

UNIVERSIDAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SAN MARCOS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CONTROL DEL
RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA SERVICOOOP R.L.”**

ROY TORRES LEON

JESSICA CALVO CALDERON

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN FINANZAS**

SAN JOSÉ, COSTA RICA

ABRIL, 2009



CONTENIDO CAPITULARIO

1. Capítulo I Introducción

1.1. Introducción	1
1.1.1. Reseña histórica	2
1.1.2. Antecedentes	2
1.1.3. Principios y valores	3
1.1.4. Actividad	5
1.1.5. Objetivos	5
1.2. Descripción de los Servicios y productos que ofrece la cooperativa	7
1.2.1. Crédito inmediato	7
1.2.2. Crédito Especial	7
1.2.3. Crédito personal	7
1.2.4. Crédito sobre certificados de inversión	8
1.2.5. Crédito de vivienda	8
1.2.6. Ahorro anual	8
1.2.7. Ahorro a la vista	8
1.2.8. Ahorro a días	8
1.2.9. Ahorro a plazo	9
1.2.10. Ahorro navideño	9
1.2.11. Ahorro pago de marchamo	9
1.3. Proceso de afiliación	9
1.4. Asamblea general	10
1.5. Consejo de administración	10
1.5.1. Funciones del consejo de administración	11
1.6. Comité de vigilancia	11
1.6.1. Composición del comité de vigilancia	11
1.6.2. Facultades y deberes del comité de vigilancia	12
1.6.3. Responsabilidades del comité de vigilancia	12
1.7. Comité de Educación y bienestar social	12
1.7.1. Funciones del comité de educación y bienestar social	13
1.8. Identificación del problema	13

1.9.	Justificación de la investigación	14
1.10.	Objetivo general	15
1.11.	Objetivos específicos	15
1.12.	Alcances y limitaciones	16
1.12.1.	Alcances	16
1.12.2.	Limitaciones	16
1.13.	Acceso a la información	16
1.14.	Análisis F.O.D.A	17
1.14.1.	Fortalezas	17
1.14.2.	Debilidades	18
1.14.3.	Oportunidades	20
1.14.4.	Amenazas	21

2. Capítulo II Marco Teórico

2.1.	Marco Teórico	22
2.2.	Qué es el Cooperativismo	22
2.3.	Historia del cooperativismo	22
2.4.	Qué es una Cooperativa	23
2.5.	Qué es una cooperativa de ahorro y crédito	23
2.6.	Características de las asociaciones Cooperativas	24
2.7.	El cooperativismo en Costa Rica	24
2.8.	Superintendencia General de Entidades Financieras	28
2.8.1.	Objetivo de la Superintendencia	28
2.8.2.	Funciones	28
2.9.	Servicios	29
2.10.	El asociado	29
2.11.	Inversiones	29
2.12.	Créditos	30
2.13.	Ahorros	31
2.14.	Rendimiento	31
2.15.	Excedentes	31
2.15.1.	Reservas y aportes de ley sobre los excedentes	31

2.16. Riesgo	32
2.16.1. ¿Qué es la administración de riesgo?	32
2.16.2. Gestión de riesgo operativo	33
2.16.2.1. Clasificación de los riesgos operativos	37
2.16.2.2. Estrategia de riesgos	37
2.16.2.3. Evaluar control interno	38
2.16.2.4. Definición de la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual	39
2.16.2.5. Marco de madurez de los Controles internos	39
2.16.2.6. Alineamiento de los objetivos riesgos y controles	40
2.16.2.7. Informes	40
2.16.2.8. Gestión cuantitativa	41
2.16.3. Riesgo de mercado	42
2.16.4. Riesgo de prestigio	43
2.16.4.1. Clasificación de riesgo de prestigio	43
2.16.5. Riesgo de crédito	43
2.16.6. Riesgo de liquidez	44
2.16.7. Riesgo de solvencia	44
2.16.8. Riesgo legal	44
2.17. Marco metodológico	44
2.18. Tipo de investigación	45
2.19. Sujetos y fuentes de información	45
2.19.1. Sujetos	45
2.19.2. Fuentes Primarias	45
2.19.3. Fuentes Secundarias	45
2.20. Muestra	46
2.21. Variables	47
2.22. Técnicas e instrumentos	47
2.23. Acuerdo, (SUGEF) 24-00	48

3. Capítulo III Análisis de la información

3.1. Los resultados obtenidos en el informe supervisión cualitativa Ofic.

3.2. Análisis del resultado de la supervisión cualitativa del plan de saneamiento		
agosto 2008		56
3.2.1. Nueva calificación cualitativa	56	
3.2.2. Políticas y procedimientos	57	
3.2.3. Sistemas de control	58	
3.2.4. Sistema de información gerencial	58	
3.2.5. Administración de personal	59	
3.2.6. Tecnologías de información	60	
3.2.7. Planificación	60	
3.3. Análisis del resultado de los procedimientos de la colocación de créditos que		
tiene la cooperativa		61
3.3.1. Crédito inmediato	61	
3.3.2. Crédito personal	61	
3.3.3. Crédito de vivienda	62	
3.3.4. Crédito sobre certificados de ahorro a plazo	62	
3.4. Análisis de los procesos de recuperación de cartera de cobro		
de la cooperativa		63
3.4.1. Recuperación 30 días	63	
3.4.2. Recuperación 60 días	63	
3.4.3. Recuperación 120 días	64	
3.4.4. Recuperación 180 días	64	
3.4.5. Proceso de captación de inversiones	64	
3.5. Análisis del clima organizacional		65
3.5.1. Perspectiva de los colaboradores	65	
3.5.2. Resultados de los grupos focales	66	
3.5.2.1. Satisfacción por el trabajo	66	
3.5.2.2. Oportunidad de desarrollo	66	

3.5.2.3. Perspectiva sobre el liderazgo de la alta dirección	66
3.5.2.4. Comunicación descendente y Comunicación ascendente	67
3.5.2.5. Análisis de la encuesta realizada	68
4. Capítulo IV Conclusiones	
4.1. Conclusiones	69
5. Capítulo V Recomendaciones	
5.1. Recomendaciones	71
5.1.1. Recomendaciones departamento de crédito	72
5.1.1.1. Propuesta crédito clase A	72
5.1.1.2. Propuesta convenio Grupo Sura y Electrocon	72
5.1.2. Departamento de cobros	73
5.2. Recomendaciones generales	75
5.3. Sistemas de información gerencial	76
5.4. Planificación	77
5.5. Políticas y procedimientos	78
5.6. Administración del personal	79
5.7. Sistemas de control	79
5.8. Bibliografía	80

Anexos

Anexo #1, Acuerdo SUGEF 24-00

Anexo #2, Ficha Camels

Anexo #3, Informe SUGEF 2007

Anexo #4, Informe SUGEF 2008, diagnostico SUGEF 2008

Anexo #5, Informe Clima organizacional 2007

Anexo #6, Tabulación de encuesta

Anexo #7, Encuesta

Capítulo I Introducción

1. Introducción

En un mundo globalizado y cambiante donde la comunicación es una herramienta imprescindible y las transacciones financieras ya no tienen límites ni bandera, se hace necesario un amplio conocimiento de la economía mundial y del comercio, así como del desarrollo agigantado de la tecnología.

Es por esto que el objetivo primordial que persigue toda institución financiera ya sea pública, privada o de intensión social, es desarrollarse y tener un crecimiento continuo para poder sobrevivir en este medio.

En el campo social, el cooperativismo ha tomado un enorme auge debido a que éste se compromete ante sus agremiados a satisfacer sus necesidades y ofrecer una mejor calidad de vida.

Es así como nace Servicoop R.L. cuya razón social es “**Servicios Cooperativos R.L**”, una cooperativa de ahorro y crédito con una trayectoria de más de cuarenta y nueve años en la prestación de servicios financieros de alta calidad y de atractivas condiciones, creada con el propósito de brindar soluciones económicas a un grupo de personas sin posibilidades de obtener préstamos bancarios por sus limitados ingresos económicos, por lo que Servicoop R.L. se convierte en una entidad financiera con sentido social, y su misión es “Brindar servicios financieros orientados a la satisfacción de necesidades socioeconómicas de sus asociados, asociadas y familias, dentro de un marco de integración, crecimiento y competitividad con énfasis en el mejoramiento continuo de su gestión, mientras tanto la visión se define en ser una cooperativa prestigiosa, confiable y competitiva, que se ubica en los

“Propuesta de implementación de un programa de control del riesgo operativo en la Cooperativa Servicoop R.L.”

primeros lugares del sector de ahorro y crédito, reconocida por sus principios morales y cooperativos.”

1.1.1. Reseña histórica

1.1.2. Antecedentes

La Cooperativa fue fundada el 25 de junio de 1959 como una cooperativa de ahorro y crédito para los empleados del Ministerio de Obras Públicas y Transportes que se llamó en ese entonces Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples Muchos Organizados Popularmente R.L. abreviada, Coopemop R.L. mediante la resolución número 28, folio 157 y asiento 111, fue aceptada su inscripción por el Ministerio de Trabajo.

Debido a que nace por iniciativa de un grupo de empleados de dicho Ministerio, en sus inicios era una cooperativa de vínculo común cerrado donde solamente se permitía el ingreso a los funcionarios del mismo Ministerio. Sin embargo en el mes de marzo de 1983 se convierte en una cooperativa abierta cambiando su nombre por Servicoop R.L. el cual se utiliza actualmente, por lo que puede asociarse cualquier persona que participe en el desarrollo económico y social de Costa Rica, siempre que sus aportes de capital sean provenientes de ingresos lícitamente adquiridos.

La Asamblea Nacional de Delegados es la autoridad máxima de la Cooperativa, los puestos de dicha Asamblea tienen un periodo de dos años y se realizan elecciones todos los años, además la Asamblea nunca cambia totalmente en una elección.

Actualmente la Cooperativa cuenta con más de 4.000 asociados activos, sin embargo no existe límite para el número de asociados.

“Propuesta de implementación de un programa de control del riesgo operativo en la Cooperativa Servicoop R.L.”

Cada asociado debe aportar un mínimo del 3% de su salario bruto mensual, el cuál se distribuye entre el Fondo de Mutualidad, con un aporte de ¢ 1.300.00, este es un fondo común cuyo fin es la ayuda a los asociados en caso de muerte, ya sea directamente por la muerte del mismo asociado o indirectamente en caso de muerte de una persona cercana como el cónyuge, padres o hijos dependientes; también se aplica en casos de incapacidad total y permanente, la suma de ¢ 2.500.00 forman parte de los aportes de capital que se asignan al ahorro permanente y que se entrega únicamente cuando el asociado renuncia pero paga intereses, la suma que queda después de rebajos se destinan al ahorro anual, que se les entrega a los asociados a finales de enero o inicios de febrero de cada año.

