedad, así como la situación actual del sector solidario. *A lo largo de los últimos 7 años, las cooperativas han presentado una recuperación y un crecimiento significativo demostrable en el comportamiento de sus principales cuentas y los resultados de sus indicadores de riesgo y gestión (Ver tabla y Grafico 1).; por tal motivo en el contexto nacional, los activos e ingresos del sector solidario se han incrementado hasta participar los primeros con un 4.5% en el*

PIB y, los segundos con un 4.3% en el año 2004². En términos reales también se evidencia un crecimiento notable y por encima del logrado por la economía colombiana, ya que mientras el sector presenta un incremento real del 5.1% en activos y de 5.8% en ingresos, el PIB creció el 4% en el 2004. El mayor crecimiento se explica por la recuperación de la credibilidad en el sector, motivada por la expedición de regulación prudencial y el mayor sentido empresarial de las organizaciones.

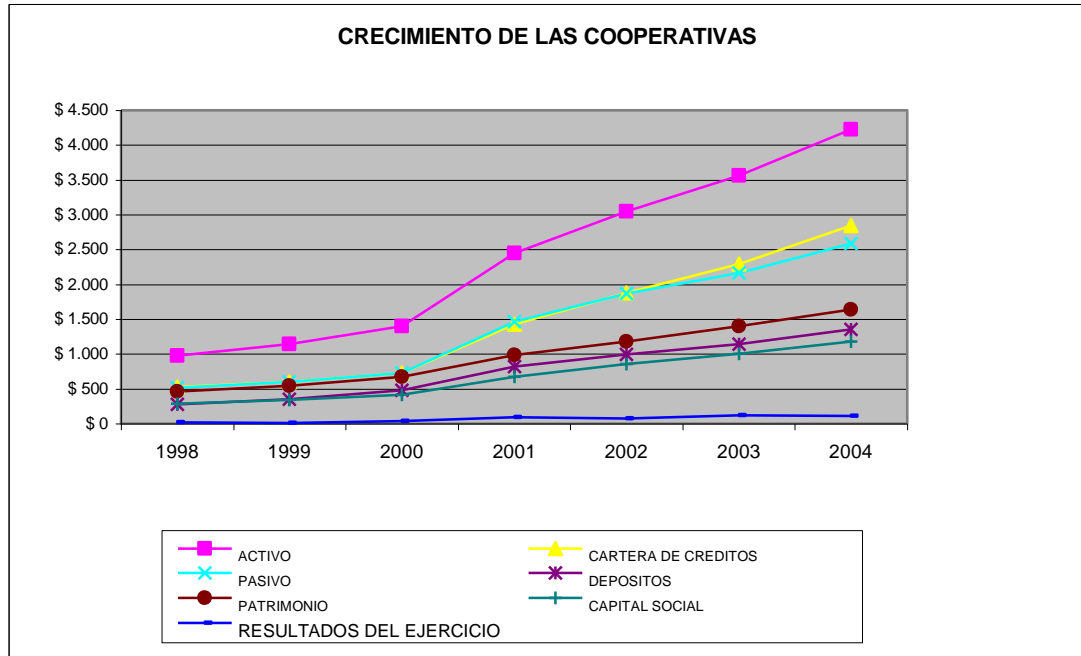
Tabla 2. Principales cuentas del sector solidario

CUENTA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVO	\$ 974	1.145	\$ 1.401	\$ 2.444	\$ 3.045	\$ 3.560	\$ 4.221
CARTERA DE CREDITOS	\$ 529	599	\$ 729	\$ 1.426	\$ 1.873	\$ 2.293	\$ 2.843
PASIVO	\$ 514	601	\$ 731	\$ 1.463	\$ 1.870	\$ 2.158	\$ 2.584
DEPOSITOS	\$ 277	353	\$ 477	\$ 819	\$ 992	\$ 1.139	\$ 1.351
PATRIMONIO	\$ 460	545	\$ 670	\$ 981	\$ 1.175	\$ 1.402	\$ 1.637
CAPITAL SOCIAL	\$ 282	345	\$ 410	\$ 675	\$ 858	\$ 1.005	\$ 1.175
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 15	\$ 12	\$ 40	\$ 89	\$ 78	\$ 117	\$ 114

Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria.

² Superintendencia de la Economía Solidaria. Informe Sectorial # 3. Julio de 2005. Pp. 2.

Grafico 1. Crecimiento del sector solidario

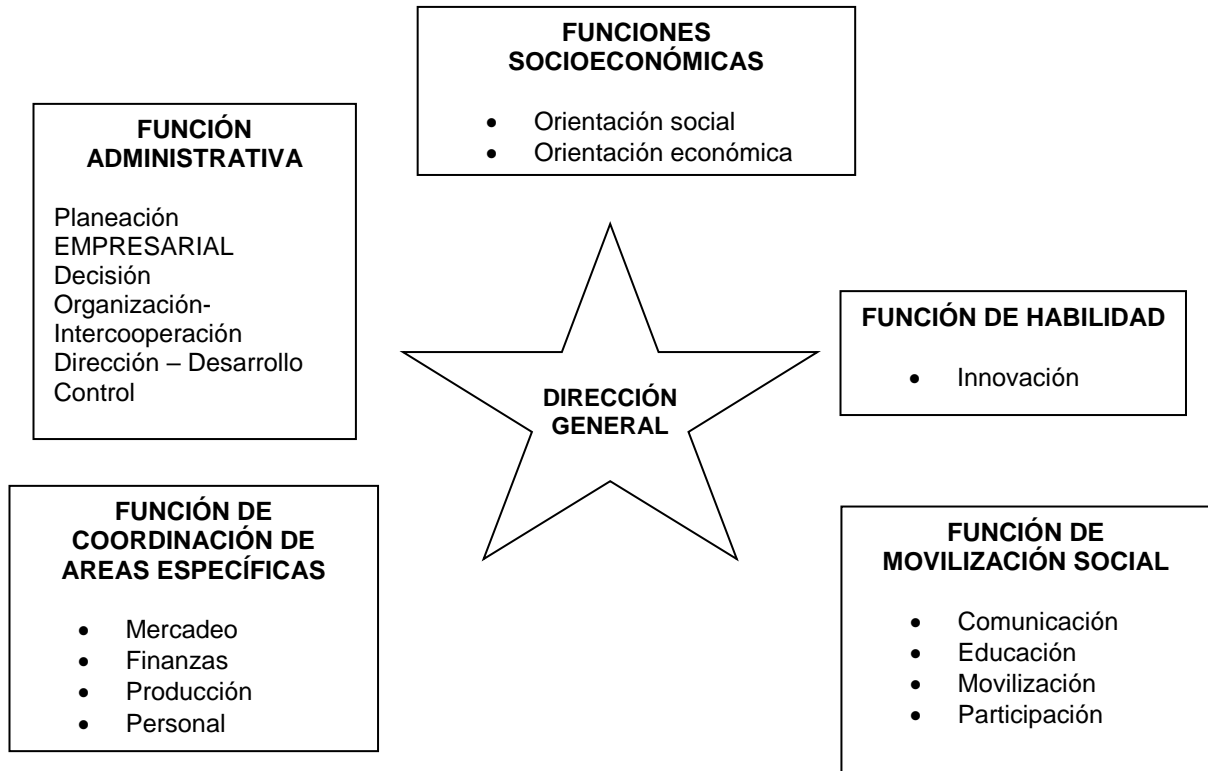


Las entidades de economía solidaria tienen unos objetivos que van mucho más allá de los económicos para lograr la fidelización de sus asociados y el bienestar de los sistemas sociales que coexisten en ellas. Estos objetivos se traducen en programas de beneficio común, en las cuatro esferas fundamentales del balance social: compromiso con el asociado, con los empleados, con la sociedad y con el medio ambiente; y para ello cuentan con recursos que ascienden a \$672.627 millones, distribuidos en los fondos sociales de solidaridad, educación y otros creados por las asambleas generales de las entidades como los de recreación, bienestar social y fondo mutual de previsión y asistencia, entre otros. De esta forma las cooperativas con actividad financiera cuentan con grandes fortalezas en el aspecto social, ya que ellas no solo están en busca de su progreso sino que también apoyan a la sociedad entera en la que se desarrollan.

4.1.2 Determinación del contexto organizacional. La gestión de riesgo es uno de los objetivos o metas mas amplios que tiene la cooperativa por tal razón se debe comprender la organización, sus capacidades y estrategias para lograr dichos objetivos. Toda cooperativa para poder cumplir con sus objetivos socio – económicos y desarrollarse armónicamente, debe adoptar los principios métodos y procedimientos de la administración general. La administración general es un proceso dinámico que se adapta permanentemente a las condiciones económicas y sociales, haciendo uso de ellas para lograr en la forma más satisfactoria los objetivos de la organización.

El concepto de estructura hace referencia a la definición de funciones, autoridad, y niveles jerárquicos, responsabilidad, relaciones de coordinación y comunicaciones, con el fin de lograr la mejor efectividad social y empresarial.

Figura 2. Estructura organizacional para una cooperativa crediticia



Fuente: Los Autores

Así como la estructura de la organización tiene gran importancia en alcanzar los objetivos propuestos mediante la gestión de riesgo, las metas trazadas para lograrlos representan una guía importante para determinar si lo planteado se ha desarrollado tal y como se tenía previsto; una forma de realizarlo es por medio de un diagnóstico interno, desarrollando acciones que buscan potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades de la organización. Una de las alternativas puede ser por medio de los siguientes aspectos:

FORTALEZAS: Estabilidad laboral, Sistema de Gestión Participativo, Exención de impuestos y Crecimiento del sector cooperativo.

DEBILIDADES: Inadecuada asignación de funciones, Servicio al cliente, Cartera Alta y Planta física inadecuada.

De manera específica con las cooperativas que tenemos como base de nuestra investigación como **Financiera Comultrasan** podemos decir que se encuentra muy bien enfocada en el desarrollo de cada uno de sus programas sociales. Actualmente se encuentra implementando un sistema de gestión de talento siendo fiel a su propósito de permitirle a sus funcionarios potenciar sus capacidades para mejorar el desempeño de sus cargos y propiciar el desarrollo integral de las personas en concordancia con los objetivos institucionales buscando impacto social y económicamente a sus asociados y a la sociedad en general.

En la esfera social, Financiera Comultrasan direcciona sus actividades por medio del comité de fondos sociales, el cual durante el año 2004 destino recursos de los fondos de educación y solidaridad de esta forma contó con la suma de \$ 331.275.017,5.

- **Fondo de Educación:** Su ejecución estuvo orientada hacia tres grandes propósitos; educación formal 49%, educación no formal 34%, material didáctico e informativo 5%, saldo 12\$.
- **Fundación Comultrasan:** Esta entidad fue creada con el objetivo de apoyar la ejecución de proyectos internos, en materia de mejoramiento socioeconómico de los asociados y la comunidad en general.

- **Fondo de Solidaridad:** El presupuesto alcanzó los \$ 712.626.786, destinados a la atención de los principales requerimientos en cinco áreas; pólizas 20%, previsión social 7%, auxilios por calamidad 1%, contribución al desarrollo socioeconómico 39%, programas de salud 22%, saldo 11%.³

Actualmente la cooperativa se encuentra en un proceso interno de adecuación de su estructural, definiendo las áreas funcionales, identificando los principales procesos y describiendo los cargos requeridos a la nueva estructura, de esta forma se facilita la jerarquía que anteriormente se centraba en la gerencia en su totalidad.

Por su parte **Servimcoop** es una cooperativa en donde su gran fortaleza radica en la colocación de recursos a la población rural, por lo que su dirección general se encuentra en el Municipio de Mogotes donde el acceso a nuevas fuentes de información es limitada afectando así a la sucursal de Bucaramanga viéndose estancados en un manejo de la cooperativa muy primitivo.

Coomuldesa gracias a su fuerte expansión y participación en la población urbana ha podido diversificar su mercado objetivo dejando de estar ligada en gran proporción a su operación inicial en el municipio del Socorro, población estancada notoriamente en la última década.

Cohosan también ha venido desarrollando programas con los cuales busca incentivar las ventas y el recaudo de cartera de sus asociados por medio de premios en efectivo para aquellos asociados que reflejan una fidelidad con la Cooperativa.

³ Informe de gestión 2004. Financiera Comultrasan. Pp. 20 – 23.

4.1.3 Determinación del contexto de la gestión del riesgo. La cooperativa debe establecer las metas estrategias y alcances que busca al aplicar el proceso de gestión de riesgo. Una forma de hacerlo puede ser especificando lo siguiente:

Para alcanzar un nivel de conocimiento de las situaciones de riesgo a las que se ve expuesta la cooperativa desarrollamos una encuesta direccionada a sus funcionarios con el fin de enfocar las herramientas y mecanismos de la manera adecuada para atender estos riesgos.

La encuesta fue realizada a las 10 cooperativas que en primera instancia se tomaron como base de la investigación y su estructura fue la siguiente:

**ENCUESTA
IDENTIFICACION Y EVALUACION DE SITUACIONES DE RIESGO EN LA
COOPERATIVA**

1. ¿La cooperativa cuenta actualmente de un plan de gestión de riesgo?

Si ___

No ___

2. Marque con una X frente a cada situación de riesgo si se encuentra relacionada con los pormenores que se pueden presentar en la cooperativa por el desarrollo de su operación:

- Incumplimiento de asociados en sus obligaciones crediticias ___
- Falta de vigilancia y control por parte de los entes reguladores ___
- Eventos naturales que afecten el desarrollo rural ___
- Grupos armados. ___
- Actividades inadecuadas por parte de los funcionarios ___
- Recursos limitados ___

3. ¿A qué otras situaciones de riesgo considera usted se encuentra expuesta la cooperativa?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

4. ¿Cuentan con un registro formal de las situaciones de riesgo a las que se ha tenido que enfrentar la cooperativa?

