



INSTITUTO DE DESARROLLO  
C O O P E R A T I V O

## ● Cofuema

Curso de Cooperativismo: 20, 27 de Mayo, 3 de Junio  
Módulo III – Los riesgos en las CAC’S

- Perfiles directivos

## ● Consejo:

- Buen nombre y reconocimiento por su honestidad e idoneidad
- Experiencia en la actividad de la cooperativa
- Conocimientos básicos en temas de contabilidad, administración, etc.
- Asistir y participar activamente en las sesiones
- Interés en su cooperativa y el cooperativismo en general
- Imparcial y objetivo en la toma de decisiones
- Capacidad de escucha y de trabajo en equipo

## ● Fiscal:

- Gozar de conducta intachable
- Conocimiento de la actividad que desarrolla la Cooperativa
- Conocimiento o experiencia en actividad relacionado con auditoría o supervisión
- Voluntad de capacitarse permanentemente
- Capacidad de analizar con sentido crítico las operaciones de la Cooperativa y formar su propia opinión
- Conocimientos básicos en asuntos jurídicos, económicos y financieros.
- Capacidad de escucha y de trabajo en equipo

# Incompatibilidades CF:

- No ser empleado, asesor o proveedor
- No integrar el CD en el mismo período de Gobierno
- No ser pariente de los miembros del CD
- No ser socio ni tener negocios en común con el Gerente o algún ejecutivo de la Cooperativa
- Remuneraciones aprobadas por la Asamblea

# Deben conocer:

- Registros contables( libros, balances, inventarios, cuenta resultados, etc.)
- Estatuto, principios cooperativos, reglamentos y plan estratégico de la Cooperativa
- Que documentación exigen los Organismos competentes
- Políticas crediticias de la Cooperativa y condiciones técnicas para evaluarlas

# Gerencia / Alta gerencia:

- Entendemos como alta gerencia el equipo formado por la gerencia general y demás líneas de reporte relevantes.
- Debe poseer los conocimientos y habilidades para gestionar y supervisar la actividad del negocio, el riesgo, y demás políticas fijadas.
- Desarrollar y presentar al directorio para su aprobación, el plan de negocios en base a los lineamientos estratégicos establecidos.
- Proveer de la información necesaria al directorio.
- Implementar un sistema de gestión integral de riesgos.
- Promover cultura de control.

Qué  
características  
debería cumplir  
un directivo  
"2.0"?



# ● Riesgo



- Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos.  
El riesgo es un evento que aún no ha ocurrido, pero que podría ocurrir, es decir existe incertidumbre.
  - Incertidumbre (puede que nunca ocurra).
  - El riesgo importa y debe gestionarse porque tiene un efecto
  - Ese efecto es sobre los objetivos fijados



Se entiende por riesgo económico financiero, la posibilidad de que un evento incierto, genere una pérdida de patrimonio de la institución.

Generalmente entendemos al riesgo como algo que debemos evitar. Esto no es del todo correcto, ya que dependerá del apetito al riesgo que posea la institución.

Apetito de riesgo se refiere al nivel de exposición a riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.




## Tolerancia al Riesgo: desviación respecto a este nivel

- No todas las compañías están dispuestas a asumir el mismo nivel de riesgo para alcanzar sus objetivos. Las empresas pueden gestionar una mayor o menor cantidad de riesgo, según su naturaleza o del contexto en el que se sitúan.
- La tolerancia al riesgo de estas organizaciones varía en función del nivel de riesgo aceptado.

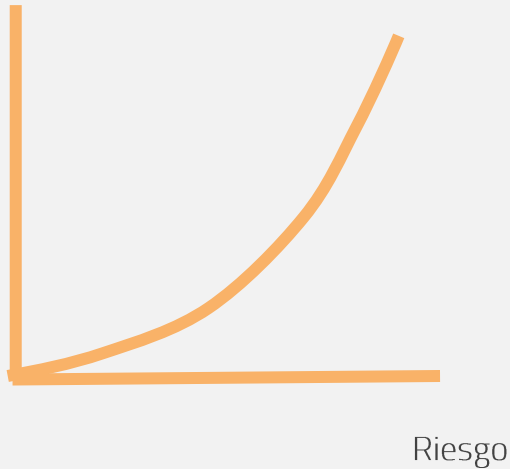
## Límites

- Las organizaciones pueden estar dispuestas a aceptar un nivel de riesgo determinado con sus actuaciones, pero eso no significa que sea el riesgo máximo que puedan soportar.
- La capacidad de riesgo hace referencia a estos límites de las compañías en la búsqueda de sus objetivos

- 
- Los riesgos pueden afectar la capacidad de la entidad para:
    - -Sobrevivir
    - -Competir con éxito
    - -Mantener la fortaleza financiera, imagen pública.
      - -Preparar información confiable.
    - -Cumplir con las normas que son aplicables.
  - Es responsabilidad de la Dirección, en equipo con la gerencia:
    - Identificar los riesgos.
    - Analizarlos, determinando su probabilidad de ocurrencia e impacto.
  - Tomar medidas (implementar una actividad de control, compartir el riesgo, no hacer nada, etc.)