1.1.3. Principios y valores

Para cumplir con la misión que se le ha encomendado a SERVICOOOP R.L. y alcanzar la visión proyectada para su futuro, la Cooperativa ha definido que las decisiones, gestiones y acciones diarias deben regirse por los siguientes Principios y Valores:

Principios y valores que rigen el que hacer de Servicooop.	
Ayuda mutua	Experiencia y honestidad
Solidaridad	Honradez y transparencia
Pertenencia	Capacidad intelectual
Compromiso	Eficiencia y eficacia
Confianza	Creatividad
Solidez y Seguridad	Trabajo en equipo
Respeto e igualdad de trato	Respeto al orden jerárquico
Espíritu de servicio	Respeto al marco legal
Ética en personal y dirigencia	

Además se hace referencia al seguimiento de los principios y valores cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

Otros de los ejes fundamentales de Servicoop R.L están relacionados con la necesidad de crecimiento de la Cooperativa con especial énfasis en su nicho de mercado natural: “Los empleados de entidades del Sector Público costarricense”.

Para ello, es imperativo contar con procesos y trámites internos ágiles, que permitan ofrecer un servicio expedito, sin descuidar el control interno, además de mantener y mejorar las condiciones en que opera el personal de la Cooperativa, como medio para coadyuvar a un servicio de alta calidad humana.

Finalmente, se ha considerado de suma relevancia por la naturaleza del tipo de entidad, realizar los esfuerzos tendientes acercar la Cooperativa a las personas asociadas, lo cual cumple dos finalidades básicas: mejora la lealtad en el uso de los servicios y permite dar sustento a los principios que rigen el quehacer de las cooperativas, y que fundamentalmente se refieren a contribuir al bienestar de los miembros de una organización de este tipo.

Para desarrollar esta estrategia la Cooperativa ha definido como objetivo general, y con un horizonte de tres años, el siguiente: “**SERVICOOP R. L.** sea una empresa competitiva, con crecimiento sostenido y equilibrado en lo financiero y lo social, con una base social identificada y satisfecha.”.

1.1.4. Actividad

Captar, recibir y movilizar recursos financieros.

Captar recursos mediante la emisión de títulos valores.

Conceder créditos a sus asociados.

Obtener financiamiento para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Extender, aceptar, endosar, descontar, emitir, y negociar títulos valores.

Comprar, vender, pignorar, hipotecar, tomar o ceder, en arrendamiento toda clase de bienes inmuebles.

Establecer y administrar sistemas de solidaridad y mutualidad en beneficio de sus asociados y familias.

Efectuar cobros de servicios públicos e impuestos nacionales y municipales.

Otorgar avales, fianzas y todo tipo de garantías.

Efectuar operaciones de confianza con asociados y terceros de conformidad con la ley.

1.1.5. Son objetivos de la Cooperativa los siguientes:

Estimular el aumento de capital social a través de las aportaciones de los asociados.
Recibir de ellos sus ahorros en todas sus formas y cualesquiera otros tipos de inversiones o participaciones financieras que según el ordenamiento jurídico puedan hacer en la Cooperativa.

Brindar oportunidades de crédito a sus asociados.

Participar en todo tipo de actividades lícitas, adquirir bienes, celebrar contratos, actuar en los campos de la producción, la industria, las inversiones, otorgar créditos, los seguros, la educación, la recreación, los ahorros, fondos de mutualidad y cualesquiera otras actividades que procuren elevar el nivel de vida de los asociados y el fortalecimiento de la Cooperativa mediante la utilización de recursos y esfuerzos conjuntos.

Proporcionar a sus asociados educación y capacitación en materia cooperativa y empresarial.

Brindar los servicios a costos razonables a sus asociados, mediante la eficiencia de su operación.

Para el cumplimiento de sus objetivos y en estricto apego al ordenamiento jurídico nacional, la Cooperativa podrá realizar actividades y prestar los servicios que se enumeran a continuación:

1. Captar, recibir y movilizar recursos financieros de sus asociados para el desarrollo de sus actividades, mediante instrumentos tales como:
 - a. Aportaciones de capital.
 - b. Ahorros a la vista y a plazo.
 - c. Captar recursos mediante la emisión de títulos valores, de conformidad con la Ley.
 - d. Conceder créditos a sus asociados a diversos plazos y con las garantías y particularidades que señalen las políticas y reglamentos respectivos.
 - e. Obtener financiamiento para el cumplimiento de sus fines y objetivos, de instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas.
 - f. Extender, aceptar, endosar, descontar, emitir y negociar títulos valores y otros documentos comerciales.
 - g. Comprar, vender, pignorar, hipotecar, tomar o ceder en arrendamiento toda clase de bienes, muebles e inmuebles.
 - h. Establecer y administrar sistemas de solidaridad y mutualidad en beneficio de los asociados y sus familias.

2. Efectuar cobros de servicios públicos e impuestos nacionales municipales debidamente autorizados por la respectiva institución.

3. Otorgar avales, fianzas y todo tipo de garantías.
4. Recibir ahorros de menores, de conformidad con el reglamento respectivo.
5. Efectuar operaciones de confianza, con asociados y terceros de conformidad con la Ley.
6. Y en cualquiera otras actividades que procuren elevar el nivel de vida de los asociados.

1.2. Descripción de los Servicios y productos que ofrece la Cooperativa

1.2.1. Crédito inmediato

Este tipo de crédito se otorga a los asociados únicamente con presentar la cédula de identidad, y consiste en prestar hasta el 90% de los aportes de capital del asociado.

1.2.2. Crédito Especial

Es para asociados que laboren en propiedad para entidades públicas, con al menos un año de estar en esa condición. No requiere de fiadores y es hasta por ₡500.000.00.

1.2.3. Crédito personal

El monto no tiene límite con respecto a los ahorros y solamente depende de la capacidad de pago del asociado. Requisitos similares al anterior.

“Propuesta de implementación de un programa de control del riesgo operativo en la Cooperativa Servicoop R.L.”

1.2.4. Crédito sobre certificados de inversión

Este tipo de crédito es uno de los más ágiles en cuando a la aprobación y el desembolso ya que se otorga el crédito con base en el certificado de inversión que tenga el asociado solicitante, el interés que se cobra es de 2 puntos porcentuales del interés que tiene la inversión.

1.2.5. Crédito de vivienda

Este tipo de crédito es una opción para que los asociados obtengan un crédito para vivienda con una tasa de interés muy favorable.

1.2.6. Ahorro anual

El Ahorro Anual se acumula todos los meses, y cada año, cerca del inicio de clases se le devuelve, al asociado resultando de mucha utilidad para atender los gastos escolares que se deben enfrentar a principio de año.

1.2.7. Ahorro a la vista

Con o sin libreta. Puede hacer depósitos y retiros cuando lo desee, y le paga intereses, que se acreditan en la cuenta del asociado.

1.2.8. Ahorro a días

El asociado deposita el dinero a un plazo mínimo de siete días, y a partir de ese momento puede disponer del efectivo.

1.2.9. Ahorro a plazo

Los asociados pueden realizar certificados de inversiones, a plazos de uno, tres, seis, nueve y doce meses, estas inversiones son libres de impuesto, el monto mínimo para la apertura del certificado es de ¢10.000.00.

1.2.10. Ahorro navideño

Por una suma mensual que los asociados determinan, y que se rebaja mensualmente del salario, podrán obtener un monto adicional de aguinaldo, para hacer frente a esos gastos que siempre demanda la época navideña.

1.2.11. Ahorro para pago de marchamo

Cada mes se deposita una suma proporcional al costo del marchamo vehicular que se deberá pagar a fin de año, la Cooperativa ofrece el servicio de pago al Instituto Nacional de Seguros (INS), lo cual facilita el trámite ya que no hace falta que el asociado se traslade a otros lugares para realizar el pago respectivo.

1.3. Proceso de afiliación

Este proceso consiste en llenar la boleta de afiliación, adjuntándole copia de la cédula de identidad y un recibo de servicios públicos donde se evidencie la dirección exacta del nuevo asociado. Al presentar estos documentos se procede a realizar la aportación de ¢2.500, 00 de capital social y ¢1.300, 00 de fondo mutual.

Puede afiliarse toda persona nacional o extranjera ya sea funcionario público o privado que se acoja a realizar las aportaciones que indican las políticas de la Cooperativa, y procedan a llenar la boleta de afiliación donde sus datos personales

quedarán incluidos y bajo supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF.

1.4. Asamblea General

Se encuentra integrada por la totalidad de los asociados de la Cooperativa, tanto en la Asamblea de asociados como en la de delegados, según sea el caso, la asamblea es la autoridad suprema de la Cooperativa, por lo que se convierte en el órgano de mayor autoridad de la empresa.

1.5. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es depositario de la autoridad de la Asamblea y el órgano a cuyo cargo está la dirección superior de los negocios sociales y empresariales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la misma.

Debe estar integrado por un número impar no menor de 5 asociados electos en asamblea por períodos no menor de dos años, ni superior a cuatro, pudiendo ser reelectos.

Se recomienda que sean 5 personas o 7 como lo son actualmente, de los cuales 5 son propietarios y 2 son suplentes.

Una vez nombrados en la asamblea general como miembros del Consejo de Administración, entre ellos a nivel interno les corresponde nombrar a:

Presidente: Quien es la persona encargada de presidir y dirigir los asuntos sometidos a conocimiento del Consejo de Administración y las asambleas.

Vicepresidente: Sustituirá al presidente en su ausencia.

Secretario: Le corresponde velar porque el libro de actas se encuentre al día.

Vocales: Son dos y les corresponde sustituir al Presidente, Vicepresidente, o Secretario en sus ausencias.

Suplentes: Los dos sustituirán a los propietarios en sus ausencias.

1.5.1. Funciones del Consejo de Administración

Integrarse entre sí.

Establecer el número de sesiones.

Nombrar al Gerente, y al Auditor

Reunirse por lo menos una vez al mes

Elegir a un buen Presidente

Preparar el orden del día con anterioridad a toda reunión.

Establecer reglamentos de trabajo.

Aceptar nuevos ingresos de asociados, renunciaciones, mortuales y traspasos.

Proponer reformas a la Asamblea.

1.6. Comité de Vigilancia

Los integrantes del Comité de Vigilancia, serán elegidos en Asamblea por un período de 2 años, pudiendo ser reelectos y se integrará con un número de tres asociados. Le compete el examen y fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la Cooperativa e informar lo que corresponde ante la Asamblea.

1.6.1. Composición del Comité de Vigilancia

El Comité de Vigilancia se instalará después de su elección y nombrará de su seno una Presidencia, una Vicepresidencia y un Secretario.