Si _____

No _____

5. Nombre 3 situaciones de riesgo que a su concepto tienen un impacto mayor para la cooperativa:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

6. ¿Dentro de qué nivel pueden clasificarse y cuáles son las consecuencias que puede generar cada situación de riesgo en la cooperativa (siendo 1 el nivel de consecuencia más bajo y 5 el nivel de consecuencia más alto)?

Tabla 3. Nivel de consecuencias para las diferentes situaciones de riesgo.

	NIVEL		CONSECUENCIAS
SITUACION A	1	2	
	3	4	
	5		
SITUACION B	1	2	
	3	4	
	5		
SITUACION C	1	2	
	3	4	
	5		

7. ¿Con qué frecuencia se pueden presentar las tres situaciones de riesgo más relevantes para la cooperativa (Siendo 1 la mayor posibilidad de ocurrencia y 5 la menor)?

Tabla 4. Nivel de posibilidad para las diferentes situaciones de riesgo

	NIVEL DE POSIBILIDAD				
SITUACION A	1	2	3	4	5
SITUACION B	1	2	3	4	5
SITUACION C	1	2	3	4	5

8. ¿La cooperativa dispone de alguna herramienta para el tratamiento de las situaciones de riesgo a las cuales se ve expuesta?

Si

No

9. Marque con una X las opciones que considera son aplicables para el tratamiento de las situaciones de riesgo mencionadas anteriormente:

- 1. Evitarlo
- 2. Transferirlo a terceros
- 3. Reducir sus consecuencias
- 4. Reducir su posibilidad de ocurrencia

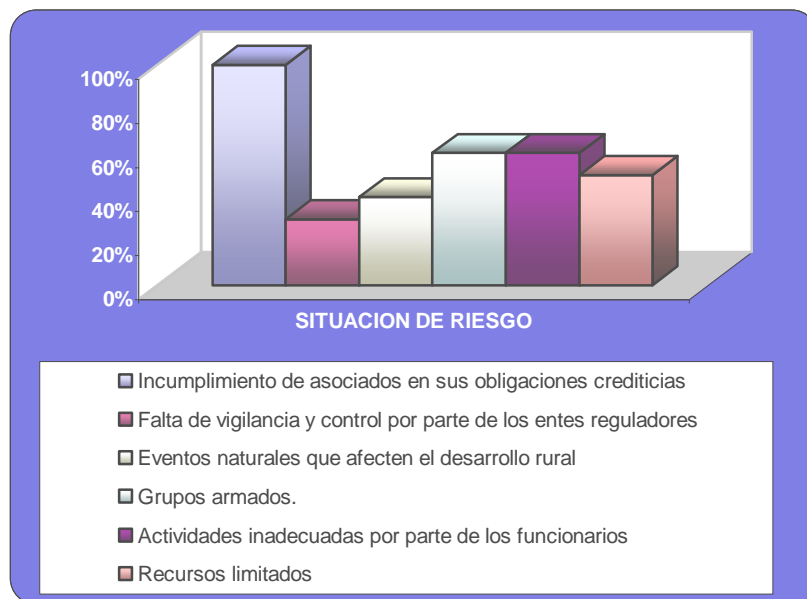
A continuación se observan los resultados obtenidos después de tabular la información suministrada en las encuestas:

Gráfico 2. Plan de gestión de riesgo en cooperativas



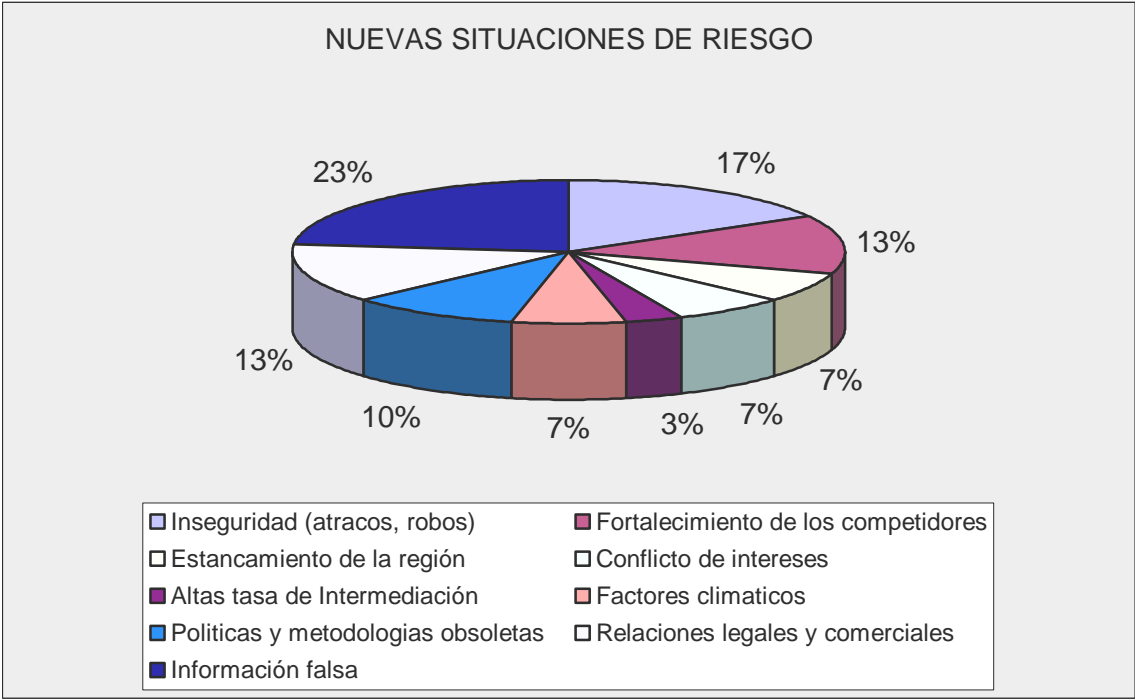
Las situaciones de riesgo mencionadas en la pregunta No. 2 de la encuesta muestran una relación con los pormenores presentados en la operación de las cooperativas, expresada en los porcentajes de la siguiente grafica:

Gráfico 3. Relación entre situaciones de riesgo estipuladas y pormenores en cooperativas



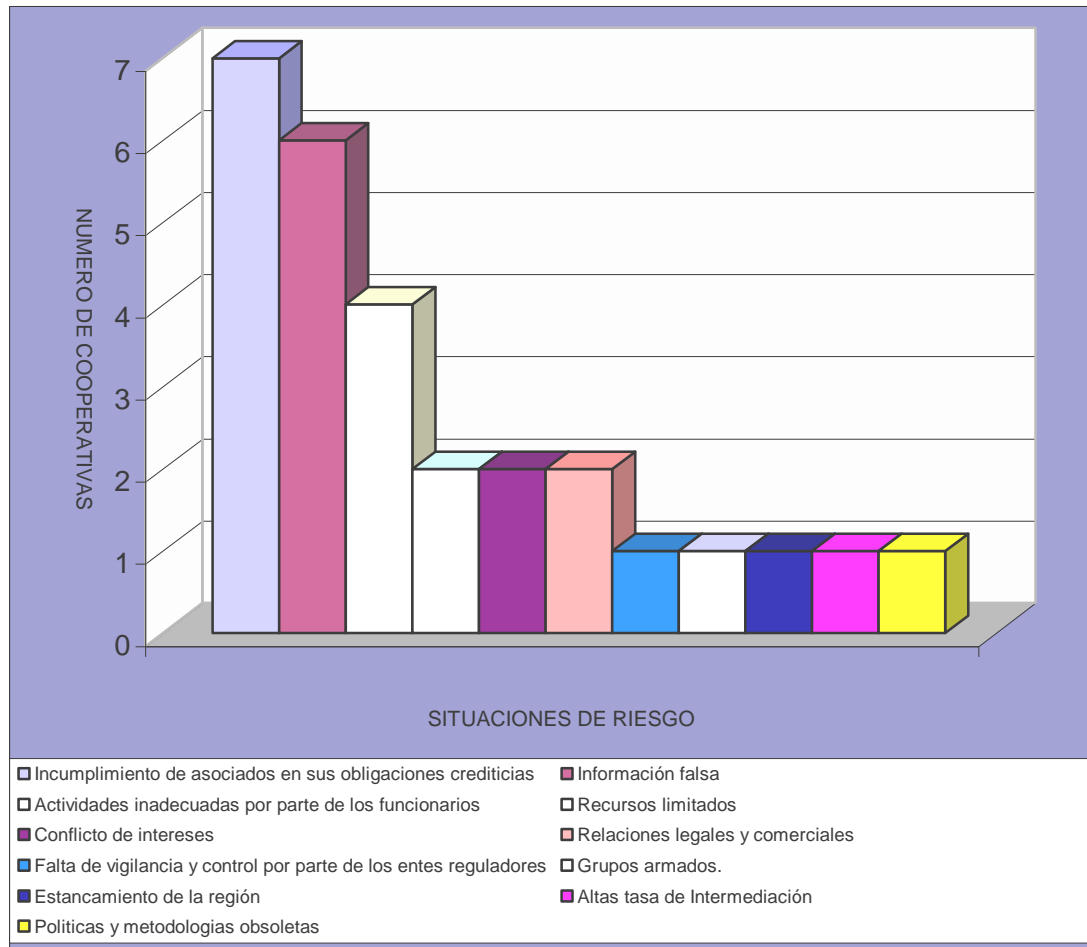
De manera adicional a las situaciones de riesgo planteadas, las cooperativas nos suministraron otras situaciones que no se tenían en cuenta. En la grafica se observa la participación de cada nueva situación frente al total de ellas obtenidas en la encuesta.

Grafico 4. Nuevas situaciones de riesgo presentadas



En la siguiente grafica se observan las diferentes situaciones de riesgo que cada cooperativa considero como de mayor impacto para su operación:

Gráfico 5. Situaciones de riesgo de acuerdo a su impacto



Nivel de consecuencias que consideran las cooperativas para las tres situaciones de riesgo de mayor relevancia:

Gráfico 6. Nivel de consecuencia para incumplimiento de asociados en sus obligaciones

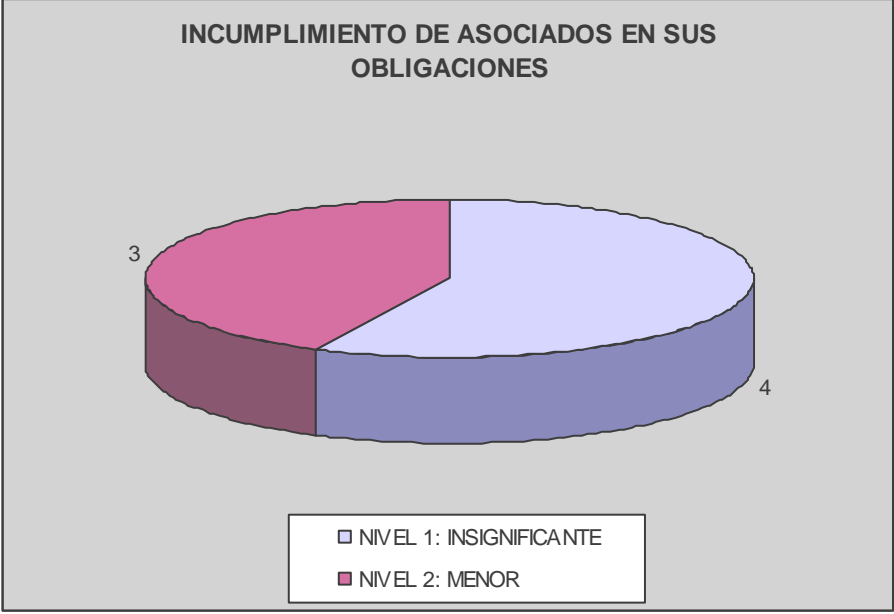


Gráfico 7. Nivel de consecuencia para información falsa

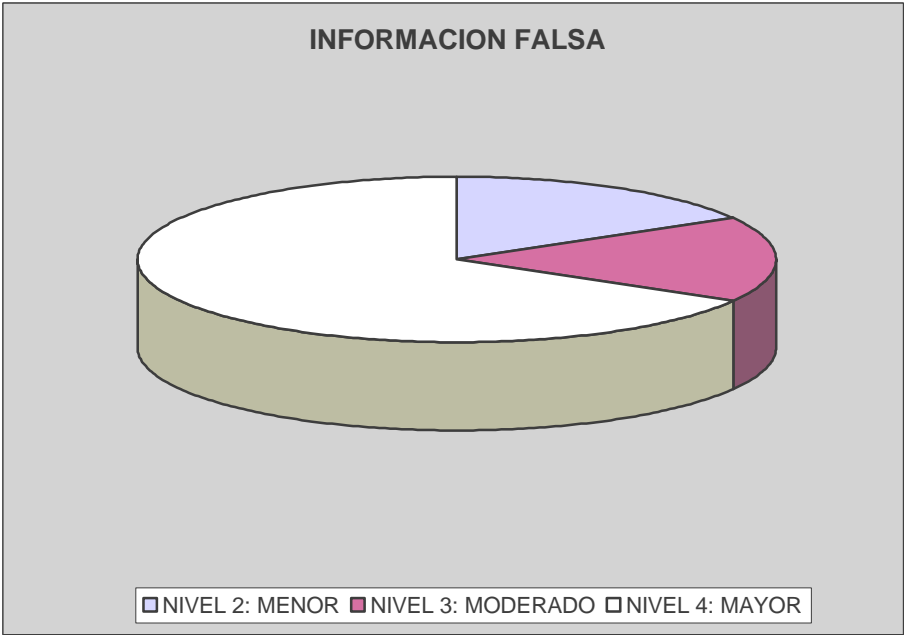


Gráfico 8. Nivel de consecuencia para actividades inadecuadas por los funcionarios