# Riesgo y rentabilidad

Rentabilidad



A medida que la rentabilidad es más alta los riesgos que se toman también son mayores.

Sin embargo es importante tener como objetivo la rentabilidad, aunque no existan fines de lucro.



Es recomendable implementar y administrar los instrumentos de control del riesgo y acciones para prevenir, mitigar las pérdidas potenciales, reducir la incertidumbre y evitar eventos no deseados.

La institución deberá realizar éstos controles siempre que el beneficio esperado supere los costos en los que se incurre.

Se justifica un policía en cada casa para reducir riesgo de robo? O uno por esquina sería casi tan efectivo por un costo infinitamente menor?

# La administración de riesgos

- Administrar riesgos es una actividad que debería existir en todas las empresas.
- Las CACs son prestadores de servicios financieros, están expuestas en general a riesgos crediticios, por lo que deben tener la función de Administración de riesgos claramente delimitada.
- Esto lleva a que la regulación sobre esta actividad sea más sofisticada y especializada.
- La quiebra de un intermediario financiero no solo afecta a sus clientes.
- El control del riesgo es un «insumo» fundamental del servicio financiero. Sin ese «insumo» el producto está incompleto.

# • La administración de riesgos

● El conocimiento de los riesgos posibles, así como la probabilidad de producirse, permite una planificación estratégica más efectiva y un mayor éxito en la realización de nuestras metas.

Esto conlleva a una mayor eficiencia y efectividad y, consecuentemente, a unos menores costos.

La continua revisión y comunicación de los datos propicia que todos los miembros cuenten con una mejor visión global y los riesgos que conlleva.

# El proceso





## Identificación

Proceso continuo e iterativo, que requiere una visión renovada.

Muchas veces se integra al proceso de planificación.

Análisis de las interacciones más significativas: con los socios, proveedores, organismos reguladores, etc.

Considerar fuentes de riesgo tanto internas como externas.



## Análisis

Una vez identificados, pasamos a analizarlos.

Estimación de la importancia: Impacto y probabilidad de ocurrencia.

Consideración de las acciones que podrían ser tomadas.

Determinar si existen riesgos inherentes (no existen medidas que afecten su probabilidad o impacto) o residuales (persisten aún luego de las medidas tomadas). La consideración de ambos ayuda a determinar si se necesitan medidas adicionales.

# Respuesta

Analizados los riesgos debemos decidir cómo gestionarlos, podemos adoptar distintas posturas:

- Evitar
- Reducir
- Compartir
- Aceptar

Para la elección de la respuesta, debemos considerar:

El efecto sobre el riesgo, y la cantidad de riesgo que definimos como aceptable.

Costo y beneficio. (A veces me es mas costoso reducir un riesgo que aceptarlo).

Viabilidad de la implementación. (Puedo evitar desastres ambientales?)



# Trabajo en equipo

- 1- La Cooperativa se queda sin energía eléctrica
- 2- Un socio se presenta con un recibo de sueldo adulterado
- 3- Un virus ataca el sistema informático de la Coop.
- 4 – Las tasas de interés caen drásticamente por una crisis financiera
- 5 – Se genera un desastre climático y los socios no pueden llegar a la Cooperativa por el resto del mes.

RIESGO – PROBABILIDAD – IMPACTO – RESPUESTA

## Tipos de riesgo:

- a) Riesgo de liquidez
- b) Riesgo de mercado
- c) Riesgo de capitalización
- d) Riesgo regulatorio
- e) Riesgo operacional
- f) Riesgo de crédito



## Liquidez:

*Se entiende por riesgo de liquidez una eventual limitación de fondos por parte de la institución financiera, para cumplir sus obligaciones con sus acreedores, como también la capacidad de incrementar su operación por medio de la colocación de recursos en operaciones de crédito.*

## ● Riesgo de mercado

● *Es el riesgo de incurrir en pérdidas por cambios en los precios de mercado (tasas de interés, tipos de cambio).*

*Al producirse variaciones en los precios, el valor de un activo puede reducirse y afectar el patrimonio de la Cooperativa.*

*El riesgo de tipo de cambio y tasa de interés son sumamente relevantes para las CAC's.*

## ● Riesgo tasa de interés

- Una institución financiera se encuentra expuesta a riesgo de tasa de interés cuando su patrimonio puede verse afectado por la evolución de las tasas de interés en el mercado.
- Esta exposición se produce cuando determinados cambios en las tasas de interés afectan el valor de los activos de manera diferente del efecto que generan en el valor de los pasivos.