1.6.2. Facultades y deberes del Comité de Vigilancia

Son atribuciones y obligaciones del Comité de Vigilancia (Auditoria Interna en caso que lo sustituya), las siguientes:

Revisar las cuentas y operaciones que efectúe la Cooperativa.

Verificar que todas las actuaciones del Consejo de Administración, el Gerente y los Comités estén de acuerdo con la ley. Cualquier violación detectada debe hacerla del conocimiento de La Asamblea o al organismo competente, siguiendo para ello el debido proceso y dando oportunidad a los descargos.

Verificar que mensualmente se efectúen conciliaciones de las cuentas de Bancos.

Cerciorarse que los registros contables se encuentren al día.

1.6.3. Responsabilidades del Comité de Vigilancia

La responsabilidad solidaria de los miembros del Consejo de Administración y de la gerencia alcanza a los miembros del Comité de Vigilancia por los actos que no hubieren objetado oportunamente. Quedan exentos de responsabilidad los miembros del Comité que salven expresamente su voto dentro del mes siguiente al acto de tomarse la decisión respectiva.

1.7. Comité de Educación y Bienestar Social

El número de integrantes de este Comité varía de acuerdo a las necesidades. El mínimo deben ser 3 miembros. En algunas cooperativas eligen 5 y hasta 7 miembros.

Entre ellos les corresponde nombrar un presidente, un vicepresidente y un secretario.

Le corresponderá a este Comité promover y divulgar la educación cooperativa entre los asociados, y sus familias, así como programas de bien social.

1.7.1. Funciones del Comité de Educación y Bienestar Social

El Comité de Educación y Bienestar Social ejercerá sus actividades en coordinación con el Consejo de Administración, sus funciones son las siguientes:

Elaborar un plan de trabajo anual acorde con los objetivos de la Cooperativa para ese período, cuyo presupuesto deberá ser conocido oportunamente por el Consejo de Administración.

Promover constantemente las actividades educativas y de relaciones sociales con los asociados y sus familias, así como con personas no asociadas para lograr su incorporación como miembros de la asociación.

Programar actividades que permitan a las y los asociados conocer y vivir el significado y valor de los principios cooperativos.

Otras que por ley, reglamentos y acuerdos de la Asamblea General se le asigne.

1.8. Identificación del problema

La problemática que enfrenta la Cooperativa es la mala gestión operativa que tuvo durante los últimos dos años, donde se reflejaron grandes deficiencias en diversas áreas. Según lo reflejó el informe (oficio.5079-2008) de la Superintendencia General de Entidades Financieras, luego de la supervisión realizada en el año 2007, donde se indica que la Cooperativa pasó a ser catalogada de grado de regularidad normal, a grado de irregularidad 1, mostrando falta de controles en aspectos importantes del área cualitativa, como lo son: planificación, políticas, administración

del personal, sistemas de control y sistemas de información gerencial, además de los problemas en el área cuantitativa, que es la parte económica calificable de la Cooperativa.

La Superintendencia otorgó un plazo de seis meses de tiempo para presentar un plan de saneamiento donde se deberían corregir todas las anomalías que se presentaron a la hora de la supervisión y que se reflejaron en el informe.

La Cooperativa solicitó un plazo más extenso para realizar las correcciones, el cual fue concedido por la SUGEF, sin embargo no cumplió con el plan de saneamiento solicitado, como lo indicado el informe (agosto-2008), siendo esto un problema mayor debido a que si la Cooperativa volvía a obtener una calificación de irregularidad 1, automáticamente pasaría a grado de irregularidad 2. (Según lo indica el artículo 22, inciso b y c, del acuerdo SUGEF, 24-00.)

Toda esta situación generó que la imagen de la Cooperativa se haya visto afectada en el sistema financiero nacional ya que no se puede contar con financiamiento de otras instituciones financieras, provocando esta situación que exista gran incertidumbre entre los asociados.

1.9. Justificación de la investigación

Al ser Servicoop R.L, una institución financiera que ha demostrado en los últimos años poseer varias deficiencias a nivel operativo, se hace necesaria una exhaustiva revisión de funciones y procedimientos que permitan identificar las principales causas que malogran el trabajo y desempeño de la institución en perjuicio de ella misma y de sus asociados. Es por esto que el fin primordial que persigue la investigación es no solamente indagar las causas operativas que entorpecen la labor diaria de la Cooperativa, sino también buscar soluciones sistemáticamente efectivas que colaboren con el desempeño de la misma. Es por eso que se pretenden dar algunas propuestas para que mejore la gestión del riesgo de la

Cooperativa, y para poder ofrecerle al asociado un servicio de calidad, eficiencia y prestigio bajo un nuevo esquema de trabajo y bajo una nueva estructura administrativa orientada al mejoramiento continuo y a la maximización de su principal producto en el mercado, el servicio.

1.10. Objetivo general

Efectuar un análisis y diagnóstico de la situación actual de la gestión de la cooperativa Servicoop R.L. para mejorar el trabajo y minimizar el riesgo operativo para que a su vez permita mejorar la calificación de la Cooperativa ante la Superintendencia General de Entidades Financieras.

1.11. Objetivos específicos

I: Evaluar la situación actual de la Cooperativa Servicoop R.L, según los indicadores de la SUGEF.

II: Evaluar el porque de la deficiente gestión de la Cooperativa en las áreas operativas.

III: Brindar recomendaciones que permitan a la Cooperativa mejorar su calificación de acuerdo a los indicadores de la SUGEF.

1.12. Alcances y limitaciones

1.12.1. Alcances

Realizar un trabajo que se pueda implementar en la Cooperativa, con el propósito de mejorar la gestión operativa.

1.12.2. Limitaciones

Tiempo

Se ha contado con más de seis meses para realizar la tesis, tiempo insuficiente para recolectar información importante, presentándose diversas situaciones que han limitado de muchas maneras la buena recolección de la misma para la aplicación de propuestas de mejoras que sean ajustables en la Cooperativa.

1.13. Acceso a la información

La información ha sido limitada en algunas ocasiones, por el hecho de ser considerada como información privada de la Cooperativa, ocasionando esto que se trabaje de forma limitada con la misma.

1.14. Análisis F.O.D.A.

1.14.1. Fortalezas

Amplia trayectoria en el sector cooperativo de Costa Rica.

Servicoop R.L. tiene alrededor de 49 años de estar en el mercado, lo que significa que cuenta con una amplia experiencia en el campo financiero haciendo que sus asociados tengan confianza en la institución.

Supervisión permanente de la Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF.

La supervisión constante por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras denota un grado de seguridad para los asociados, y demuestra una estabilidad financiera la cual es comprobable mediante las publicaciones que realiza la Superintendencia y que son de dominio público.

Identificación de los asociados con los principios de la Cooperativa.

El asociado de Servicoop R.L. se involucra en forma directa con la administración, haciendo comentarios o sugerencias para el mejor desarrollo de la misma. Esto denota compromiso entre los mismos asociados provocando que se incremente su creencia en el movimiento cooperativo.

Baja rotación de personal.

La baja rotación del personal genera tranquilidad entre los asociados ya que pueden contar con un seguimiento de forma personal, existiendo confianza a la hora de

realizar cualquier trámite ya sea de ahorro como de crédito.

Sistema de deducción por medio de planilla a los asociados que son funcionarios del sector público.

El sistema de deducción de planilla es un servicio adicional que la Cooperativa le brinda al asociado, esto genera facilidades a los asociados en el pago de sus obligaciones sin necesidad de trasladarse a las instalaciones.

Buenas tasas de interés en captaciones.

La Cooperativa ofrece a sus asociados competitivas tasas de interés por captación, dando al menos un punto porcentual por encima de otras cooperativas y bancos.

1.14.2. Debilidades

Personal poco capacitado e identificado.

Personal poco capacitado en algunas áreas fundamentales para la Cooperativa como lo son los departamentos de Crédito y Cobro, los cuales han mostrado deficiencias tanto a la hora de analizar un crédito para ser otorgado como al momento de efectuar la gestión de cobro, además las actitudes de los encargados de estos departamentos muestran la poca identificación con la misión y los objetivos de la Cooperativa, esto debido a la poca formación profesional y al no contar con la capacitación necesaria para los puestos que se desempeñan.

Poco crecimiento en la solidez financiera

Servicoop actualmente no cuenta con la liquidez de recursos con los que contó en el pasado para el avance de sus proyectos, y los recursos que se tienen actualmente no han sido explotados al máximo.

Falta de presencia en las diferentes zonas del territorio nacional.

Poca presencia con sucursales debidamente identificadas alrededor del país y las ya existentes son a nivel cantonal por lo tanto no abarcan a la mayoría de la población flotante en el mercado.

Poca agresividad en la utilización de los sistemas electrónicos y de comunicación.

Se cuenta con un sitio Web que usualmente esta fuera de servicio, este no ha sido creado para realizar la mayoría de transacciones de sus asociados sino más bien como un medio informativo de productos de la Cooperativa.

El servicio de mensajería de texto celular se ha utilizado para informar las actividades sociales y no como herramienta informativa de productos, ni para la gestión de cobros.

Falta de publicidad en los diversos medios institucionales.

La misión y los objetivos de Servicoop R.L. van dirigidos a la población en general pero especialmente al sector público. Sin embargo no posee publicidad o representante permanente en ningún medio institucional así como publicidad en medios de circulación nacional, con los cuales podría incrementar su imagen y el número de asociados.

Herramientas tecnológicas

La Cooperativa cuenta con un sitio Web, el cual no cubre las necesidades de los asociados en cuanto a la información que requieren ya sea de créditos, ahorros u otros servicios que se les podría ofrecer o brindar.

1.14.3. Oportunidades

Posibilidades de expansión por medio de apertura de nuevas sucursales.

Actualmente la Cooperativa cuenta con cinco agencias, ubicadas en los siguientes lugares: Oficinas centrales en el sector metropolitano, Liberia, Puntarenas, Río Claro y Pérez Zeledón.

Para nadie es un secreto que el éxito de toda empresa de servicios es la cobertura, en estos momentos la cobertura de Servicoop es limitada, por lo que se considera que en la medida en que la misma penetre en otras provincias por medio de presencia física de oficinas, incrementará su número de asociados.

Lógicamente esta apertura de nuevas oficinas deberá realizarse previo estudio de mercado, para analizar las más importantes para la Cooperativa.

Ampliación del mercado meta

Se considera importante incrementar la presencia de los promotores de venta, ya que actualmente se cuenta sólo con dos promotores de afiliación. La Cooperativa podría desarrollar diferentes métodos de mercadeo para intentar cautivar un grupo importante de empleados públicos y privados, que desconocen los servicios prestados por la Cooperativa dentro del medio.

1.14.4. Amenazas

Mercado financiero saturado.