Nivel de posibilidad de ocurrencia que consideran las cooperativas para las tres situaciones de riesgo de mayor relevancia:

Gráfico 9. Nivel de posibilidad para incumplimiento de asociados en sus obligaciones

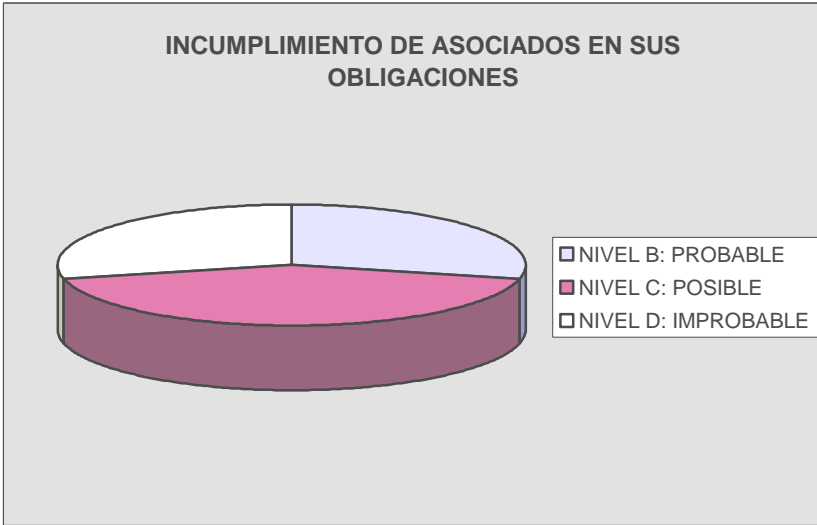


Grafico 10. Nivel de posibilidad para información falsa

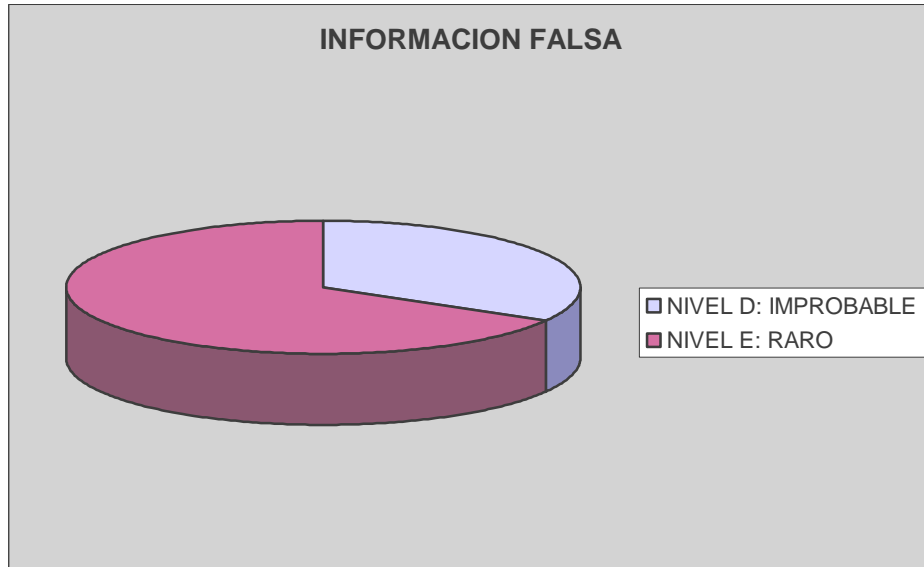
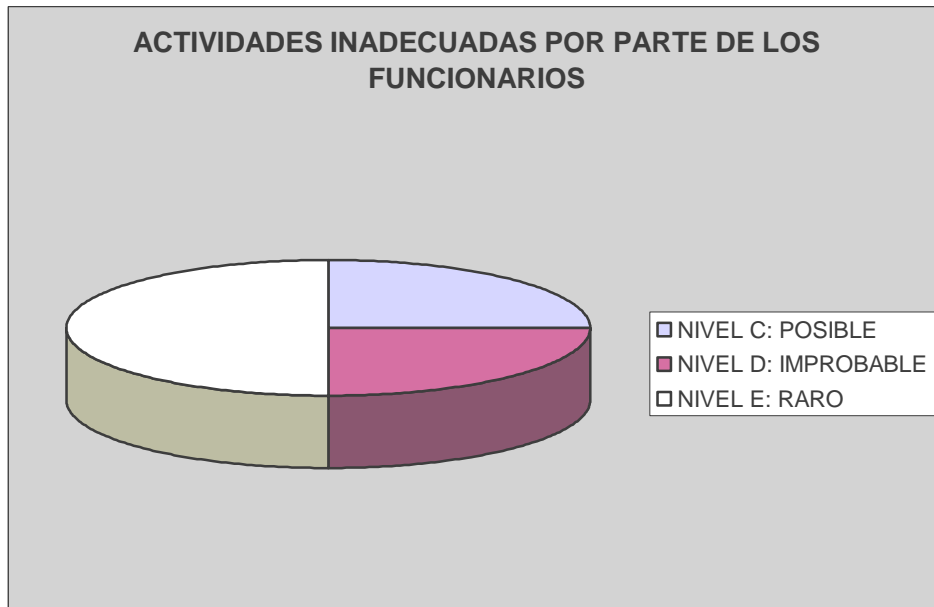


Grafico 11. Nivel de posibilidad para actividades inadecuadas por parte de los funcionarios



- **Establecimiento de metas y objetivos:** La cooperativa puede evaluarlas desde diferentes perspectivas:
 - ✓ **Financiera:** Su objetivo es asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa para el cumplimiento de sus propósitos sociales, con los asociados y consigo misma. Algunas metas podrían ser incrementar los ingresos, disminuir la rotación de cartera y generar una rentabilidad operacional mayor a la del último corte.
 - ✓ **De cliente:** Para toda cooperativa los clientes son su razón de ser, por tal motivo se debe buscar desarrollar nuevos productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de sus asociados en especial.
 - ✓ **Interna:** En este aspecto se busca mejorar en productividad y calidad de tal forma que origine un incremento significativo en la competitividad y posicionamiento en el sector. La cooperativa puede proponer lo siguiente: mejorar su gestión financiera e implementar sistemas de gestión de calidad.
 - ✓ **De desarrollo:** Este eje busca fomentar el desarrollo del talento humano y su capacidad de compromiso con el mejoramiento de la cooperativa, por medio de las siguientes acciones: implementación de la estructura organizacional, capacitaciones al personal y actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias.

Financiera Comultrasan durante este año ha venido adelantando los trámites de afiliación al Fondo de Garantías del sector Cooperativo FODACCOOP, lo que le permitirá a sus asociados acceder al ahorro programado y a la oferta de línea de crédito para vivienda de interés social.

Otro aspecto relevante es el desarrollo tecnológico de la entidad, aspecto fundamental para atender el crecimiento de la cooperativa y así generar mejores métodos de control y monitoreo de su operación; esto con una inversión cercana a los \$3.000 millones de pesos.

Cohosan por su parte se encuentra implementando un sistema de gestión de calidad y modelo de gestión de la cadena de abastecimiento que le permita mejorar su proceso logístico. En su gestión con sus asociados están creando diferentes planes de motivación entre los cuales están un sistema de puntos a través del cual el cliente los cambie por descuentos.

La **Cooperativa de Servicios Múltiples Mogotes** y la **cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia** no cuentan con un plan organizacional para el cumplimiento de nuevas metas para la gestión de riesgo.

- **Identificación de fuentes genéricas de riesgo:**

- a) *Relaciones legales y comerciales en la organización y con otras organizaciones (proveedores, arrendatarios, etc.).*

- b) *Circunstancias económicas y de mercado, nacionales e internacionales (tasas de cambio).*

c) *Comportamiento de las personas involucradas en la organización.*

d) *Eventos naturales.*

e) *Circunstancias políticas.*

f) *Tecnología y asuntos técnicos.*

g) *Actividades de gestión y control.*

h) *Actividades individuales.*

- ***Identificación de áreas de impacto:***

i) *Activos y recursos de la organización*

j) *Ingresos y derechos*

k) *Costo de actividades*

l) *Comunidad y medio ambiente.*

m) *Intangibles (reputación, buen nombre, calidad de vida)*

n) *Comportamiento organizacional.*⁴

⁴ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Anexo D. Pp. 27.

4.1.4 Definición de los criterios de evaluación de riesgo. La cooperativa debe decidir los criterios contra los cuales se va a evaluar el riesgo, como lo son las decisiones relacionadas con su aceptabilidad, sin embargo estos aspectos con frecuencia dependen de la política interna de la cooperativa por lo que cada una de ellas será autónoma en esta decisión.

Estos criterios se pueden desarrollar y refinar a medida en que se identifiquen nuevos riesgos y se cuenten con mejores técnicas de análisis.

El éxito en la actividad de una cooperativa se centra en la visión que se tiene para asumir riesgos, los que deben ser razonables y controlados dentro de parámetros definidos por la Institución y que pueden estar fundamentados en los siguientes criterios:

- La cooperativa debe afrontar diferentes situaciones políticas y socio-económicas que afecten tanto a sus asociados como a ella misma, entre las cuales se pueden nombrar: la desmovilización de la población, la imposición de nuevas reformas tributarias, altibajos de los diferentes sectores en los que opera la cooperativa, entre otros.
- La información suministrada por un cliente debe ser congruente y verificable.
- La actividad de prestar implica riesgos, pero el riesgo debe ser razonable. Un riesgo razonable es aquel que se puede asumir sin que con ello se ponga en peligro la estabilidad de la cooperativa.
- La calidad del crédito debe primar sobre una buena rentabilidad o productividad del mismo. Una elevada rentabilidad o productividad no

compensa el riesgo de incobrabilidad del dinero que se ha colocado en préstamo.

- Las referencias constituyen una presentación de quien desea convertirse en cliente de la cooperativa y por ello no pueden quedarse en el plano de un requisito más.
- Se debe investigar el negocio del cliente, mirando más allá de los estados financieros, evaluando en que negocio se encuentra el cliente y el conocimiento que este tiene del mismo, para determinar si el prestatario es un buen riesgo. El hacer las preguntas correctas y obtener las respuestas precisas es la clave para tomar buenas decisiones.

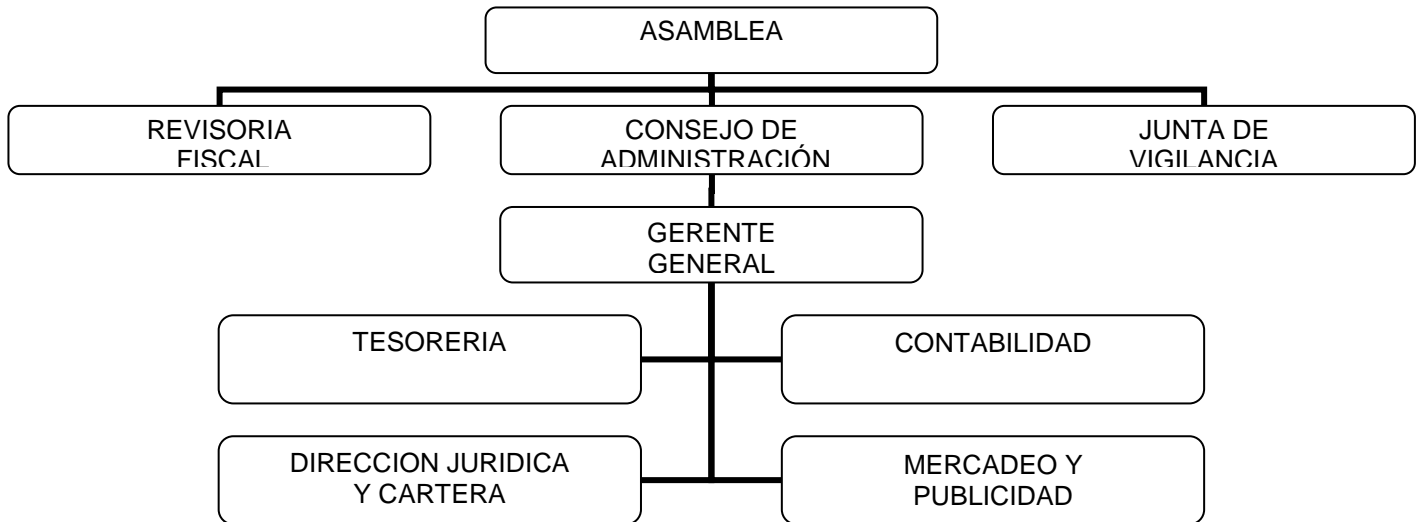
4.1.5 Definición de la estructura. La cooperativa debe segmentar el proyecto de gestión de riesgo para detectar de manera más eficiente los riesgos más significativos.

En esta etapa es necesario que la cooperativa direcciona los diferentes riesgos presentados en el desarrollo de su operación de tal forma que dependiendo de su origen sea tratado y monitoreado al nivel que lo exija mediante esta etapa se busca darle importancia a los riesgos de mayor relevancia generándole al proceso de gestión de riesgo una alta eficiencia.