## ● Riesgo tipo de cambio

- Una institución financiera se encuentra expuesta a riesgo de tipo de cambio cuando el valor de su patrimonio pueda variar en el caso de ocurrir modificaciones en las cotizaciones de ciertas monedas.
- Esta exposición se produce cuando los activos y pasivos en moneda extranjera no son iguales. Por lo que determinadas variaciones en la cotización de la moneda extranjera respecto a la moneda local, hacen que existan impactos en los resultados.
- Tradicionalmente es medida a través del concepto de «posición», como la diferencia entre Total de Activos en m/e menos el Total de Pasivos en m/e

- Riesgo de capitalización

- *Probabilidad de que la Cooperativa pierda su patrimonio neto.*

- Se deriva de los riesgos de liquidez, de crédito y de mercado.*



## ● Riesgo regulatorio

● *Al ser una actividad muy regulada en casi todo el mundo, tanto por leyes de gobierno como por normas específicas, los cambios normativos devienen en un factor de riesgo*

*Consideremos algunos ejemplos:*

- topes en las tasas de interés*
- mayores impuestos*
- previsiones y clasificación de cartera*

## ● Riesgo de crédito

● *Es el riesgo de que la contraparte no honre sus obligaciones (pago de crédito en tiempo y forma).*

*La cartera de créditos es el activo más importante en las CAC'S, y es a su vez el generador de rentabilidad.*

*Una incobrabilidad importante de manera sostenida, lleva a que pueda llegar a reducirse el patrimonio.*

*A su vez, la incobrabilidad genera un costo relevante para las instituciones financieras.*

# ● Gestión del riesgo de crédito

- La principal actividad de una CAC y de donde obtiene los mayores ingresos, hace que esté inevitablemente expuesta a este tipo de riesgo.
- La clave no está en eludir los riesgos, sino en manejarlos adecuadamente con el objetivo de maximizar la rentabilidad, manteniendo una exposición en niveles aceptables.
- Una adecuada gestión de riesgo de crédito, es un componente esencial para asegurar el éxito y la permanencia de una entidad en el largo plazo.
- Las CACs deben esforzarse en que mejorar continuamente sus metodologías para identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y divulgar el riesgo de crédito, así como estimar el nivel de capital adecuado para hacer frente a este riesgo.

## ● Buenas prácticas de gestión del riesgo de crédito:

● Establecer estrategias y políticas apropiadas para la gestión del riesgo de crédito.

Contar con un proceso aceptable para la otorgación de créditos.

Mantener un adecuado sistema de administración, medición y monitoreo de créditos (que incluye el análisis continuo de la capacidad de pago y seguimiento del prestatario).

Asegurar la implementación y realizar la supervisión de controles para la gestión del riesgo de crédito.

# Las 5 «C»

- Cultura de pago
- Capacidad
- Capital
- Contrato
- Colateralidad

Debemos evaluar todas antes de conceder el crédito.  
(Las podemos recoger de alguna manera en el manual de créditos)





## Riesgo Operativo

*Se entiende por Riesgo Operativo la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.*

# ● Fuentes del Riesgo Operativo

## ● 1) Procesos internos

Diseño inapropiado de procesos críticos o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes

## 2) Personas

Políticas de contratación de personal no adecuadas, ambiente laboral desfavorable, insuficiencia personal y mala capacitación

## 3) Tecnología de la información

Inadecuados sistemas de información y tecnologías mal desarrolladas.

## 4) Eventos externos

Posibilidad de ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que puedan alterar el desarrollo normal de las actividades



# Conclusiones:

Los riesgos existen, están latentes, mutan, se modifican, el reto de las cooperativas radica en fomentar el desarrollo de una verdadera cultura de riesgos en toda la estructura organizacional.

Esto implica un rol activo del consejo directivo y de las gerencias, que tendrán que asumir la tarea de desarrollar políticas, estrategias y procedimientos de gestión de riesgos (concebir todo el sistema, conforme a las características, complejidades y objetivos de la cooperativa), que permita a sus instituciones identificar, medir, monitorear y controlar en forma integral todos los riesgos inherentes a sus actividades.



Gracias!

**Instituto de Desarrollo Cooperativo**

[www.idc.org.uy](http://www.idc.org.uy)

[infodigital@idc.org.uy](mailto:infodigital@idc.org.uy)