La búsqueda de lealtad de los clientes por parte de los entes financieros, tales como Bancos Públicos, Bancos Privados, Financieras, Cooperativas de ahorro y crédito y mutuales, provoca que el mismo mercado se sature dado a que los mismos ofrecen diversos servicios con valor agregado haciendo que la competencia sea más difícil.

Desconocimiento de la población de las características del sector cooperativo.

La mayoría de la población desconoce total o parcialmente los beneficios o servicios que podrían obtener de una cooperativa, así como la participación que esta pueda obtener en el mercado financiero nacional, por tanto el sector cooperativo es visto como algo propiamente del sector agrícola.

Amplio crecimiento y desarrollo en avances tecnológicos que han tenido las demás cooperativas.

Debido a implementaciones tecnológicas por parte de la competencia, que ha permitido ofrecer a sus asociados información más clara acerca de sus productos, servicios, trámites de afiliación; y solicitudes de crédito en línea entre otros, le ocasiona una ventaja superior a la competencia ya que le permite realizar un mayor análisis previo a las necesidades del asociado.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Marco Teórico

2.2. Qué es el Cooperativismo

El Cooperativismo es un movimiento socio-económico que acerca y une dinámicamente a los hombres con fines de colaboración, para el progreso económico y el mejoramiento individual y colectivo.

Mediante la práctica de la solidaridad y la educación cooperativa, se procura el progreso económico y el mejoramiento individual y colectivo.

De esta forma, el Cooperativismo se presenta como una nueva concepción de la vida y de la sociedad, que democratiza la propiedad, la producción, la distribución de la riqueza, el consumo, el uso y la administración de los servicios esenciales.

2.3. Historia del cooperativismo

El filósofo griego Aristóteles dijo: “El hombre es un animal político”. Eso quiere decir que el ser humano es esencialmente social, que necesita vivir y comunicarse con los demás.

Desde que el hombre apareció en la Tierra, se enteró de que para poder realizar las tareas que le permitirían alimentarse, como eran la recolección de frutas, pesca, caza y más tarde la agricultura; necesitaría de la ayuda de sus semejantes.

Nació así el concepto de cooperación, que se define como la unión de esfuerzos y voluntades con el fin de alcanzar un objetivo común. Se entiende como un trabajo mancomunado y solidario que realiza un grupo de personas para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Los orígenes del Cooperativismo están ligados a una doctrina económica llamada capitalismo, en la que se da una explotación del hombre por el hombre. Ante tales injusticias, surgió un movimiento tendiente a ayudar a los trabajadores a salir de las pésimas condiciones socioeconómicas en las que se encontraban.

2.4. Qué es una cooperativa

Una cooperativa es la asociación voluntaria de personas y no de capitales, que tiene personalidad jurídica, duración indefinida y responsabilidad ilimitada, su objetivo es satisfacer necesidades y promover el mejoramiento económico y social del grupo que la conforma; pensando en el servicio y no en el lucro.

2.5. Qué es una cooperativa de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito deben tener un mínimo de 50 socios.

Según la Ley General de Cooperativas, Ley N° 6756, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".

Para ello, entre otras actividades, pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales y otorgar préstamos a sus socios.

Este tipo de cooperativa estará bajo la fiscalización y control de la Superintendencia General de Entidades Financieras, y contara con la regulación en los Artículos 86 al 90 de la Ley General de Cooperativas.

2.6. Características de las Asociaciones Cooperativas

Las cooperativas son el medio de ayudarse mutuamente para beneficio de todos. Una cooperativa es una asociación voluntaria de personas y no de capitales.

Con plena personería jurídica.

De duración indefinida.

De responsabilidad limitada.

En donde las personas se unen para trabajar.

Con el fin de buscar beneficios para todos.

El principal objetivo es: el servicio y no el lucro o ganancia fácil.

2.7. El cooperativismo en Costa Rica

El Cooperativismo en Costa Rica se inició en los años 20 aunque la primer Legislación en materia cooperativa data del 26 de agosto de 1943 cuando se emite el Código de Trabajo con su capítulo III dedicado a las Asociaciones Cooperativas.

Antes de la promulgación del Código de Trabajo, existieron cooperativas en nuestro país, las cuales fueron impulsadas por extranjeros que habían conocido estas asociaciones en el exterior y por nacionales que habían tenido noticias de ellas, en sus viajes a Europa y otros lugares, en los que por aquella época el movimiento cooperativo, lograba sus realizaciones.

En el año 1923 se constituyó la “Sociedad Constructora Germinal”.

Asociación Nacional de trabajadores que fue de vivienda, formada por 1

Asociación Nacional de trabajadores. Los asociados pagaban una cuota de

¢ 1.70 mensual de los cuales amortizaban ¢ 1.50 para pago de capital y

¢ 0.20 para gastos de administración. Durante 20 años construyeron 100 viviendas por un valor de ¢1.500.00 c/u, y desapareció.

En 1935 se organizó la “Sociedad cooperativa tipográfica” por los afiliados a la Federación gráfica Costarricense, pero no llegó a funcionar.

En 1939 se formó una cooperativa de ahorro y crédito y consumo entre los empleados del Banco Nacional, que se llamó cooperativa de ayuda del Banco Nacional de Costa Rica.

En 1940 se constituyó la cooperativa de consumo la Josefina, entre vecinos de San José, la cual no funcionó por falta de un local apropiado.

En 1941 se formó una cooperativa de consumo entre los vecinos de San Ramón de Alajuela.

En 1942 se fundó la cooperativa de consumo de los empleados del Banco Nacional de Costa Rica.

También se formó en 1942 la Cooperativa de trabajadores de Tres Ríos que se llamó cooperativa La Unión S.A. posteriormente se formaron otras, tales como:

Cooperativa de consumo Ricardo Saprissa y CIA

Cooperativa de consumo de Paraíso

Cooperativa de habitación Villa Mariana

Cooperativa de transportes de San Ramón de Alajuela

La mayoría de estas cooperativas fueron de consumo, motivadas por la gran especulación de la época de la segunda Guerra Mundial.

Todas estas asociaciones formadas sin experiencia, carentes de medios necesarios para subsistir, con una ausencia absoluta de educación cooperativa entre sus

asociados y dirigentes, con falta de capital, exceso de crédito y una administración deficiente, estaban destinadas a desaparecer.

No obstante construyeron la primera experiencia cooperativa del país que sirvió de base para construir entre ella nuestro movimiento cooperativo actual.

El 26 de agosto 1943 se promulgó la primera Legislación Cooperativa en Costa Rica, a esa fecha el panorama cooperativo en Costa Rica ha variado notablemente.

El 6 de agosto 1947 por Ley N° 861 de esa fecha se fundó la sección de Fomento del Banco Nacional de Costa Rica con el objeto de darle impulso a las cooperativas agrícolas e industriales exclusivamente.

Se inscribieron 16 cooperativas de este tipo de las cuales solo existen en la actualidad:

La cooperativa de Productores de leche R.L.

El hogar propio R. L.

Santa Eduvigis R. L. y de consumo de los empleados de la Northern R. L

La Cooperativa Agrícola Industrial Victoria, es la más antigua de las cooperativas que operan en el país pertenece a un período anterior a la formación de la asociación de Fomento Cooperativo del Banco Nacional de Costa Rica ya que fue fundada el 12 de octubre de 1943.

Mediante la Ley 1644 del 23 de setiembre 1953 se transforman la sección de Fomento de cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica en el Departamento de cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica con facultad para impulsar todo tipo de cooperativas en el país darles el asesoramiento y financiamiento.

Este periodo que termina el 14 de junio 1973 marca una época durante el movimiento cooperativo en Costa Rica.

La experiencia de los años anteriores y el contar con un organismo de asesoría técnica y financiamiento como lo fue el departamento de cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica al igual que el establecimiento de la oficina de cooperativas del Ministerio de Trabajo y previsión, mediante la Ley 1860 del 21 de abril 1955 y en la actualidad llamada departamento de organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como entidad supervisora de las asociaciones cooperativas del país.

A partir del 15 de junio 1973 por ley 5185 de asociaciones cooperativas en el alcance la Gaceta N° 34 de la gaceta Oficial N ° 56 del jueves 22 de marzo 1973, deja de existir el departamento de cooperativas del Banco Nacional para crearse el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo Infocoop que asume las funciones de dicho departamento y muchas

de las que habían desempeñado el departamento de organizaciones sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La ley actual 5185 da al Infocoop una serie de funciones dentro de las cuales esta el fomento, asesoramiento, control y financiamiento del Movimiento Cooperativo Nacional y al departamento de organizaciones sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El 26 de agosto de 1943 se emite el Código de Trabajo.

En el capítulo 3 se legisla por primera vez sobre asociaciones cooperativas.

En 1947 se fundó el Departamento de cooperativas del B.N.C.R. encargado de fomentar las cooperativas agrícolas e industriales.

En 1973 se creó el Infocoop con el fin de impulsar a todas las cooperativas.

2.8. Superintendencia General de Entidades Financieras

La Superintendencia General de Entidades Financieras, es el ente Regulador de las instituciones financieras donde se incluyen los bancos, financieras, cooperativas de Ahorro y Crédito, y Mutuales. Fiscaliza su funcionamiento con el propósito de velar por sus clientes y asociados.

2.8.1. Objetivo de la Superintendencia General de Entidades Financieras

Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

2.8.2. Funciones

1. Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema Financiero nacional.
2. Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
3. Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de

Prácticas bancarias sanas.

4. Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
5. Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica a participar en el mercado cambiario.
6. Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
7. Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
8. Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

(Información obtenida de: Internet: www.sugef.fi.cr, www.sugef.go.cr)

2.9. Servicios

Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Estas actividades se desarrollan con la idea de fijar una expectativa en el resultado del servicio.

2.10. El asociado

Es la persona que se incorporó en forma voluntaria como asociado a la institución, cumpliendo en su totalidad los requisitos de ingreso y aportación, permitiéndole el derecho de acceder a los diversos productos financieros tanto ahorros como a créditos.

2.11. Inversiones

Se entiende como Inversiones Temporales, aquellos valores y cualquier otro derecho de contenido económico o patrimonial, incorporado en un documento, que por su configuración jurídica propia y régimen de transmisión puedan ser objeto de negociación en un mercado financiero o bursátil.

Las inversiones se clasifican en:

- a. Negociables: Comprende los valores cotizados activamente en una bolsa de valores y que son mantenidos para obtener beneficios en el corto plazo tanto de las diferencias actuales como futuras entre el precio de adquisición y venta, u otras variaciones de precio, de tipos de interés o de la comisión de intermediación.
- b. Disponibles para la venta: Comprenden las inversiones en valores cotizados en una bolsa de valores y que son mantenidos intencionalmente para obtener una adecuada rentabilidad por sus excedentes temporales de liquidez, o que no se mantengan para su negociación ni se vayan a conservar hasta el vencimiento.
- c. Mantenidos hasta el vencimiento: La categoría de valores mantenidos hasta el vencimiento se limita exclusivamente a valores de deuda. Se miden a su costo amortizado en el Balance de Situación solamente si se tiene la intención de mantener hasta su vencimiento y se cuenta con la capacidad financiera para hacerlo.