El proceso de gestión de riesgo es un compromiso de cada una de las partes de la organización. Un ejemplo de la estructuración de la cooperativa en pro de un óptimo desarrollo de este plan, podría ser el que se puede ver a continuación por medio del cual cada riesgo puede ser atendido desde su departamento competente: De manera general la superintendencia de economía solidaria expone la estructura administrativa aplicable para las

cooperativas bajo su vigilancia y las funciones de cada organismo involucrado en ella:

Figura 3. Estructura administrativa para una cooperativa crediticia



Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria.

Asamblea general: Es el órgano permanente de administración, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados siempre y cuando se hayan adoptado de conformidad con las normas legales y estatutarias. Las reuniones de Asamblea General serán ORDINARIAS (dentro de los tres primeros meses del año) y EXTRAORDINARIAS en cualquier época del año.

Las funciones de la asamblea son:

- Establecer políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
- Reformar estatutos

- *Examinar los informes de los órganos de administración vigilancia.*
- *Aprobar o improbar los estados financieros.*
- *Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.*
- *Elegir los miembros del Consejo de Administración y junta de vigilancia.*
- *Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración.*
- *Los demás que les señalen los estatutos y las leyes.*

Consejo de administración: *Es el órgano de administración subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. El número de integrantes, su periodo, las causales de remoción y sus funciones serán fijadas en los estatutos los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada asamblea. Para salvaguardar el principio de Autogestión los asociados, durante el proceso de elección de sus dignatarios, procurarán establecer criterios que tengan en cuenta la capacidad y las aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y la destreza de quienes ejercen la representatividad.*

La gerencia *El gerente será el Representante Legal de la Cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Será nombrado por éste y sus funciones serán precisadas en los estatutos.*

*La vigilancia de las Cooperativas esta a cargo de la junta de vigilancia y el revisor fiscal sin perjuicio de la inspección y vigilancia del estado. La **junta de vigilancia** vela por los actos de los órganos de administración; informa sobre las irregularidades que existen; presenta recomendaciones; conoce de los reclamos de los asociados; hace llamados de atención a los mismos; solicita aplicación de sanciones y verifica la lista de asociados hábiles. Por regla general la Cooperativa tendrá un **revisor fiscal** con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula vigente⁵. Debido a la novedad de la norma **Servimcoop, Coomuldesa** y **Cohosan**, no cuentan con una estructura planteada para atender este tipo de riesgos. En Financiera Comultrasan no fue posible obtener información.*

⁵ www.supersolidaria.gov.co

5. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Esta nueva etapa en el proceso de gestión de riesgo es esencial para no omitir un riesgo potencial, ya que será excluido de un análisis posterior. Por esta razón es indispensable enmarcar cada una de los diferentes riesgos en los que pueda incurrir la cooperativa por su operación, de tal forma que podamos conocer su naturaleza los impactos que pueden tener los riesgos y así mismo designar un responsable.

A continuación detallaremos una clasificación de los riesgos de mayor relevancia citados en la actualidad teniendo en cuenta el impacto económico que tienen para las cooperativas estudiadas.

- 1. Riesgos Naturales:** Aquellos causados por el comportamiento de la tierra y sus elementos. Catástrofes que se convierten en pérdida como incendios, inundaciones, heladas, ciclones, temblores, etc.

Uno de los factores que se encontraron que podrían afectar a las cooperativas fue el de *Eventos naturales que afecten el desarrollo agrícola*, la cual se encontraría dentro de este tipo de riesgo.

- 2. Riesgo Operacional:** Causados debido a aquellas distracciones del ser humano la cuales representan causales de pérdidas económicas.

Uno de los factores que incluiríamos dentro de este tipo de riesgo sería el de las *actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios*.

- 3. Riesgo Político:** En este caso, el comportamiento voluntario del carácter caprichoso del hombre, los grupos sociales y los grupos de poder como los gobiernos y que comportándose de forma hostil causen pérdida a la cooperativa para nuestro caso. Dentro de este tipo de riesgo incluiríamos factores como el *Estancamiento del Socorro* (para el caso de Coomuldesa) y *Despoblamiento rural*.
- 4. Riesgo Contractual:** Dentro de esta clase de riesgo se incluye diferentes tipos de riesgo entre los cuales se encuentran:
- **Riesgo de Crédito**, ya que se relaciona con los contratos hechos por la cooperativa con intermediarios y terceros y radica en el peligro de incumplimiento de la otra parte. En este riesgo incluiremos como único factor determinante el *incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados*, ya que el riesgo de crédito tiene su fundamento únicamente en el incumplimiento de los pagos establecidos inicialmente, derivándose de esta situación de riesgo nuevos factores a tener en cuenta en el tratamiento del riesgo.
 - **Riesgo Administrativo**, donde se considera la posibilidad de que los funcionarios dentro de las cooperativas, a falta de controles internos tomen decisiones que discorde con las políticas establecidas. Dentro de este riesgo cabrían factores como la *Información suministrada falsa, incoherente o incompleta, conflicto de intereses entre la cooperativa y sus asociados, Estancamiento en antiguas metodologías y políticas, Desactualización o ausencia de sistemas de gestión de riesgo, Fortalecimiento de competidores y atraso tecnológico*.

Las cooperativas deben contar con un proceso sistemático bien estructurado y si no cuentan con él, por medio de éste plan de gestión podrán aplicarlo satisfactoriamente.

5.1 ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

El objetivo es brindar una lista global de eventos que podrían afectar cada parte de la organización. Para esto se puede mirar de forma general el conjunto de fuentes genéricas de riesgo y sus áreas de impacto que se enumeraron en la determinación del contexto de gestión de riesgos.

Al referirnos a los municipios del sur de Santander, estamos hablando de los lugares de ejercicio de las cooperativas bajo nuestro estudio, ya que como mencionamos anteriormente la dirección general de **Servimcoop** y **Coomuldesa** se encuentran en dos de estos municipios (Mogotes y Socorro respectivamente), por tal razón es pertinente determinar que situaciones desfavorables está presentando la región para establecer unas fuentes genéricas de riesgo para cada cooperativa.

En este espacio agrario coexisten campesinos, empresarios agropecuarios capitalistas y latifundistas ganaderos. Estos actores tienen lógicas y diferentes motivaciones para la producción. Los empresarios buscan antes que nada el lucro individual, los campesinos la subsistencia y los latifundistas la comodidad social y económica. Dentro de este espacio la economía campesina juega un importante papel, tal como acontece en todo el país.

Coomuldesa es considerada una cooperativa de orientación regional pero con gran participación en el ámbito municipal, por lo que se encuentra afectada directamente por lo que le suceda a la población rural pero no en

gran magnitud debido a su base social mixta. Algunos de los factores que puedan afectarla son los siguientes:

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios.
2. información suministrada falsa, incoherente o incompleta.
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados.
4. Estancamiento del Socorro, sede de su Dirección General.
5. Despoblamiento rural.
6. Desactualización o ausencia de sistemas de gestión de riesgo.
7. Fortalecimiento de competidores y atraso tecnológico.

La **Cooperativa de servicios múltiples Mogotes - Servimcoop** por su parte cuenta con una base social rural en su mayor porcentaje, siendo de mayor importancia para ella direccionar su operación a la población campesina, la cuál busca en primera instancia lograr una seguridad alimentaria con base en la cual pueda enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su entorno. Así, los productores campesinos aprovechan la ventaja que representa el vivir en diversos climas y alturas para fomentar su desarrollo con base en su agricultura. Por tal motivo consideramos que los principales factores que pueden afectarla pueden ser:

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios.

2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta.
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados.
4. Conflicto de intereses entre la cooperativa y sus asociados.
5. Despoblamiento rural.
6. Estancamiento en antiguas metodologías y políticas cooperativas.
7. Eventos naturales que afecten el desarrollo agrícola.

5.2 ¿CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER?

Después de haber identificado la lista de eventos a los cuales la cooperativa es susceptible, es pertinente considerar y establecer sus posibles causas y escenarios, para esto analizaremos los eventos de forma conjunta para ambas cooperativas:

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios.
 - Omisión o negligencia por parte de los funcionarios en el ejercicio de su labor.
 - Inexperiencia o falta de capacitación de nuevos colaboradores.
 - Falta de incentivos y reconocimientos.

2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta.

- Recepción de documentos descontrolada.
- Inexperiencia o falta de capacitación de nuevos colaboradores.
- Ausencia de convenios con centrales de información financiera.
- Inconsistencias en los archivos de la cooperativa.
- Referencias no confirmadas.

3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados.

- Análisis del cliente inadecuado.
- Desembolso del crédito a una empresa fachada.
- Garantías no idóneas como respaldo de la operación.
- Quiebra inesperada del asociado.

4. Conflicto de intereses entre la cooperativa y sus asociados.

- Direccionar sus productos y su operación hacia la población urbana dejando a un lado su comunidad campesina asociada.

5. Despoblamiento rural.

- Búsqueda de nuevas oportunidades para la población juvenil campesina en los cascos urbanos.
- Movilización forzada por causa de grupos armados.

6. Estancamiento en antiguas metodologías y políticas.

- Políticas internas cerradas y negligentes al cambio.
- Consejo de administración, Comité de crédito y Gerencia general basada únicamente en estamentos gubernamentales que controlan y vigilan el sector cooperativo (Supersolidaria).

7. Eventos naturales que afecten el desarrollo agrícola.

- Contaminación ambiental.
- Deforestación.
- Temblores.
- Inundaciones.

8. Estancamiento del Socorro, sede de su Dirección General.

- Manejo de dineros municipales inadecuados.

- Falta de planeación local.
- Incumplimiento del Gobierno Nacional en la destinación de recursos para proyectos municipales.

9. Desactualización o ausencia de sistemas de gestión de riesgo.

- Falta de capacitación para los funcionarios.
- Procesos operacionales y planes de desarrollo sin implementar sistemas de gestión de riesgo.

10. Fortalecimiento de competidores y atraso tecnológico.

- Capital social inferior.
- Nicho de mercado limitado.
- Convenios y fusiones.

5.3 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

En la actualidad existen varios métodos para la identificación de los diferentes riesgos que se puedan presentar en las operaciones realizadas por parte de las cooperativas crediticias en estudio. Algunos de estos son:

1. Listas de chequeo.

Esta herramienta puede ser implementada como parte inicial del proceso que manejan las cooperativas para el otorgamiento de créditos. La lista de chequeo busca de una forma preventiva y muy sencilla identificar la confiabilidad y seriedad por parte del cliente, al sujetarse a estos requisitos que cada una de estas cooperativas haya implantado, logrando con esto detectar aquellos clientes que posiblemente harán parte de un proceso sano para los diferentes riesgos que este pueda presentar para la cooperativa; de igual forma dará lugar al avance de dicho proceso en la identificación de riesgos. A través de ella es posible iniciar un proceso selectivo en la escogencia de los usuarios de los servicios de la cooperativa, y así continuar con la identificación de otros posibles riesgos.

2. Juicios basados en experiencias y registros.

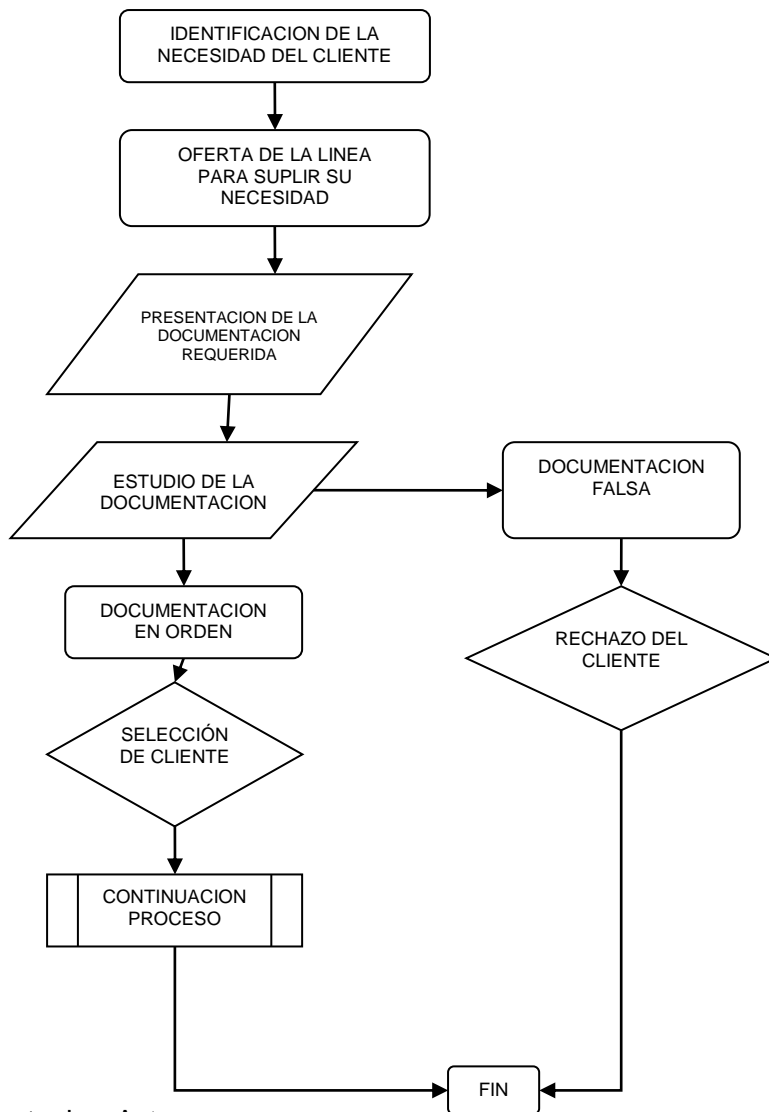
De igual forma las cooperativas cuentan con la autorización y exigencia por parte de la Supersolidaria para acceder a las centrales de información, como lo es la CIFIN y DATA CREDITO, sistemas donde se encuentra una calificación de la experiencia crediticia y la forma como el cliente ha manejado su moralidad financiera con otras entidades del sector.