2.12. Créditos

Cuando alguien habla de crédito, lo primero que se hace es asociar esa palabra al dinero que se pide prestado a un banco u otras instituciones financieras, y que habrá que devolver con intereses y en un plazo determinado.

El dinero que se pide prestado a los bancos u otras instituciones, por el que se paga un interés y que se debe devolver en cuotas y en un plazo.

Cuánto menor sea la tasa de interés mejor para el que toma el crédito, y cuanto antes se complete la devolución, menor será el monto total de intereses que se pague.

2.13. Ahorros

El ahorro es la cantidad de dinero disponible que los asociados o clientes depositan en distintas cuentas de ahorro, para que sean administrados por una institución bancaria o cooperativa.

Estos ingresos son generados por una persona al realizar una actividad determinada remunerable.

2.14. Rendimiento

La cantidad de ganancia (rendimiento) basada en la cantidad de recursos (fondos) usados para producirla. También, la habilidad de una determinada inversión para devengar un rendimiento por su uso.

2.15. Excedentes

La Cooperativa cerrará anualmente su ejercicio económico al 31 de diciembre de cada año. El excedente es la ganancia económica obtenida durante el año, derivada de los diversos servicios que se ofrece la Cooperativa.

2.15.1. Reservas y aportes de ley sobre los excedentes

El excedente obtenido por la Cooperativa debe aplicar en la forma y orden siguiente:

El 10% a constituir la reserva legal.

Por lo menos el 4% para la reserva de educación.

Un 2%, para el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, (INFOCOOP)

Un mínimo de 8% para Bienestar Social constituir una reserva que permita realizar inversiones productivas que amplíen la capacidad económica de la Cooperativa.

Un 10% para atender gastos de la Asamblea Nacional de Delegados.

Un 55% para ser distribuido entre los asociados.

Un 11% como reserva institucional para la compra de terrenos.

2.16. Riesgo

El riesgo puede ser definido como la probabilidad de que un evento, acción ó actividad afecte de forma adversa a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de negocio y ejecutar sus estrategias exitosamente.

También es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento, que conlleve a pérdidas materiales en el resultado de las operaciones y actividades que se desarrollen en determinada institución.

2.16.1. ¿Qué es la administración de riesgo?

Las instituciones deben contar con un sistema de administración del riesgo de operación que les permita identificar, medir, controlar y/o mitigar y monitorear los riesgos de manera que se fortalezca su seguridad y solidez, con la finalidad de proteger los intereses del público y de sus accionistas o relacionados.

Las instituciones deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, para lo cual deberán establecer mecanismos, estrategias, tecnología, procesos y contar con recursos humanos calificados y experimentados a fin de mitigar este riesgo.

2.16.2. Gestión de riesgo operativo

El riesgo operativo no tiene una definición plenamente compartida en el campo financiero. Sin embargo, la más utilizada es:

“Es el riesgo de que se produzcan pérdidas directas o indirectas asociadas a errores humanos, fallas en los sistemas, existencia de procedimientos, controles inadecuados y eventos externos, incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.”

El riesgo legal incluye entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes.

Dicho en otras palabras, el riesgo operativo es el riesgo de que los funcionarios sean ineficaces e ineficientes en la ejecución del marco estratégico, la satisfacción de sus clientes y el logro de los objetivos de calidad, costo y tiempo.

El riesgo operativo puede clasificarse de la siguiente manera:

Debilidades en el control interno.

Fraude Interno.

Fraude Externo.

Sistemas de información gerencial inadecuados.

Problemas operacionales.

Prácticas Laborales.

Daños a los Activos Fijos.

Fallas en los Sistemas.

Fallas en los Procesos.

Se reconoce que siempre ha sido importante para las entidades financieras prevenir los fraudes, mantener la integridad de los sistemas de control, reducir errores de transacción, así como minimizar otros tipos de riesgos operativos. Sin embargo, lo que también ha cambiado y es relativamente nuevo es la visión del riesgo operativo, como un riesgo que integra a muchos otros y cuya administración contiene una estructura propia similar a la de crédito y mercado, con herramientas y procesos para cuantificarlo, controlarlo, mitigarlo y monitorearlo.

La característica más importante o la más preocupante del riesgo operativo es la de contener eventos de muy alto impacto y muy baja frecuencia, esta característica es la que dificulta su administración y la que lo hace un riesgo difícil de predecir.

El riesgo operativo comparte ciertas características en su administración con el riesgo de crédito y de mercado, por ejemplo:

Exige un claro conocimiento por parte de toda la Entidad.

Definición independiente de las políticas y los procesos.

Monitoreo, medición y reporte independiente.

Sin embargo, la gran diferencia entre el riesgo operativo y sus partes radica en que para el primero:

No existe una fórmula estándar para su cuantificación.

Dada su reciente implementación no existen modelos a seguir o utilizar como ejemplo la dificultad para predecir los eventos.

La dificultad para la recolección de pérdidas operativas.

La atomización y distribución de los eventos operativos a lo largo de todas las áreas de la entidad.

Es importante nombrar las razones que argumentan distintas compañías a la hora de decidirse por administrar el riesgo operativo:

Presiones regulatorias

Comprender el impacto del riesgo operacional

Obtener información de gestión sobre las causas y consecuencias del riesgo operacional.

Poder asignar el capital, según el riesgo asumido.

Poder remunerar teniendo en cuenta la rentabilidad y el riesgo operativo asumido.

Obtener más información que les permita mejorar las decisiones sobre la mitigación del riesgo operativo.

Poder integrarlo junto con los sistemas de administración de riesgo de crédito y de mercado, para así poder obtener un sistema completamente “integral de cuantificación del capital en riesgo”.

En definitiva, la administración del riesgo operacional, no es más que una manera de agrupar una determinada cantidad de ineficiencias relacionadas con las personas, procesos y sistemas que por lo general se encuentran tan dispersas que parecen ser insignificantes. Sin embargo, al comenzar a identificarlas, agruparlas y cuantificarlas, se convierten en ineficiencias lo suficientemente grandes.

A continuación se mencionan los beneficios que brinda una correcta administración del riesgo operativo para las distintas áreas de una entidad:

Mejora la calidad de las decisiones, al conocer y considerar los riesgos a los que se expone.

Fomenta la coordinación e interacción entre las áreas.

Ayuda a visualizar la información de manera agrupada.

Permite asignar eficientemente los recursos escasos.

Al determinar los puntos críticos, permite administrarlos eficientemente.

Promueve la cultura de autocontrol entre las áreas.

Permite cumplir con los estándares internacionales y las exigencias legales

Desarrolla una ventaja competitiva.

Maximiza la rentabilidad.

Mejora la imagen.

Permite asignar el capital en función del riesgo asumido.

Mejorar el servicio al cliente.

Reduce la volatilidad de los ingresos y egresos.

La gestión de este riesgo requiere que se considere como mínimo:

Identificar los factores de riesgo.

Crear el mapa de riesgos operativos de la entidad.

Establecer los niveles de tolerancia para los eventos de riesgo operativo.

Contar con una estructura de control interno que asegure el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo y las normas de actuación y conducta establecidas en la entidad.

Crear estadísticas de eventos de riesgo mediante una base de datos que incluya como mínimo los siguientes elementos:

A.Fecha.

B.Evento de riesgo

C.Tipo de evento de riesgo, cantidad de eventos, unidad de negocio y sub-unidad donde se originó y la pérdida monetaria estimada.

D.Asegurar la integridad, seguridad y disponibilidad de la información y de los servicios ofrecidos por la entidad.

2.16.2.1. Clasificación de los riesgos operativos

Con el empleo de los siguientes criterios el Gestor de Riesgos procede a la priorización de los riesgos inherentes del proceso.

Estos riesgos constituyen todo aquello que puede impedir el logro de los objetivos de la entidad y del proceso.

Por riesgos inherentes se deberá entender cualquier riesgo asociado al proceso bajo estudio, independientemente de que existan o no controles implementados para mitigar su materialización.

Los riesgos inherentes son priorizados con base en dos criterios:

La probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto que podría tener cada riesgo. La probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto de los riesgos inherentes se estiman suponiendo que no existe ningún tipo de control en los procesos.

2.16.2.2. Para estimar la magnitud de impacto de los riesgos inherentes, se aplican los siguientes pasos:

1. Valora el impacto que un riesgo podría tener en cuatro aspectos: I.

Impacto regulatorio.

II. Impacto estratégico.

III. Impacto en la ejecución de proyectos internos de mejoramiento (ej. La implementación de un sistema de información, etc.)

IV. Impacto asociado a posible pérdida de recurso humano clave.

El posible impacto de cada riesgo debe analizarse a la luz del efecto que podría tener en cualquiera de estos aspectos. Si el riesgo bajo análisis tiene un alto impacto en cualquiera de estos aspectos, se clasificará entonces como un riesgo de alto impacto para la entidad.

Igualmente, si el riesgo no tiene un alto impacto en ninguno de los aspectos, pero tiene un medio impacto en cualquiera de ellos, se considerará como un riesgo de medio impacto para la entidad.

Al concluir esta etapa, el gestor de riesgos debe poseer un listado de los riesgos inherentes, clasificados por su probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto.

El Gestor de Riesgo debe clasificar cada riesgo en función de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto esperada debido a la que la clasificación es cualitativa, la clasificación de los riesgos se realiza en forma relativa.

Primeramente se identifica cual riesgo tiene la menor probabilidad de ocurrencia, y ese se asume como el límite inferior del análisis.

Posteriormente se identifica el riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia.

Una vez que el Gestor de Riesgos ha clasificado todos los riesgos según su probabilidad de ocurrencia, se repite este ejercicio con la magnitud de impacto.

2.16.2.3. Evaluar control interno

El Gestor de Riesgo debe plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Son los procesos suficientes para administrar el nivel de riesgo definido como parte de nuestra estrategia?
2. ¿Son los controles efectivos?
3. ¿Se están aplicando los controles establecidos?

Una vez determinada la respuesta que la gerencia dará a los riesgos, la transmitirá al Gestor de Riesgos operativos, y el iniciará las acciones a seguir, este debe concentrarse en aquellos riesgos que la gerencia ha escogido reducir mediante el diseño y aplicación de controles internos.