Coomuldesa por ejemplo, se basa en esta herramienta y tiene muy claro como una de sus políticas, el rechazo a aquellas personas que se encuentran mal calificadas debido al riesgo que estos puedan presentar en la cooperativa llegado el caso a darse su vinculación.

- **Diagramas de flujo.**

Esta herramienta es de mucha ayuda para la identificación de riesgo, en donde estos llevan a seguir un proceso corto y consecutivo, con posibles alternativas que la cooperativa debería asumir en el encuentro de un posible riesgo. A continuación presentamos un diagrama de flujo sugerido para la selección de clientes en las cooperativas:

Figura 4. Diagrama de flujo para la selección de clientes.



Fuente: Los Autores.

Estas son algunas de las Herramientas y Técnicas presentadas por las cooperativas, las cuales frecuentemente son utilizadas para la identificación de los posibles riesgos que se puedan presentar en las operaciones de la cooperativa.

6. ANALISIS DEL RIESGO

Los objetivos del análisis consiste en asegurar los riesgos aceptables menores de los mayores y generar datos para su posterior evaluación y tratamiento, de esta forma se puede realizar un análisis preliminar para excluir de un estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto.

Ya se tienen diferentes riesgos identificados y es momento de considerar sus consecuencias y la posibilidad de que ocurran estas consecuencias.

6.1 DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES

Es normal que dentro de las herramientas establecidas en el numeral 5.3 para la identificación de los riesgos existirán unas mas eficientes que otras, una forma de medirlas es identificar en cada una de ellas las diferentes fortalezas y debilidades que se presentan en el momento de su aplicación, como se observa a continuación:

Tabla 5. Matriz debilidades y fortalezas Listas de chequeo

LISTAS DE CHEQUEO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Manipulación por parte de los funcionarios a cargo	Agilidad en el proceso para el otorgamiento de créditos
Proceso no sistematizado	Conocimiento básico del cliente
Poca importancia a este proceso	Identificación temprana de posibles riesgos

Tabla 6. Matriz debilidades y fortalezas Juicios basados en experiencia y registros

JUICIOS BASADOS EN EXPERIENCIA Y REGISTROS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Desactualización de la base de datos	Conocimiento de la moralidad financiera del cliente
	Información de mayor confiabilidad por parte de entidades de mayor tecnología
Manipulación de los funcionarios	Conocimiento de riesgo de incumplimiento en el cliente.
	Parámetros de estudio al cliente

Tabla 7. Matriz debilidades y fortalezas Diagramas de flujo.

DIAGRAMAS DE FLUJO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Diagramas con pocas soluciones y varias salidas	Presentación de posibles alternativas
	Fácil comprensión y aplicación.

Observamos algunas debilidades que presentan estas herramientas y debido a esto, es posible la toma de una mala decisión la cual llevaría a la aparición de riesgos que podrían perjudicar altamente a la cooperativa. Es por esta razón que se debe realizar un proceso viable para la identificación, monitoreo y tratamiento de riesgos, no basta solo identificar una buena situación financiera al momento de otorgar el crédito, ni conocimiento básico del cliente, sino que será necesario la continua evaluación del cliente para poder de esta manera hacer recomendaciones o tomar acciones apropiadas para ajustar el riesgo a las nuevas condiciones que sean diagnosticadas, permitiendo mantener una cartera sana y rentable.

6.2 CONSECUENCIAS Y POSIBILIDAD

Se evalúa la magnitud de las consecuencias de un evento si ocurriera en el contexto de los controles existentes, así como la posibilidad de ocurrencia de este evento. Estos dos elementos pueden ser combinados de manera que se genere un nivel de riesgo para cada uno de ellos⁶.

Debido a que no se cuenta con datos del pasado referente a este análisis de riesgo, se realizaran estimaciones subjetivas que reflejan un grado de creencia aproximado. Con el fin de evitar sesgos subjetivos es necesario emplear los mejores recursos y técnicas de información, por tal motivo tanto para **Servimcoop** como para **Coomuldesa** se utilizara como fuentes de información la siguiente:

⁶ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 12.

- **Experiencias y Literatura publicada pertinente:**

La presencia cooperativa en la zona comienza a finales de la década del cincuenta, desde ese entonces las cooperativas han venido sorteando momentos de crisis, pero han sabido aprender e implementar nuevos mecanismos en su gestión a partir de ellos. Por otra parte, la literatura publicada pertinente nos enseña un marco teórico completo de estrategias y mecanismos por medio de los cuales puede ser analizado cada riesgo y sus consecuencias. Dentro de esta documentación se encuentra información suministrada por la Supersolidaria y estudios al sector cooperativo de diferentes universidades y centros de investigación.

Por tal motivo se puede confiar plenamente en esta fuente de información ya que las cooperativas cuentan con un amplio proceso de formación, así es posible depurar los riesgos aceptables menores de los mayores, siendo estos últimos los que se detallaran a continuación:

Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios

Cada persona que se encuentre directamente relacionada con el proceso de la organización juega un papel importante para ella y por tal motivo caer en este riesgo podría generar las siguientes consecuencias:

- **Pérdidas financieras:** por colocación de recursos debido a diferentes factores:
 - Concentración de dineros en un sector específico.
 - Prestamos por encima de la capacidad financiera del cliente.

- Préstamo a un plazo inferior al sugerido por el flujo de caja del cliente

- Desventaja en materia de garantías frente a otras instituciones financieras.

- **Tensión laboral:** para los demás funcionarios debido a la operación inadecuada de aquellos que buscan entorpecer el trabajo en conjunto.

Esta consecuencia es de mucho cuidado para las cooperativas ya que como seres humanos nos dejamos contagiar por lo que nos rodea pudiendo atentar en contra de la cooperativa.

- **Despidos:** la cooperativa opta en última instancia despedir por justa causa a aquellos funcionarios que no desarrollen su función de la forma adecuada, aun si estos han recibido cierto nivel de capacitación o experiencia con la cooperativa.

Para la cooperativa este riesgo y la consecuencia que éste genera puede resultar catastrófica sino se toman las medidas adecuadas a tiempo.

Información suministrada falsa, incoherente o incompleta

La documentación que no se encuentra en orden es un error difícil de corregir después de haber sido desembolsado o aprobada cierta operación con la cooperativa. Aquí es importante actualizar continuamente a los funcionarios para que puedan detectar inconsistencias en la información suministrada por el cliente.

Las consecuencias que puede generar esta fuente de riesgo son de gran magnitud, ya que si se omiten o se comete un error en la verificación de la información prácticamente anula los esfuerzos que se realizan en todas las demás etapas y procesos internos que maneja la cooperativa.

Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

Efectuado el desembolso, sobreviene una de las tareas más trascendentes del proceso de crédito para la cooperativa, el cual es el seguimiento del cliente. Por medio de él se detectan hechos que pueden deteriorar el cumplimiento de la obligación contraída.

Si el cliente o asociado ya se encuentra en dificultad de atender sus obligaciones es necesario que la cooperativa diseñe estrategias de cartera para facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones. *(Ver anexo - estrategias de cartera)*.

Las consecuencias de esta fuente de riesgo pueden ser controlables ya que es posible establecer ciertos compromisos con el afectado a fin de que pueda culminar su obligación. La parte delicada de este riesgo es su alto nivel de ocurrencia; por lo que es conveniente estar siempre alerta y aplicar las estrategias de cartera pertinentes.

6.3 TIPOS DE ANÁLISIS

6.3.1 Análisis cualitativo. *Por medio de este análisis se describe la magnitud de las consecuencias potenciales y la posibilidad de que ocurran a*

través de escalas, las cuales pueden adaptarse según las circunstancias⁷. Para los riesgos mayores ya enumerados de **Servimcoop** y **Coomuldesa** es posible analizarlos de manera detallada tanto sus consecuencias como sus posibilidades con ayuda de las siguientes tablas⁸:

Tabla 8. Medidas cualitativas de la consecuencia

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION DETALLADA DE EJEMPLO
1	INSIGNIFICANTE	NINGUN DAÑO, PERDIDAS FINANCIERAS PEQUEÑAS
2	MENOR	TRATAMIENTO DE PRIMEROS AUXILIOS, LAS DESCARGAS EN EL SITIO SON CONTENIDAS INMEDIATAMENTE, MEDIANAS PÉRDIDAS FINANCIERAS.
3	MODERADA	REQUIERE TRATAMIENTO MÉDICO, LAS DESCARGAS EN EL SITIO SON CONTENIDAS CON AYUDA EXTERNA, PÉRDIDAS FINANCIERAS ALTAS.
4	MAYOR	LESIONES GRANDES, PÉRDIDA DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, DESCARGAS FUERA DEL SITIO SIN EFECTOS PERJUDICIALES, PÉRDIDA FINANCIERA IMPORTANTE.
5	CATASTRÓFICA	MUERTE, LIBERACIÓN DE TÓXICOS FUERA DEL SITIO CON EFECTO PERJUDICIAL, ENORME PÉRDIDA FINANCIERA.

NOTA: LAS MEDIDAS TOMADAS DEBERÍAN REFLEJAR LAS NECESIDADES Y NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES BAJO ESTUDIO.

⁷ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 13.

⁸ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 30.

Tabla 9. Medidas cualitativas de las posibilidades

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
A	CASI CIERTO	SE ESPERA QUE OCURRA EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS
B	PROBABLE	PUEDE PROBABLEMENTE OCURRIR EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS
C	POSIBLE	ES POSIBLE QUE OCURRA EN ALGUNAS VECES
D	IMPROBABLE	PODRÍA OCURRIR EN ALGUNAS VECES
E	RARO	PUEDE OCURRIR SOLAMENTE EN CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES.

NOTA: LAS TABLAS NECESITAN AJUSTARSE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 10. Matriz de análisis cualitativo de riesgos. Nivel de riesgos.

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADA	MAYOR	CATASTRÓFICA
	1	2	3	4	5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

Convenciones:

E = Riesgo extremo, se requiere acción inmediata

H = Alto riesgo, es necesario la atención del director

M = Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección

L = Riesgo inferior, gestionar mediante procedimientos de rutina

Cada riesgo debe ser clasificado de manera lógica y apropiada, para esto se desarrollará éste análisis con los tres riesgos estipulados anteriormente:

Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios

Sus consecuencias pueden clasificarse como nivel 3 o moderado, es decir que a la cooperativa le ocasionaría altas pérdidas financieras. Esto siempre y cuando sea detectado en su momento para evitar su crecimiento y expansión en el núcleo laboral. La posibilidad de que ocurran estas consecuencias, debido a este riesgo, la clasificaremos como de nivel D, siendo este descrito como improbable para la cooperativa, pudiendo ocurrir en algunas veces únicamente.

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

Al analizar ambas clasificaciones en la *tabla No.4*, podemos deducir que el nivel de riesgo que nos presenta este problema es **moderado**, el cual debe especificar la responsabilidad de la dirección por lo que es importante tomar medidas adecuadas en el momento preciso, siendo los altos funcionarios los encargados de tomarlas. Sería aconsejable para la cooperativa llevar un riguroso control acerca de la satisfacción y reciprocidad de sus funcionarios, así como direccionar su operación también hacia la armonía e incentivos en sus lugares de trabajo.

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADA	MAYOR	CATASTRÓFICA
	1	2	3	4	5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

Información suministrada falsa, incoherente o incompleta

Las consecuencias de este riesgo podemos clasificarlas en un nivel 4 ó mayor, ya que le generaría una pérdida financiera importante a la cooperativa; debido a que si no se detecta la información falsa como podrían ser cédulas de ciudadanía, cámaras de comercio y extractos bancarios adulterados en una operación crediticia, el valor total de la deuda sería incobrable. Su posibilidad de ocurrencia por su parte puede ser clasificada en el nivel E ó raro, ocurriendo solamente en circunstancias excepcionales.

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

Conglomerando ambas tablas se observa que este riesgo se encuentra en un estado alto, el cual necesita de la atención directa del consejo de administración o la junta directiva, los cuales deben procurar solucionar este problema lo mas rápido y eficaz posible.

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

Este riesgo presenta consecuencias aceptables para las cooperativas por lo que se clasificara como de nivel 1 o insignificante, generando pequeñas perdidas financieras ya que por medio de las diferentes estrategias de cartera y el respaldo de garantías adecuadas es posible subsanar en gran parte las perdidas que este problema pueda generar. Su posibilidad de ocurrencia en cambio es de nivel C o posible, pudiendo ocurrir en algunas veces por lo que las cooperativas deberían encontrarse preparadas.

CONSECUENCIAS	
NIVEL	DESCRIPTOR
1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADA
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICA

POSIBILIDAD	
NIVEL	DESCRIPTOR
A	CASI CIERTO
B	PROBABLE
C	POSIBLE
D	IMPROBABLE
E	RARO

Si observamos el nivel de riesgo final que nos otorga la última tabla es catalogado como inferior el cual es posible gestionarlo mediante procedimientos de rutina pero procurando disminuir de manera conciente por parte de todos los funcionarios los indicadores de cartera e incumplimiento de los asociados, ya que el recaudo de los recursos no debe caer únicamente sobre las garantías obtenidas.

	CONSECUENCIAS				
PROBABILIDAD	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADA 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
A (CASI CIERTO)	H	H	E	E	E
B (PROBABLE)	M	H	H	E	E
C (POSIBLE)	L	M	H	E	E
D (IMPROBABLE)	L	L	M	M	E
E (RARO)	L	L	M	H	H

Este riesgo es el que buscamos erradicar en **Servimcoop** y **Coomuldesa** en primer lugar, ya que por medio de la colocación de recursos se generan utilidades notorias para las cooperativas debido a su intermediación. Sin embargo con el retraso del retorno de dichos recursos la operación se dificulta generando carga operacional y lentitud en el ciclo operacional de las cooperativas.

6.3.2 Análisis cuantitativo. Con base a la información solicitada y de acuerdo a lo suministrado nos damos cuenta que estas cooperativas no presentan un modelo estadístico o matemático en donde podamos llegar a analizar cifras necesarias para la determinación de porcentajes de participación de aspectos encontrados en el análisis cualitativo, que podrían llegar a ser causales de riesgo.

Estas cooperativas realizan un proceso obsoleto de riesgo, en donde subestiman ciertos análisis que de acuerdo a la NTC 5254 llevarían a una disminución de riesgo en la actividad de la cooperativa, debido a que con datos numéricos se llegaría a analizar la participación de cada una de los diferentes aspectos causales de riesgos y de esta forma podríamos obtener

rangos de medida que la cooperativa podría usar para realizar las acciones preventivas en los casos pertinentes.

7. EVALUACION DEL RIESGO

La evaluación del riesgo involucra la comparación del nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis contra los criterios de riesgo previamente establecidos⁹.

Inicialmente al definir los criterios de evaluación de riesgo (*Numeral 4.1.4*), se tomo una lista basada en información suministrada por el sector solidario de manera global. En ella se enfocan el entorno y las situaciones políticas y socio-económicas que pueden afectar la operación de las cooperativas. Al comparar estos riesgos con los que seleccionamos en el proceso de análisis para **Servimcoop** y **Coomuldesa** específicamente, podemos encontrar que todos fueron definidos anteriormente, excepto el referente a la parte interna de la organización enfocado al desarrollo de actividades inadecuadas por parte de los funcionarios. De esta forma después de analizar y priorizar los riesgos resultantes, posteriormente se trataran y monitorearan, es decir serán aceptados para su evaluación. Estos riesgos son:

1. Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios
2. Información suministrada falsa, incoherente o incompleta
3. Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados

Servimcoop y **Coomuldesa** son cooperativas en proceso de alcanzar ciertos niveles de calidad, para ello es necesario, que desarrollen mecanismos por medio de los cuales puedan afrontar los riesgos que afecten

su operación de forma segura y confiable. Los tres riesgos resultantes son los que consideramos que pueden tener mayor impacto en ellas, por tal razón estar prevenidos para detectar y tratar de la manera adecuada estos riesgos a tiempo les resultaría favorable y lucrativo puesto que evitaría perder de manera inocente recursos por desconocimiento u omisión de nuevas políticas y sistemas de control establecidos, como el proceso de gestión de riesgo basado en la NTC 5254.

⁹ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp.15.

8. TRATAMIENTO DEL RIESGO

Por medio de este tratamiento se busca identificar la gama de opciones para tratar el riesgo, la evaluación de dichas opciones, la preparación de planes para el tratamiento de riesgo y su implementación.

Como se puede apreciar en la tabla 11, en la actualidad la mayor participación en el total de activos la tiene la cartera de créditos lo cual nos direcciona al diseño de estrategias y mecanismos que permitan la optimización de la colocación de recursos, así como el recaudo de los mismos.

Las cooperativas que inicialmente participaron en el desarrollo de este trabajo de investigación presentaron a junio de 2005 las cifras expresadas en la tabla, observándose en cada una de ellas una lenta rotación de la cartera debido a falta de implementación de estrategias de cartera y altos porcentajes de cartera incobrable. Por medio de este plan de gestión de riesgo la cooperativa podrá tratar las diferentes situaciones de riesgo aplicando alguna o varias de las opciones que se nombraran a continuación.

Tabla 11. Cifras de cooperativas a junio de 2005

Cifras a 30 de junio de 2005	ACTIVO	DISPONIBLE	INVERSIONES	CARTERA DE CREDITOS	ACTIVO FIJO
FINANCIERA COMULTRASAN	\$ 172.521.264.205,95	\$ 11.952.284.034,28	\$ 17.032.701.711,09	\$ 111.010.933.153,18	\$ 11.955.381.113,05
FINECOOP	\$ 5.467.890.730	\$ 312.524.000,00	\$ 421.125.624,00	\$ 3.518.341.664,00	\$ 278.913.975,00
COOSANANDRESITO	\$ 4.511.596.988	\$ 185.054.654,00	\$ 387.452.655,00	\$ 2.540.625.341,00	\$ 311.645.710,00
COOPROFESIONALES LTDA	\$ 4.080.425.414	\$ 284.692.169,00	\$ 405.610.058,00	\$ 158.664.118,00	\$ 281.765.381,00
COOMULDESA LTDA.	\$ 12.050.785.765	\$ 545.264.321,00	\$ 1.109.751.584,00	\$ 6.554.226.528,00	\$ 840.095.529,00
SERVIMCOOP LTDA	\$ 4.392.792.050	\$ 254.369.520,00	\$ 434.692.142,00	\$ 3.064.254.169,00	\$ 270.411.768,00
COOPSERVIMULTIPLES	\$ 521.350.308	\$ 29.342.568,00	\$ 45.851.652,00	\$ 210.654.500,00	\$ 41.128.541,00
COMULSANDER LTDA	\$ 1.482.408.160	\$ 58.354.984,00	\$ 124.650.032,00	\$ 853.785.958,00	\$ 95.727.942,00
COHOSAN	\$ 8.345.425.384,00	\$ 460.025.364,00	\$ 745.430.691,00	\$ 5.409.521.790,00	\$ 478.324.411,00
COOMULTRASALUD	\$ 2.861.347.275,00	\$ 198.234.459,00	\$ 95.652.140,00	\$ 1.481.170.125,00	\$ 148.855.685,00

La norma dentro de sus herramientas cuenta con diferentes tablas a través de las cuales es posible desarrollar diferentes estrategias de tratamiento y registro de los riesgos a los cuales vale la pena realizar esta implementación, para nuestro caso sería principalmente el riesgo de crédito en el cual encontramos diversas situaciones que podemos registrar durante todo el proceso de gestión del riesgo, así como la relación encontrada entre los resultados obtenidos y el costo de la implementación de las estrategias para su disminución.

Tabla 12. Registro de riesgo

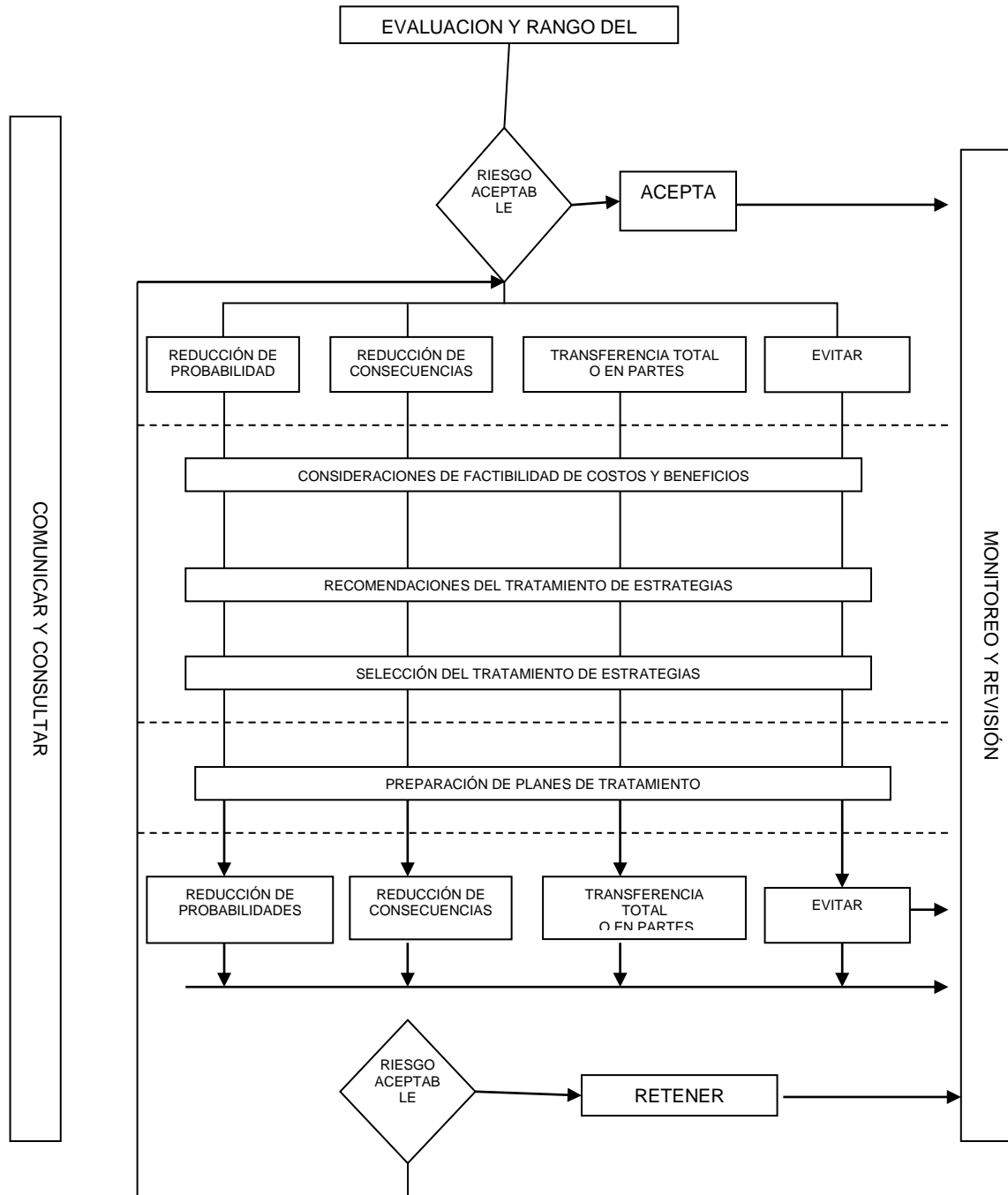
CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	SITUACIONES DE RIESGO	EL RIESGO: QUE PUEDE OCURRIR Y COMO PUEDE OCURRIR	LAS CONSECUENCIAS DE QUE OCURRA UN EVENTO		SUFICIENCIA DE LOS CONTROLES EXISTENTES	CLASIFICACION DE LA CONSECUENCIA	CLASIFICACION DE LA POSIBILIDAD	PRIORIDAD DE RIESGO
			CONSECUENCIAS	POSIBILIDAD				
Administrativo	Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios	Perdidas financieras parciales - Colocación de recursos en un sector específico. - Prestamos por encima de la capacidad financiera del cliente. Tensión laboral y Despidos - Informes y evaluaciones grupales empañados - Conflicto de intereses	Moderadas	Improbable	No idónea	3	D	2
Operacional	Información suministrada falsa, incoherente o incompleta	Perdidas financieras totales - Recepción de documentos descontrolada. - Utilización de documentos falsos tales como cédulas de ciudadanía, cámaras de comercio, certificados de tradición y libertad, etc.	Mayores	Rara	No idónea	4	E	1
Crédito	Incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de sus asociados	Retraso en dichas obligaciones - Momento de dificultades económicas para el cliente - Mora igual o superior a 60 días - Convertir en efectivas las garantías del asociado - Quiebra del asociado	Moderadas a Mayores	Posible	No idónea	1	C	3

Tabla 13. Cronograma de implementación (Ver Anexo)

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	SITUACIONES DE RIESGO EN ORDEN DE PRIORIDAD	POSIBLES OPCIONES DE TRATAMIENTO	OPCIONES PREFERIDAS	CLASIFICACION DEL RIESGO DESPUES DEL TRATAMIENTO	RESULTADO DEL ANALISIS COSTO BENEFICIO A: ACEPTAR, B: RECHAZAR	COMO SE MONITOREARAN ESTE RIESGO Y LAS OPCIONES DE TRATAMIENTO
Operacional	Información suministrada falsa, incoherente o incompleta	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal - Verificación de la información - Validación de documentos de manera conjunta 	Reducir la posibilidad de ocurrencia y las consecuencias	Disminución aceptable agilizando el proceso de crédito	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación en el nivel de utilidades con periodos anteriores a la implementación. -Aumento de operaciones de crédito respecto a periodos anteriores.
Administrativo	Actividades individuales inadecuadas por parte de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión al personal - Motivación continua - Premios y condecoraciones 		Disminución notoria de situaciones de riesgo en todas las dependencias de la cooperativa	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la productividad de los funcionarios - Metas comerciales superadas
Crédito	Proceso de documentación y desembolso	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos de garantías deben ser revisados y aprobados por el área jurídica. - La información consignada en las solicitudes de crédito deben ser verificadas respectivamente - Cualquier duda sobre la documentación que respalda una obligación debe ser absuelta por funcionarios del área - El proceso de desembolso debe ser realizado por una dependencia que cuente con total autonomía, para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas. - Estados Financieros de los tres últimos años firmados por contador y/o representante legal. 		Se mejoran los procesos de seguridad y se obtiene un mejoramiento en la rotación de cartera.	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la cartera vencida. - Aumento en la productividad de los funcionarios (Menor carga laboral). - Disminución de procesos jurídicos en el recaudo de cartera
	Proceso de otorgamiento de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecciones financieras para solicitudes con plazo superior a 18 meses - Consultar el endeudamiento con el sistema financiero. 				
	Proceso de seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de Informes de Seguimiento - Creación de un plan de acción para prevenir el incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de los asociados (Implementación de estrategias de cartera) 				

8.1 IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO

Figura 5. Proceso tratamiento de riesgo



Fuente: NTC 5254.