El Gestor de Riesgos deberá entonces asociar cada riesgo inherente que será administrado mediante controles, con los respectivos controles existentes en los procesos. Los controles implementados a la fecha del estudio fueron identificados en la etapa de diagramación de los procesos.

Uno a uno, el Gestor de Riesgos debe identificar los principales controles para cada uno de los riesgos inherentes identificados en la etapa de diagramación. Con esto, el analista busca identificar si existen controles apropiados para mitigar los riesgos inherentes.

2.16.2.4. Definición de la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual.

Seguidamente, el Gestor de Riesgo debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos residuales con base en el marco de madurez de los controles que se detalla a continuación.

2.16.2.5. Marco de madurez de los Controles internos

El marco de madurez de controles establece una asociación entre:

1. La probabilidad de que un riesgo se materialice y,
2. El diseño del control.

Aquellos controles que no son confiables serán incapaces de prevenir la materialización del riesgo. Por el contrario, los controles optimizados y supervisados lograrán mitigar en gran medida la ocurrencia de los riesgos.

2.16.2.6. Alineamiento de los objetivos riesgos y controles

Al finalizar la priorización de riesgos residuales, existirán riesgos residuales que permanecen con alta probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto.

Estos riesgos constituyen situaciones que deben ser corregidas para disminuir la exposición del proceso en evaluación ante la materialización de cualquiera de estos.

Así mismo, como consecuencia del análisis de controles y riesgos, el Gestor de Riesgo genera un documento final donde se resuman los hallazgos del análisis, este documento deberá luego ser analizado para determinar si la Cooperativa estará dispuesta a asumir los riesgos identificados, o si por el contrario se desea implementar nuevos controles que permitan administrar los riesgos descubiertos.

2.16.2.7. Informes

En esta etapa habiendo el Gestor de Riesgos identificado los riesgos residuales procede a informar oportunamente a la gerencia general corporativa, sobre la presencia de los mismos para evitar que éstos ocurran o se materialicen sugiriendo para ello oportunidades de mejora o recomendaciones que contribuyan a mitigar el impacto del riesgo.

El informe de salida deberá contener aspectos, tales como:

Un resumen gerencial de los principales riesgos operativos identificados en el proceso evaluado.

Mediante el uso de láminas mostrar un listado de aquellos riesgos operativos que poseen una alta probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto, en contraste con los controles que se hayan implementado.

Indicar que la evaluación de los riesgos ha sido efectuada en conjunto con el personal del proceso en estudio.

Mencionar que los riesgos identificados en este documento han sido validados con el coordinador y director del proceso respectivo, tomando en consideración no solo el criterio técnico del Proceso Gerencial de Administración del Riesgo, sino que adicionalmente el criterio del personal encargado de ejecutar las diferentes actividades del proceso en estudio.

Incluir la definición de riesgo, la cual se refiere a cualquier evento o situación que pueda impedir el logro de los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte financiero y de cumplimiento así como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o /a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.

Referenciar la metodología empleada para identificar los principales riesgos del proceso en estudio en el documento denominado.

Finalmente con la identificación y análisis de los riesgos residuales, el Gestor de Riesgos procede a cargar los datos en el software.

2.16.2.8. Gestión cuantitativa

La cuantificación del riesgo operativo, persigue dos grandes objetivos:

En primer lugar permite determinar una carga de capital acorde al perfil de riesgo operativo de cada entidad; es decir se intenta que las entidades financieras dispongan de un capital mínimo que les permita cubrir las pérdidas inesperadas ocasionadas por eventos de pérdidas operativas.

En segundo lugar la gran ventaja y objetivo de la cuantificación es su utilización como herramienta de gestión, lo que permite a su vez, incrementar considerablemente la cultura del riesgo y el conocimiento del mismo en la entidad, ya que es mediante la cuantificación que se toma

conciencia de la magnitud de las pérdidas operacionales.

Para poder comprender cómo se debe calcular el capital mínimo, es imprescindible comprender primero la diferencia entre pérdidas esperadas e inesperadas.

Todo evento de riesgo operacional, tiene como consecuencia una serie de pérdidas, que en algunos casos son directas, y en otros casos indirectas, cada una de estas pérdidas puede clasificarse en esperadas o inesperadas, según su frecuencia e impacto asociado.

Pérdida Esperada

Es el valor de la pérdida media, es el monto de pérdida que se debe esperar que suceda. Generalmente representan las pérdidas de alta frecuencia y bajo impacto; y se aprovisionan en los estados financieros y se incluyen en los costos de operación de la entidad.

Pérdida inesperada

Son valores superiores a la media y asociados a eventos que ocurren con una frecuencia menor, pero de mayor impacto. Representa la desviación entre la media y un determinado percentil de acuerdo al intervalo de confianza seleccionado. Dichas pérdidas deben cubrirse con capital. La pérdida inesperada, se suele calcular a través del VaR (Valor en Riesgo), el cual resume la pérdida máxima esperada a lo largo de un horizonte de tiempo objetivo dentro de un intervalo de confianza dado.

2.16.3. Riesgo de mercado

Es la posibilidad que ocurra pérdidas en el valor de las posiciones mantenidas (activas y pasivas) como consecuencia de movimientos adversos en las variables de mercado (tipo de interés, tipos de cambio y precios de cotización).

Es la exposición a pérdidas debido a fluctuaciones en las tasas cuando se presentan descalces en los plazos de las carteras activas y pasivas, sin contarse con la posibilidad de un ajuste oportuno.

2.16.4. Riesgo de prestigio

Los riesgos de prestigio o de imagen, son aquellos que se generan por la opinión negativa de una persona o grupo de personas de la Cooperativa, creando desconfianza hacia determinadas actividades, lo cual puede originar una salida de asociados de la Cooperativa o fuga de recursos.

2.16.4.1. Los riesgos de prestigio se clasificarán en:

A. Riesgos por procesos inadecuados: Son aquellos que se presentan por procesos inadecuados y que dañan la imagen de la Cooperativa, estos se gestionan como riesgos operativos.

B. Riesgos por manejo inadecuado de información: Son los riesgos de información mal administrada o insuficiente que pueden ocasionar un deterioro en la confianza de los asociados.

2.16.5. Riesgo de crédito

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas como resultado del incumplimiento de pago de asociados y/o contrapartes en el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en préstamos sino también en otras exposiciones dentro y fuera del balance, como garantías, aceptaciones en inversiones en valores y avales, entre otros.

2.16.6. Riesgo de liquidez

Se origina cuando la entidad financiera no posee los recursos líquidos necesarios para atender sus exigibilidades u obligaciones con terceros en el corto plazo.

2.16.7. Riesgo de solvencia

Se presenta cuando el nivel de capital de una entidad es insuficiente para cubrir las pérdidas no protegidas por las estimaciones, erosionando su base patrimonial. La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros, por lo tanto el riesgo de solvencia incluye el riesgo de los activos.

2.16.8. Riesgo legal

Consiste en la pérdida potencial por el posible incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que la institución lleve a cabo.

2.17. Marco metodológico

Con el propósito de hacer el análisis del funcionamiento de los procedimientos implementados en cuanto a la gestión y riesgo operativo de Servicoop R.L., se utilizara como instrumento la encuesta interna, donde se definirá el punto de vista del personal, directivos y jefaturas, además el análisis de los resultados de los informes de la Superintendencia.

2.18. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se realizará es de carácter descriptivo, porque el mismo determina y describe la situación en cuanto a la gestión y riesgo operativo de la cooperativa Servicoop R.L., tomando en cuenta las características de la investigación descriptiva y las técnicas que se utilizarán en la obtención de los datos, basados en la definición de Goldhor.

Goldhor, Herbert (1991, p.113). Introducción a la investigación científica. México: UNAM.

2.19. Sujetos y fuentes de información

Los sujetos o fuentes de información de esta investigación serán:

2.19.1. Sujetos

Se aplicará la encuesta al personal de diversas áreas de la Cooperativa, como Jefaturas y Asistencias, personal en general de varias áreas, además de algunos Directivos.

2.19.2. Fuentes Primarias

Se analizará los dos informes emitidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras, además de las fichas CAMELS como parámetros de medición.

2.19.3. Fuentes Secundarias

Se hará una revisión bibliográfica de diferente material documental, por ejemplo libros, folletos, revistas, medios electrónicos, y otros relacionados con el tema de investigación, así como también las tendencias, prácticas, etc, considerando los criterios de actualidad y pertinencia, con la finalidad de contar con la información relacionada con la situación problemática de riesgo y una mala gestión administrativa.

2.20. Muestra

En todo proceso de investigación se debe establecer la muestra de la cual se extraerá la información requerida para el estudio respectivo, es decir aquellos documentos, procesos y aplicaciones, objetos y otros que tienen características similares. Sin embargo muchas veces al ser la muestra demasiado grande, se deben tomar los aspectos más significativos, que va reflejar las características de la situación vigente de la Cooperativa. Por esta razón para esta investigación se ha considerado importante tomar en cuenta una muestra donde estarán las personas que tienen que ver directamente con la gestión operativa:

6 miembros del Consejo de Administración
El Gerente General de la Cooperativa
3 Jefaturas de los siguientes departamentos de la Cooperativa:
Contabilidad y Finanzas
Mercadeo
Crédito y Cobro
10 miembros del Personal Operativo:
3 funcionarios del área de servicio al cliente
3 funcionarios del departamento de Crédito
4 funcionarios del departamento de Cobro

2.21. Variables

Las variables de esta investigación se elaborarán con base en el objetivo general y específicos de estudio, con el propósito de que las medidas a tomar para la solución de los problemas existentes sean acorde a la estructura de la Cooperativa y de una implementación ágil y adecuada, con el propósito de brindar un diagnóstico veraz de la situación actual de la Cooperativa y sus posibles mejoras.

2.22. Técnicas e instrumentos

En esta investigación se utilizará la técnica de la encuesta, y como instrumento se empleará el cuestionario que es “un documento que plantea una serie de preguntas para la que se buscan respuestas y que se entrega o envía a un grupo de personas o instituciones a las que se les pide respuesta por escrito” (Goldhor, 1981, p. 105). **Goldhor, Herbert (1991, p.113). Introducción a la investigación científica. México: UNAM.**

El mismo incluirá preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas ya que “una de las funciones básicas del cuestionario es la de traducir los objetivos de la investigación en preguntas para comprobar o indagar acerca del área de estudio determinadas por los objetivos de la investigación.”

Gómez B., Miguel (1980, p.105). Estadística descriptiva. San José, C.R.: EUNED

Por medio de este instrumento se conocerá la opinión de los funcionarios y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Servicoop R.L.

2.23. Acuerdo, SUGEF 24-00.

La posición económica-financiera y de gestión de la Cooperativa se medirá según el modelo de calificación, acuerdo SUGEF 24-00.

Artículo 1.