La figura 5, nos enseña el proceso global del tratamiento del riesgo. En ella es posible detectar diferentes opciones que no necesariamente son mutuamente excluyentes o apropiadas para diferentes circunstancias de la organización. Las opciones posibles son las siguientes:

a) No afrontar el riesgo al decidir no proceder con la actividad que tiene la posibilidad de generarlo

Esta aversión conlleva a:

- *Decisiones para evitar o ignorar los riesgos sin importar la información disponible y los costos incurridos en el tratamiento de estos.*
- *Error en el tratamiento de riesgo*
- *Dejar opciones críticas y/ó decisiones en otras partes*
- *Aplazar decisiones que la organización no pueda evitar; ó*
- *Seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial mas bajo sin importar los beneficios¹⁰.*

Debido a que los tres riesgos aceptados de **Servimcoop** y **Coomuldesa** se encuentran ligados estrechamente con la naturaleza de su operación, para su tratamiento no es valida esta opción en ninguno de los tres casos.

¹⁰ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 15 – 16.

Ya que evitar dichos riesgos sería estancar o suspender la operación de cada cooperativa.

b) Reducir la posibilidad de ocurrencia

Dentro de las acciones factibles para su ejecución de las cooperativas bajo estudio que procuren reducir esta posibilidad se tienen:

- Auditoría y programas de verificación de cumplimiento.

Por medio de la asamblea general es posible llevar a cabo la toma de decisiones de como se puede implementar un riguroso sistema de supervisión a través del cual se puedan identificar diferentes aspectos en los que estén faltando u omitiendo procesos. Esto se podría ejecutar con la ayuda de algunas de las herramientas y técnicas citadas en el numeral 2.3. Un ejemplo aplicable en nuestras cooperativas sería la utilización de listas de chequeo, las cuales facilitarían la detección de alertas en la omisión o deficiente aplicación de los diferentes procedimientos establecidos con el fin de minimizar los riesgos a los que están expuestos, gracias a este instrumento es posible determinar el origen del riesgo quedando toda el proceso informado de forma escrita.

- Revisión formal de requisitos, especificaciones, diseño y operaciones.

Esta acción le permitirá a las cooperativas establecer un proceso formal a través del cual la información recopilada de sus asociados llegue en un momento determinado a instancias mayores ya analizada y confirmada evitando así fraudes u otro tipo de atentados

contra la organización. Una posible forma de disminuir los riesgos a los que están expuestas tanto **Servimcoop** como **Coomuldesa** es a la delegación de la revisión de documentos a un solo funcionario pudiendo depender este proceso de una evaluación conjunta involucrando en esta responsabilidad a dos personas entre las cuales estaría un miembro del consejo de administración.

Así mismo podría controlarse mas estrictamente los procesos para las operaciones activas de crédito verificando si cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desembolso confiable de los recursos. La ejecución de esta acción requiere del compromiso de cada uno de los funcionarios estrechamente involucrados tanto en el desembolso como en el recaudo de los préstamos

c) Reducir las consecuencias

El procedimiento aplicable para este objetivo en las cooperativas bajo nuestro estudio consideramos que es el siguiente:

- Arreglos contractuales

Para los funcionarios de las cooperativas brindarles incentivos para la ejecución formal e idónea de sus labores aumenta el sentido de pertenencia por la organización y de esta forma la búsqueda del progreso conjunto. Este aspecto es muy importante ya que por medio de el, el funcionario no solo se desempeña de la mejor forma posible sino que también irradia dicha disposición para que su trabajo individual no sea opacado por el global, sino mas bien resaltado; ya que es mas fácil detectar buenos resultados a nivel grupal, como por ejemplo de una sucursal que de un solo individuo.

Por su parte en el recaudo de cartera es importante buscar una solución conjunta y favorable tanto para la cooperativa como para el deudor. Las cooperativas deberán en primer lugar adoptar una postura defensiva con la obtención de nuevas garantías admisibles o fuentes de pago adicionales, buscando preocupar al deudor de que la mejor opción para ambas partes es la cancelación de la deuda. No olvidemos que el negocio de las cooperativas no es recibir garantías a cambio de recursos colocados sino recuperar el efectivo prestado para una posterior oportunidad de colocación.

d) Transferir el riesgo

Aquí participa otra parte que asume o comparte algún porcentaje de riesgo. Entre los mecanismos más utilizados se encuentran:

- *Uso de contratos.*
- *Acuerdos de seguros.*
- *Estructuras organizacionales tales como sociedades o alianzas estratégicas (Joint Ventures)¹¹.*

La transferencia de un riesgo a otras partes o la transferencia física a otros lugares, puede reducir el riesgo para la cooperativa o puede caer en uno nuevo: el de que la organización a la cual le ha transferido el riesgo no pueda manejarlo efectivamente.

Consideramos que esta opción no es aplicable para nuestras cooperativas en estos momentos., ya que probablemente recurrir a ella, sería aceptable cuando no es factible solucionar o afrontar los riesgos internamente. Por el momento estos riesgos pueden tratarse por medio de procedimientos y mecanismos que generen una mayor confiabilidad y eficiencia en la operación cooperativa.

e) Retener el riesgo

Después de reducir o transferir los riesgos, puede haber riesgos residuales que se han retenido. Es recomendable implementar planes para manejar las consecuencias de estos riesgos si ocurrieran, incluida la identificación de un medio de financiación para el¹².

Para nuestras cooperativas es importante entender que en el corto plazo, para atender de forma correcta el reducir las posibilidades y consecuencias de los riesgos aceptados, incurriendo en una inversión adicional, la cual sufragará los gastos para los controles establecidos como las auditorias, los nuevos mecanismos de revisión formal y los arreglos contractuales con funcionarios y deudores. Sin embargo en el mediano y largo plazo se observarán los resultados de la gestión implementada siendo razonable un golpe en el flujo de caja de las cooperativas mientras es adaptada esta nueva gestión de la manera correcta.

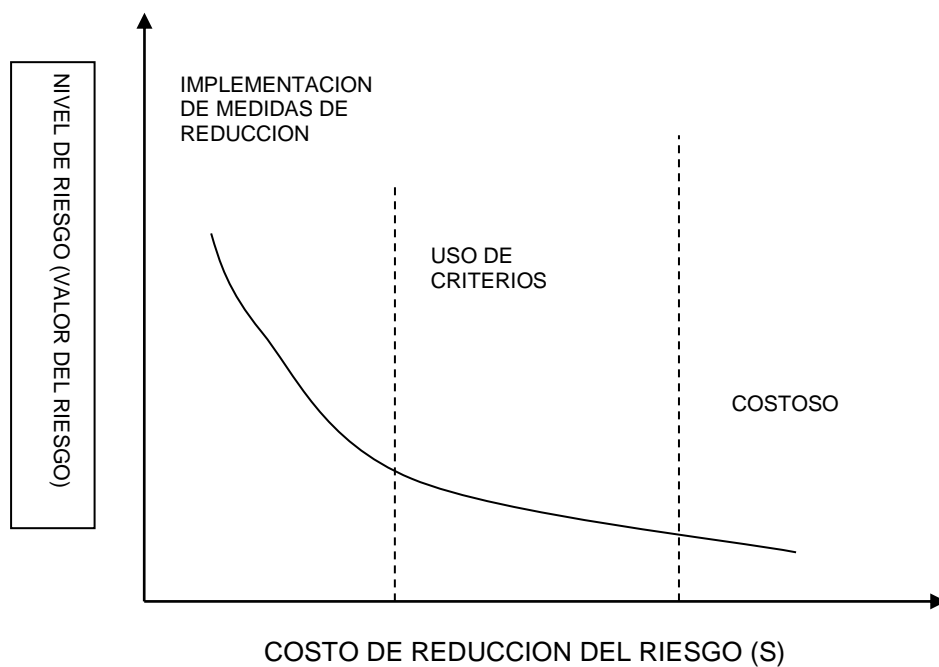
¹¹ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 17.

¹² Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 17.

8.2 EVALUACIÓN DE OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO

La implementación de las opciones anteriormente identificadas deben ser evaluadas de forma individual. La selección de la opción mas apropiada incluye el equilibrio del costo de la implementación de cada opción contra los beneficios derivados de ella. En general el costo de la gestión de riesgo debe ser proporcional a los beneficios obtenidos. En la figura 6 Se puede observar este aspecto¹³.

Figura 6. Relación costo beneficio estrategias Vs. Resultados esperados



Fuente: NTC 5254.

¹³ Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Pp. 17 – 18.

Debido a que los riesgos a tratar por **Servimcoop** y **Coomuldesa** son específicos, su tratamiento no puede dejar a un lado algunas de las opciones identificadas en el punto anterior. Por el contrario, la omisión de alguna de ellas desperdiciaría la labor de las otras. De igual forma al no contar con datos estadísticos de pérdidas generadas en estas cooperativas debido a dichos riesgos, no es posible establecer una relación numérica costo-beneficio para cada uno de ellos. Pero sin duda alguna su relación va a ser bastante positiva para ellas, aun teniendo en algún momento que considerar la disponibilidad de recursos financieros adicionales para la adecuada ejecución de esta gestión

8.3 PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE TRATAMIENTO

En estos planes se debe documentar la forma como se debe implementar las opciones seleccionadas, incluyendo responsabilidades, cronogramas, resultados esperados, presupuesto, entre otros.

De manera ideal las artes con mayor capacidad para controlar el riesgo deben asumir la responsabilidad del tratamiento del mismo. La implementación exitosa del plan del tratamiento requiere un sistema de gestión eficaz que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y obligaciones de reporte individuales con respecto a acciones y los monitoree contra criterios establecidos. Estos planes pueden ejecutarse por medio de tablas con ciertas características donde se registra cada uno de los riesgos. (*Ver anexo. Tablas registro de riesgo*).

9. MONITOREO Y REVISIÓN

Después de desarrollar un proceso por medio del cual Coomuldesa y Servimcoop detecte, analice y trate diferentes riesgos en los que están expuestas por su operación, es necesario buscar que esta eficiencia generada en el desarrollo de este nuevo concepto se conserve durante la existencia de dichos riesgos, procurando evaluar la eficacia de las medidas de control a fin de garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades del riesgo.

Debido a que casi ningún riesgo permanece estático, resulta esencial que las cooperativas revisen de manera permanente que el plan de gestión para afrontar los riesgo, continua siendo aplicable.

Esta revisión es una parte integral del plan de tratamiento del riesgo.

10. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Este plan aunque es nombrado y especificado en esta parte final del proceso es primordial desarrollarlo tanto para las partes interesadas internas como externas en la etapa más temprana de esta implementación.

11. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo de investigación resume en gran medida los diferentes conceptos, políticas y procedimientos pertinentes en la actualidad para implementar una gestión aplicable y eficaz del riesgo. Después de observar totalmente el plan construido es posible corroborar que en diferentes etapas del mismo se brinda una solución aplicable para algunos inconvenientes o procesos inadecuados que las cooperativas implementaban en el desarrollo de su operación.

La norma NTC 5254 es novedosa para las cooperativas de la región por lo que **Servimcoop** y **Coomuldesa** no contaban con un plan de gestión de riesgo claramente definido, gracias a esto se pudo desarrollar este trabajo de manera completa, reconociendo en cada una de las cooperativas sus políticas, su estructura organizacional y sus metas y estrategias para así con base en sus características diseñar un plan de acuerdo a sus necesidades. El proceso que contempla la norma permitió ofrecerle a las cooperativas nuevos puntos de vista de los riesgos a los que están expuestos, así como las herramientas para tratarlos eficazmente.

Igualmente canalizamos nuestro proyecto de investigación en el riesgo de crédito evaluado con base en la norma NTC5254 detectando que procedimientos pueden mejorar las cooperativas y cuáles no han ejecutado anteriormente. De igual forma se desarrollaron mecanismos por medio de los cuáles las cooperativas pueden reducir la posibilidad de ocurrencia y las consecuencias que este riesgo puede generar, así como las diferentes estrategias de cartera para llegar a una salida favorable para ambas partes.

La norma NTC5254 es la mas innovadora y versátil en lo referente a la gestión de riesgo, teniendo como objeto proporcionar un marco genérico para establecer el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, y la comunicación del riesgo; ésta se convierte en lo mas efectiva posible cuando la gestión del riesgo se vuelve parte de la cultura de la organización y es considerada como parte de su filosofía, práctica y plan empresarial en vez de considerarse o practicarse como un sistema separado. Por tal motivo consideramos la urgencia de fortalecer el sector solidario de nuestra región, el cual tiene un potencial inmenso y aunque no están actualmente tan organizados y sistematizados como el sector bancario, sin duda alguna es un sector que con su auge brindará un progreso social e individual para cada uno de sus asociados.

12. BIBLIOGRAFÍA

Circular Básica Contable y Financiera (CE 0013-2003).

Informe Gestión 2004 Financiera Comultrasan.

Manual de Crédito Coomuldesa.

Manual de Crédito Servimcoop.

Norma Técnica Colombiana Ntc5254

www.supersolidaria.gov.co

ANEXOS

ANEXO A. ESTRATEGIA DE CARTERA

El otorgamiento de crédito puede implicar, entre otras situaciones, la posibilidad de no recuperar el préstamo otorgado, el cambio de las condiciones iniciales de contratación o la utilización de sistemas deshonestos por parte del cliente; alguna de las cuales puede conducir a que este desconozca la obligación existente. Todos los elementos señalados anteriormente constituyen riesgo y para precaverse de tales contingencias, solo se ha encontrado como respuesta exigir la firma de títulos de deuda que garanticen suficiente respaldo, solicitar garantías de la mejor calidad y aplicar la estrategia de cartera pertinente con el fin de evitar recurrir a las dos opciones anteriores ya que esa no es la finalidad de la cooperativa.

¿QUÉ SE BUSCA?

1. Facilitarle al cliente el cumplimiento de sus obligaciones

¿CÓMO?

- a) Evitando que tenga que ir a cobro jurídico, cuando previamente lo estamos analizando y vemos que las condiciones inicialmente pactadas no se van a poder cumplir.
- b) Suspendiendo el proceso jurídico.
- c) Normalizando una obligación para evitar liquidación de intereses moratorios.

- d) Ampliando el plazo de acuerdo con su flujo de caja y la mejora de posición para la cooperativa.
- e) Mejorando la calificación en las centrales de información financiera.
- f) Mejorar para la cooperativa la posición de riesgo

¿CÓMO?

- a) Analizando el plan de desempeño futuro del deudor, que nos permita la confirmación del recaudo con las nuevas condiciones de amortización.
- b) Mejorando las garantías:
 - Con la consecución de nuevas garantías (personales o reales)
 - Con mayor cubrimiento de las actuales garantías por abono de al menos el 10% del capital.

ARGUMENTOS DE VENTA PARA QUE EL ASOCIADO CANCELE SUS OBLIGACIONES

1. Al ponerse al día en su obligación o al cancelarla totalmente, el asociado vuelve a ser sujeto de crédito no solamente con la cooperativa sino con todo el sistema financiero.
2. Mientras este vencido no solamente no es sujeto de crédito sino que comercialmente esta muerto.

3. Uno de los argumentos que mas ayuda es el de decirle a los clientes que entre mas se demoren en cancelar la deuda, mas tiempo van a estar reportados posteriormente en las centrales de información.
4. Venderles la idea de que se eviten el cobro jurídico (cuando no se ha iniciado) ya que después la deuda se encarece no solo con los honorarios del abogado sino con los demás gastos del proceso como póliza judicial, peritos, etc.
5. Un cobro jurídico además interfiere fuertemente en la vida familiar y todos conocemos casos de hogares que se han terminado por esta causa.
6. En algunos casos donde el cónyuge no es codeudor, ha pagado las deudas con el fin de no dejar perder la vivienda.
7. Evitar el tener que molestar al codeudor si es que aun no se le han hecho gestiones de cobro. Tener en cuenta que en los casos de los créditos personales morosos, un buen porcentaje de las recuperaciones se deben a que el que paga es el codeudor (por lo menos un 40% de los casos de la cartera en cobro jurídico).
8. Hacerlos conscientes de que si la única deuda vencida que tienen es la nuestra y otras entidades se enteran (por las centrales de información), les pueden acelerar el pago de la deuda y ponerlos en mayores aprietos.
9. Efectuar posteriormente la gestión de cobranza con el codeudor si es que no se tiene éxito con el deudor principal.

TIPS PARA UNA RECUPERACIÓN EFECTIVA

- Es importante además que las personas que se encarguen de la cobranza tengan conocimiento no solamente de la parte financiera y jurídica sino también de la comercial y que puedan y tengan atribuciones para tomar decisiones rápidamente.
- Entre mas investigación de información comercial se tenga del cliente y del codeudor (bienes, carros, sitio de trabajo, clubes que frecuente, etc.) más efectiva es la gestión de cobranza. Quien posee la información maneja el mundo.
- En el momento de la entrevista con el deudor (teléfono, visita) se debe tener a la mano toda la información que se haya logrado, con lo cual la efectividad en la cobranza será mayor.
- Igualmente antes de empezar la condonación de intereses hay que tratar de buscar que mediante la consecución de una garantía adicional o de un codeudor solvente (mejor este último) se le puede refinanciar toda la deuda incluyendo los intereses. De esta manera la deuda se regulariza y no se afectaran los ingresos futuros de la cooperativa.
- En la negociación se debe empezar primero por tratar que el cliente pague toda la deuda, posteriormente se puede empezar a hablar de una rebaja en los intereses de mora (por encima de los corrientes), luego y dependiendo de la oferta del cliente se puede negociar la mora y cobrar tasa corriente y así sucesivamente. Se puede llegar incluso al caso de condonar parte de la deuda si es que no hay ninguna posibilidad adicional de recuperar algo más. Esto es más factible en

los casos donde la obligación ya aparece castigada en libros y que no implican una pérdida adicional para el banco sino que cualquier recuperación es ganancia.

- En todos los procesos de cobranza el cliente siempre tendrá argumentos por los cuales no ha pagado (objeciones) y lo que no se debe hacer es rebatir o refutar esas objeciones porque se crea entonces una actitud negativa del cliente quien se pone a la defensiva. Lo que se debe tratar de hacer es de “asesorar” al cliente vendiéndole la idea de que el mejor negocio es pagar.

ANEXO B. HERRAMIENTA PARA EL ESTUDIO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE UN ASOCIADO

HOJA DE ESTADOS Y RAZONES FINANCIERAS

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

JHON VARGAS	Dic-02	ANAL.V.	Dic-03	ANAL.V.	Dic-04	ANAL.V.	Jun-05	ANAL.V.	ANAL. HORIZONTAL	
ESTADO DE RESULTADOS										
VENTAS NETAS	2.823	100,0%	2.744	100,0%	3.086	100,0%	799	100,0%	12,5%	-48,2%
Otros ingresos operacionales										
Costo de ventas	1.920	68,0%	1.793	65,3%	2.081	67,4%	531	66,5%	16,1%	-49,0%
Gastos operacionales	871	30,9%	987	36,0%	1.023	33,1%	340	42,6%	3,6%	-33,5%
Depreciaciones y amortizaciones										
UTILIDAD OPERACIONAL	32	1,1%	-36	-1,3%	-18	-0,6%	-72	-9,0%	-50,0%	700,0%
Gastos financieros	89	3,2%	47	1,7%	51	1,7%	15	1,9%	8,5%	-41,2%
Otros ingresos no operacionales										
Otros egresos no operacionales										
UTILIDAD ANTES CORRECCIÓN MONETARIA	-57	-2,0%	-83	-3,0%	-69	-2,2%	-87	-10,9%	-16,9%	152,2%
Corrección monetaria	-11	-0,4%	54	2,0%	56	1,8%	31	3,9%	3,7%	10,7%
Impuestos	4	0,1%	2	0,1%	3	0,1%			50,0%	-100,0%
UTILIDAD NETA	-72	-2,6%	-31	-1,1%	-16	-0,5%	-56	-7,0%	-48,4%	600,0%

BALANCE GENERAL

Caja, bancos e inversiones temporales	146	15,2%	114	12,1%	100	10,0%	59	5,7%	-12,3%	-41,0%
Cuentas por cobrar comerciales	433	45,2%	451	48,0%	486	48,6%	496	48,1%	7,8%	2,1%
Inventarios										
Ctas. ctes. comerciales										
Otros activos corrientes										
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	579	60,4%	565	60,1%	586	58,5%	555	53,8%	3,7%	-5,3%
Bienes raíces	420	43,8%	425	45,2%	445	44,5%	460	44,6%	4,7%	3,4%
Maquinaria y equipo	128	13,3%	140	14,9%	155	15,5%	164	15,9%	10,7%	5,8%
Otros activos fijos										
Depreciación acumulada	168	17,5%	190	20,2%	185	18,5%	148	14,4%	-2,6%	-20,0%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	380	39,6%	375	39,9%	415	41,5%	476	46,2%	10,7%	14,7%
Diferidos										
Cuentas por cobrar a socios / Cías. vinculadas										
Otros activos no corrientes										
Valorizaciones										
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	380	39,6%	375	39,9%	415	41,5%	476	46,2%	10,7%	14,7%
TOTAL ACTIVO	959	100,0%	940	100,0%	1.001	100,0%	1.031	100,0%	6,5%	3,0%
Obligaciones bancarias corto plazo	12	1,3%	62	6,6%	7	0,7%	21	2,0%	-88,7%	200,0%
Proveedores	813	84,8%	788	83,8%	879	87,8%	927	89,9%	11,5%	5,5%
Ctas. ctes. comerciales / Cías. vinculadas										
IVA por pagar										
Otros pasivos corrientes										
TOTAL PASIVO CORRIENTE	825	86,0%	850	90,4%	886	88,5%	948	91,9%	4,2%	7,0%
Obligaciones bancarias largo plazo										
Cuentas de socios / Cías. vinculadas										
Otros pasivos no corrientes										
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0		0		0		0			
TOTAL PASIVO	825	86,0%	850	90,4%	886	88,5%	948	91,9%	4,2%	7,0%
Capital pagado	30	3,1%	30	3,2%	30	3,0%	30	2,9%		
Reservas	11	1,1%	11	1,2%	11	1,1%	11	1,1%		
Saneamiento Fiscal	110	11,5%	110	11,7%	110	11,0%	110	10,7%		
Revalorización del patrimonio	335	34,9%	342	36,4%	350	35,0%	350	33,9%	2,3%	
Utilidades retenidas	-280	-29,2%	-372	-39,6%	-370	-37,0%	-362	-35,1%	-0,5%	-2,2%
Utilidad del periodo	-72	-7,5%	-31	-3,3%	-16	-1,6%	-56	-5,4%	-48,4%	250,0%
Valorizaciones										
TOTAL PATRIMONIO	134	14,0%	90	9,6%	115	11,5%	83	8,1%	27,8%	-27,8%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	959	100,0%	940	100,0%	1.001	100,0%	1.031	100,0%	6,5%	3,0%

RAZONES FINANCIERAS	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Jun-05	OBSERVACIONES:
LIQUIDEZ					
Razón corriente (Veces)	0,7	0,7	0,7	0,6	
Prueba ácida (Veces)	0,7	0,7	0,7	0,6	
Capital trabajo	-246	-285	-300	-393	
Cobertura de intereses (Veces)	0,4	(0,8)	(0,4)	(4,8)	
EBITDA	32	-36	-18	-72	
Cobertura de intereses EBITDA (Veces)	0,4	(0,8)	(0,4)	(4,8)	
ACTIVIDAD					
Rotación cartera (Días)	55	59	57	112	
Rotación inventario (Días)					
Ciclo operacional (Días)	55	59	57	112	
Rotación proveedores (Días)	152	158	152	314	
Rotación activo total (Veces)	2,9	2,9	3,1	1,5	
ENDEUDAMIENTO					
Concentración del pasivo en el corto plazo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Relación pasivo / ventas (Días)	105	112	103	214	
Apalancamiento financiero (Veces)	27,5	28,3	29,5	31,6	
Endeudamiento sector financiero	1,5%	7,3%	0,8%	2,2%	

ANEXO C. TRATAMIENTO RIESGO DE CREDITO

Para atender este tipo de riesgo en las cooperativas hemos decidido proponer los siguientes aspectos dentro de cada una de las etapas del proceso de crédito.

1. Proceso de documentación y desembolso

Este proceso tiene que ver con las actividades de elaboración, recopilación, análisis, y administración de la documentación necesaria e indispensable que sustenta los desembolsos de crédito.

De acuerdo con lo anterior, se debe contar con un proceso de documentación y desembolso riguroso y cuidadoso. Cualquier error u omisión en esta etapa del proceso anula los esfuerzos realizados en las etapas precedentes y aumenta la probabilidad de pérdida del crédito.

Los créditos deben ser aprobados por el estamento correspondiente de conformidad con su nivel de atribuciones.

Los pagarés y las garantías, son los documentos que respaldan la operación de crédito, por lo cual su elaboración, legalización y administración debe ser especialmente cuidadosa.

Los documentos de garantías deben ser revisados y aprobados por el área jurídica.

El proceso debe ser realizado por una dependencia que debe contar con total autonomía, para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.

Para realizar el desembolso de un crédito se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recopilación de la información
- Revisión por parte del área de operaciones
- Revisión detallada de: Documento representativo de la deuda, Garantías y Documentación básica del cliente.

2. Proceso de otorgamiento de crédito

Busca facilitar la toma de decisiones de crédito con base en estudios confiables que permitan preservar la calidad de la cartera de crédito dentro de los límites establecidos.

La finalidad última del análisis de crédito es la interpretación de los datos como base para la toma de decisiones. La interpretación es un proceso de investigación, evaluación y proyección de la realidad que se obtiene de los datos analizados. Para esto sugerimos:

- La implementación de una hoja de cálculo a través de la cual es posible el análisis de las cifras de los estados financieros del solicitante, basándose en indicadores de relevancia importante en el análisis de créditos, dentro de los cuales se encuentran razones financieras de liquidez, de actividad, de cobertura y de endeudamiento.

- La participación de analistas de crédito capacitados para este tipo de labor.
- Proyecciones financieras para solicitantes con plazo superior a 24 meses.
- Consultas con centrales de información financiera.

3. Proceso de seguimiento y control

Una vez desembolsado el crédito, el seguimiento y control a la cartera es de vital importancia y de la disponibilidad de quien realice esta función depende en gran parte la calidad de los créditos de la cooperativa.

- Periódicamente se debe constatar la conservación de los bienes dados en prenda, y si estos bienes han sido desmejorados por su mal uso, se debe solicitar nueva garantía.
- Generación de Informes de Seguimiento.
- Creación de un plan de acción para prevenir el incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de los asociados (Implementación de estrategias de cartera).