La Superintendencia emitirá una calificación global para cada fiscalizado compuesta por una calificación cuantitativa y por una cualitativa.

La calificación cuantitativa consta de seis elementos sujetos a análisis denominados CAMELS y su conformación.

Capital
Activos
Manejo o Gestión
Evaluación de rendimientos
Liquidez
Sensibilidad a riesgos de mercado

El elemento de Capital será evaluado con un indicador; y los elementos de activos, manejo, evaluación de rendimientos, liquidez y sensibilidad a riesgos de mercado, serán evaluados con dos indicadores.

Los numeradores y denominadores de cada indicador de la calificación cuantitativa, estarán compuestos por las cuentas, sub-cuentas y datos adicionales.

Para cada indicador se establecen rangos según los cuales un intermediario financiero asume menor o mayor riesgo, y se le ubica según sea el caso en: nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3.

La integración de las calificaciones de los seis elementos mencionados dará por resultado una calificación cuantitativa.

La calificación cualitativa resultará de una evaluación 'in situ' en la forma en que se señala en la sección III del Capítulo I. La combinación de la calificación cuantitativa y de la calificación 'in situ' dará por resultado una calificación global de riesgo.

Calificación Cuantitativa

Artículo 2.

El elemento de Capital se evalúa con el indicador de compromiso patrimonial.

Artículo 3.

La evaluación de la calidad de los activos de un intermediario se analizará según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días y la cartera directa, así como con el nivel de pérdidas esperadas de préstamos en relación con la cartera total.

Artículo 4.

La evaluación del elemento de manejo se efectuará con los índices de canalización de recursos y gastos de administración sobre utilidad bruta.

P corresponde a la variación porcentual del índice de precios al consumidor vigente para el mes en que se están calculando los indicadores, con respecto al índice de precios al consumidor del mismo mes del año anterior.

Artículo 5.

La evaluación de rendimientos se hará por medio de las relaciones entre la utilidad sobre el activo productivo de intermediación promedio y sobre el patrimonio contable promedio. Se define activo productivo de intermediación como la sumatoria de la cartera de préstamos al día y con atraso hasta 90 días y las inversiones en títulos y valores.

La evaluación de los indicadores de rentabilidad se realizará respecto de los siguientes artículos:

Artículo 6.

El elemento de liquidez contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a 3 meses, ambos índices ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público.

En el cálculo de estos indicadores deberá seguirse el “Procedimiento para el Cálculo del Calce de Plazo a Uno y Tres Meses Ajustado por Volatilidad”.

Artículo 7.

La sensibilidad a riesgos de mercado se evaluará con el índice de riesgo por tasa de interés y el indicador de riesgo cambiario.

El cálculo de estos indicadores se realizará de acuerdo con el “Detalle del Cálculo del Indicador de Riesgo de Tasas de Interés” y el “Detalle del Cálculo del indicador de Riesgo Cambiario”.

Artículo 8.

La determinación de la calificación cuantitativa del intermediario financiero se expone en los Artículos siguientes. Cada indicador es ponderado dentro del elemento de

análisis al que pertenece, y se ubica en alguno de los niveles indicados en el Artículo 1, conforme a los rangos definidos en los Artículos comprendidos del 2 al 7. Se asignará un valor de 1 cuando el indicador se ubique en nivel normal; al contrario si se ubica en nivel 3, recibirá un valor de 4. Cada elemento tiene un peso relativo igual dentro de la calificación cuantitativa.

Artículo 9.

Dentro del elemento capital, el compromiso patrimonial representa un 100%.

Artículo 10.

En el elemento de activos los dos indicadores que le conforman tienen la misma ponderación, es decir 50% cada uno.

Artículo 11.

En el Área de manejo cada índice representa un 50% de la calificación de ese elemento.

Artículo 12.

En el elemento de evaluación de los rendimientos cada indicador representa el 50% de la puntuación final.

Artículo 13.

En la liquidez cada índice representa un 50% de la calificación de ese elemento.

Artículo 14.

En la sensibilidad a riesgos de mercado cada indicador tiene un peso relativo del

50%.

Artículo 15.

Para definir la puntuación de cada uno de los elementos de riesgo, se suman las ponderaciones determinadas para cada indicador, resultando un valor entre 1 y 4. Corresponde el 1, a un elemento en nivel normal y 4, a un elemento en nivel 3. La calificación individual de cada uno de los elementos de evaluación se determinará con base en la ubicación de sus puntuaciones en los “Rangos mínimos y máximos”. Para obtener la calificación cuantitativa se suman las puntuaciones de cada uno de los elementos y se divide entre 6, según se observa en el mismo anexo.

Calificación Cualitativa

Artículo 16.

La calificación cualitativa constituye otro elemento de evaluación: Esta calificación la emitirá la SUGEF producto de una evaluación in situ de conformidad con la matriz de Calificación de la gestión.

Los aspectos de evaluación incluidos dentro de esta calificación son: planificación, políticas y procedimientos, administración de personal, sistemas de control, sistema de información gerencial y tecnología de Información. La calificación del aspecto

Tecnología de Información será determinada de conformidad con la normativa

específica emitida al efecto, y su puntuación podrá establecerse en fechas cierres diferentes a las de los otros cinco aspectos de evaluación, en función de los estudios que realice la SUGEF, aplicando la normativa de Tecnología de Información, lo cual actualizará ese componente y la calificación cualitativa. Como resultado de la evaluación, cada aspecto obtendrá una puntuación o porcentaje, y será ubicado en nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3, de acuerdo con la siguiente tabla.

A partir de la fecha de comunicación del resultado del estudio de la Gestión, las entidades dispondrán de diez días hábiles para efectuar las observaciones y objeciones que estimen pertinentes. La SUGEF analizará el planteamiento de la entidad, y emitirá la resolución definitiva con la calificación cualitativa que corresponda. Dicha resolución podrá ser impugnada mediante los recursos ordinarios que para tal efecto dispone la Ley General de la Administración Pública.

Artículo 17.

La asignación del peso porcentual en la calificación cualitativa es como sigue: la planificación tiene una ponderación de 15%, las políticas y procedimientos un 15%, la administración de personal un 10%, los sistemas de control un 30%, el sistema de información gerencial un 15% y la Tecnología de Información un 15%. La puntuación de la calificación cualitativa oscilará entre 1 y 4. Para definir la puntuación de cada uno de los aspectos de evaluación, se asigna un valor de 1 cuando el aspecto se ubique en nivel normal; 2 para el nivel 1, 3 para el nivel 2 y 4 para el nivel 3; se multiplica el peso porcentual de cada aspecto de evaluación por el valor asignado que corresponde según el nivel en que se ubique; y se suman las ponderaciones determinadas para cada aspecto evaluado, resultando una puntuación entre 1 y 4. Cuando dicha puntuación se ubique entre 1 y 1.75 inclusive se indicará que la calificación cualitativa es de nivel normal, cuando la puntuación sea igual o superior a 1.76 pero igual o inferior a 2.50 se ubicará en nivel 1, si la puntuación corresponde a un valor igual o superior a 2.51 pero igual o inferior a 3.25 corresponderá a un nivel 2, y si la puntuación es igual o superior a 3.26 se ubicará en nivel 3.

Artículo 18.

Para los efectos de la calificación global establecida en la Sección IV, de este Reglamento, se considerará como oficial la calificación cualitativa efectuada por la Superintendencia.

Sin perjuicio de la calificación cualitativa que de acuerdo con lo establecido en esta normativa realice la Superintendencia, la administración de la propia entidad financiera deberá autoevaluarse, al menos una vez al año, sobre el desempeño de su gestión, con cierre al 31 de julio de cada año. La auditoría interna, cuando ésta exista, deberá emitir una opinión sobre dicha autoevaluación. El informe de la autoevaluación de la gestión realizado por la administración, y la opinión de la auditoría Interna (cuando ésta Unidad exista), deberán ser conocidos por la Junta directiva o el Consejo de Administración, la cual se pronunciará sobre cada uno de los temas señalados en la autoevaluación. Así mismo, se deberá remitir a esta Superintendencia, a más tardar el primer día hábil de octubre del año correspondiente, una copia del informe presentado a la Junta Directiva o Consejo de Administración y de la opinión de la auditoría interna, junto con la copia del acta de la sesión en que ésta tomó conocimiento y resolvió acerca de la gestión de la entidad. El informe aludido, que se remitirá a esta Superintendencia, deberá justificar la calificación, detallando las principales fortalezas y debilidades de la entidad, así como las acciones propuestas a la Junta Directiva o Consejo de Administración, o que se encuentren en desarrollo, para corregir las deficiencias detectadas.

En el anexo #1, se podrá observar el cuadro brindado por la Superintendencia General de Entidades

Financieras (SUGEF).

3. Capítulo III Análisis de la información.

3.1. Los resultados obtenidos en el informe supervisión cualitativa Ofic. SUGEF 5079-2008, noviembre 2007, son los siguientes:

1. En el área de planificación, se obtuvo un puntaje 0,60 en la supervisión, con un porcentaje de 45%, dando una calificación de Nivel 3, por ser el porcentaje menor a 55%.
2. En el área de políticas y procedimientos, se obtuvo un puntaje 0,60 en la supervisión, con un porcentaje de 42,78%, dando una calificación de Nivel 3, por ser el porcentaje menor a 55%.

3. En el área de administración de personal, se obtuvo un puntaje 0,40 en la supervisión, con un porcentaje de 49,00%, dando una calificación de Nivel 3, por ser el porcentaje menor a 55%.

4. En el área de sistemas de control, se obtuvo un puntaje 1,05, en la supervisión, con un porcentaje de 60,59%, dando una calificación de Nivel 2, por ser el porcentaje mayor o igual a 55% pero inferior a 70%.

5. En el área de sistemas de información gerencial, se obtuvo un puntaje 1,00 en la supervisión, con un porcentaje de 53,80%, dando una calificación de Nivel 3, por ser el porcentaje menor a 55%.

Debido a los resultados de los puntos anteriores la Cooperativa obtiene una calificación en el área cualitativa de 3,65 quedando en Nivel 3 en el área de gestión.

Por otro lado su calificación global es de nivel de irregularidad 1, que se genera del promedio de 3,65 en la parte cualitativa y 1,25 en la parte cuantitativa.

3.2. Análisis del resultado de la supervisión cualitativa del plan de saneamiento agosto 2008.

3.2.1. Nueva calificación cualitativa

1. En el área de planificación, se obtuvo un puntaje 0,60 en la supervisión, con un porcentaje de 51,82%, dando una calificación de Nivel 3, por ser el porcentaje menor a 55%.

2. En el área de políticas y procedimientos, se obtuvo un puntaje 0,30 en la supervisión, con un porcentaje de 71,25%, dando una calificación de Nivel 1, por ser mayor o igual a 70% pero inferior a 85%.

3. En el área de administración de personal, se obtuvo un puntaje 0,30 en la supervisión, con un porcentaje de 62,00%, dando una calificación de Nivel 2, por ser el porcentaje mayor o igual a 55% pero inferior a 70%.

4. En el área de sistemas de control, se obtuvo un puntaje 0,70, en la supervisión, con un porcentaje de 70,65%, dando una calificación de Nivel 1, por ser mayor o igual a 70% pero inferior a 85%.

5. En el área de sistemas de información gerencial se obtuvo un puntaje 0,50 en la supervisión, con un porcentaje de 72,75%, dando una calificación de Nivel 1, por ser mayor o igual a 70% pero inferior a 85%.

Debido a los resultados de los puntos anteriores se obtuvo una puntuación de 2,40 en el área de gestión dando como resultado un Nivel de irregularidad 1 de calificación global, por segundo año consecutivo. Siendo esto un gran problema debido a que si una institución financiera obtiene esta calificación dos años seguidos, automáticamente su calificación sería de nivel de irregularidad 2, según lo indica el Artículo 22, inciso b) y c), del acuerdo SUGEF 24-00.

En el anexo #2, se podrá observar el cuadro brindado por la Superintendencia General de Entidades

**Financieras
(SUGEF).**

3.2.2. Políticas y procedimientos

En áreas tan importantes para la Cooperativa, tales como crédito y cobros se carece de manuales y de la aplicación de procedimientos específicos, donde el personal tenga los lineamientos determinados para la ejecución de sus funciones. Esto genera diferencias de criterios a la hora de formalizar un crédito y a la hora de ejecutar el proceso de cobro, generando una confusión ante los asociados de la Cooperativa por las medidas desiguales que se les aplicaban a su nivel de morosidad. No existen parámetros de mantenimiento de cuentas, ni un seguimiento de control interno que procure mejoras a esta situación.

La carencia de políticas y procedimientos se puede detectar en diversas áreas tales como: incongruencia en la pocas políticas ya establecidas, e incluso procedimientos no implementados que no permiten identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de crédito, liquidez, cambiario por variaciones en las tasas de interés, operacional o de funcionamiento, reputación, legal, derivados del grupo financiero y país.

La plana gerencial no elabora ni comunica al Consejo de Administración la elaboración e implementación de políticas y procedimientos.

Las políticas y procedimientos que deberían de existir en la Cooperativa para el control de la suficiencia patrimonial, cartera de crédito e inversiones, identificación de grupos de interés, condiciones generales de garantías, deudores generadores y no generadores de moneda extranjera, ejecución presupuestaria, tasas de interés y cobros, o no existen o están mal aplicadas.

3.2.3. Sistemas de control

Se determinó que la Cooperativa no cuenta con sistemas de control adecuados ni con mecanismos de auto evaluación.

No existe un departamento de Riesgo.

No existe un comité de Riesgo.

No existe un departamento de Auditoria interna.

La administración superior de la entidad no se cerciora de evaluar permanentemente la eficiencia de los sistemas de control para establecer si responden apropiadamente a la naturaleza, escala de los negocios y nivel de riesgos operacional o de funcionamiento.

No existe una buena distribución del personal a la hora de definir las prioridades operativas de la Cooperativa.

No existen los suficientes controles internos que permitan una supervisión por parte de los encargados de departamentos de crédito y cobro ni por parte de la gerencia para el cumplimiento de los procesos existentes.

3.2.4. Sistema de información gerencial

La Cooperativa no aplica los sistemas de información gerencial y por ende no le permite identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes a la entidad en forma efectiva.

No se cumple con los elementos adecuados que permitan identificar los requerimientos de oportunidad, precisión, confiabilidad, cobertura, y relevancia, en cada una de las siguientes áreas: capital, activos, fideicomisos y otras actividades fuera de balance, evaluación de rendimientos, liquidez, y sensibilidad a riesgos de mercado.

No se realizan análisis adecuados en el portafolio de inversiones, donde se debe contemplar los diversos tipos de instrumentos, moneda, sector, emisor, plazos, intencionalidad y aspectos relacionados con la liquidez de la misma institución.

No cumple con los parámetros establecidos de control de cartera, generándose un aumento en la estimación de cartera de crédito del año 2007 al 2008, de ¢58, ¢436, ¢858,90.

3.2.5. Administración de personal

Se determinó que en la Cooperativa no ejecuta los procesos básicos de selección y capacitación del personal, no se monitorea ni evalúa al personal ya contratado para asegurar que sus actividades se desarrollan de acuerdo con los planes estratégicos y operativos de la entidad.

Es notable que el personal en las áreas de crédito y cobros de la Cooperativa no cuenta con la preparación necesaria para hacer frente a las necesidades de los asociados y de la misma

cooperativa, la formación es totalmente empírica y no se cuenta con capacitaciones ni seminarios de nuevas técnicas de crédito y cobro, ya que el sistema financiero ha cambiado radicalmente.

No todo el personal tiene la capacidad y preparación necesaria a la hora de realizar su trabajo.

La Cooperativa no cuenta con parámetros de metas para la gestión de cobro que permita una atención directa sobre la misma y estimule a los empleados a doblar esfuerzos para alcanzarla.

3.2.6. Tecnologías de información

Servicoop R.L, no cuenta con un sistema informático que le permita centralizar el proceso de cobros en oficinas centrales con las cuatro restantes agencias con las que cuenta. Hay que esperar al cierre de cada mes para conocer cuál es el comportamiento de los cobros realizados, generando esto un descontrol al momento de realizar los rebajos de planilla de los asociados y exponiéndolos ha atrasos involuntarios de sus pagos.

Además existe una independencia entre los departamentos de crédito y cobro los cuales deberían compartir la información vital para su buen desempeño.

3.2.7. Planificación

No existe un procedimiento de planificación en cuanto a las actividades de la institución para alcanzar sus objetivos y metas además no se ejerce un adecuado seguimiento y control para lograr su cumplimiento.

La entidad no dispone de un proceso formal de planificación estructurado a largo y corto plazo, el cual se ajuste a la realidad de la entidad y del mercado para la buena toma de

decisiones de los directores y de la plana gerencial. (Objetivos, metas, parámetros, supuestos, planes de acción, plazos, y disposición de recursos para ello).

Se determinó que la organización no cuenta, no revisa, no actualiza y no se adhiere a políticas, procedimientos, y límites en todas sus operaciones, mediante los cuales se debe manejar adecuadamente los riesgos que surgen de las actividades propias de la institución.

3.3. Análisis del resultado de los procedimientos de la colocación de créditos que tiene la Cooperativa

3.3.1. Crédito inmediato

Según el análisis efectuado en el procedimiento de crédito inmediato el asociado podrá acceder a este crédito en forma rápida, únicamente con presentar la cédula de identidad, el monto girado será el noventa por ciento de sus propias aportaciones de capital social, ya que la fuente de financiamiento son recursos propios del asociado, la posición financiera y el nivel de endeudamiento del mismo no se toma en cuenta para el giro del dinero.

En el crédito inmediato el formalizador deberá fotocopiar el documento de identificación del asociado, además llenará el respectivo pagare, el mismo formalizador le hace entrega del dinero.

3.3.2. Crédito personal

El procedimiento que se realiza en este tipo de crédito, se observa que los asociados deben llenar la respectiva solicitud de crédito, presentar los documentos que se requieren en la misma para su identificación y ubicación.

Además presentará dos fiadores que de igual manera deberán firmar en la solicitud de crédito los datos que se les solicita y presentar los mismos documentos aportados por el deudor.

El formalizador de crédito hará una revisión de los documentos, recogerá las firmas pertinentes y corroborará que la información laboral, económica y geográfica del deudor y los fiadores sean correctos.

Si el monto del préstamo es hasta los ¢500,000,00 será aprobado directamente por el formalizador, pero si el monto es de ¢500,000,00 a ¢5,000,000,00 será aprobado por el gerente y si el monto es superior a ¢5,000,000,00 hasta ¢10,000,000,00 será aprobado por el comité de crédito, el cual esta conformado por dos miembros del Consejo de Administración, el Gerente General y la Jefatura de Crédito.

3.3.3. Crédito de vivienda

Según lo analizado en el proceso de crédito de vivienda, se procede a la recepción de los documentos y los requisitos por parte del asociado solicitante del crédito y de los fiadores, luego del análisis de los documentos y de las garantías, se procede a la formalización, seguido de un control de avance de obra en caso de construcción, o bien control de bitácora del perito en el caso de compra de vivienda, todo esto con el propósito de velar que el crédito otorgado sea con el fin de cumplir las necesidades de vivienda de los asociados.

3.3.4. Crédito sobre certificados de ahorro a plazo

Este tipo de crédito será otorgado a los asociados que lo requieran y cuenten con un certificado de ahorro a plazo el cuál servirá de garantía de la operación.

El monto que se otorgará será de un 90% de la inversión y el interés será de dos puntos porcentuales por encima del interés de la inversión, el formalizador trasladara el certificado de inversión a plazo a custodia en el departamento de tesorería de la Cooperativa.

3.4. Análisis de los procesos de recuperación de cartera de cobro de la Cooperativa

3.4.1. Recuperación 30 días

El proceso de recuperación de cartera a 30 días depende de que si el asociado es empleado público o privado, ya que los funcionarios de gobierno cuentan con el sistema de deducción de planilla y los asociados que laboran en empresas privadas no cuentan con esta herramienta.

El seguimiento de cobro a nivel de empresa privada, se da al momento de pasar la fecha de pago de la cuota por parte del asociado. En este momento es cuando la figura del oficial de cobros aparece contactando a los deudores, mientras tanto a los empleados del sector público se debe de esperar a que ingresen las planillas que generalmente se da en los primeros 7 días del mes. Esto hace que se deba adecuar los rebajos de acuerdo a las fechas de vencimiento para el pago de las cuotas.

3.4.2. Recuperación 60 días

El proceso de recuperación de cartera a 60 días es similar al anterior. Sin embargo, si el asociado es funcionario público se procede a revisar las planillas para verificar el motivo por el cuál no se aplicó la deducción ya sea por un error en la aplicación de planilla o bien por falta de liquidez ya que en los sistemas de deducción la aplicación se realiza por orden alfabético de entidad financiera con las que los asociados tengan obligaciones.

Mientras tanto a los asociados del sector privado con atrasos en sus obligaciones a 60 días se les procede a contactar para solicitarle que realice el pago correspondiente de las cuotas vencidas.

3.4.3. Recuperación 120 días

En esta etapa de recuperación, se cuenta con una cartera en donde se incluye por igual a los funcionarios públicos y privados. Por lo general los asociados del sector público se encuentran en un estatus ya sea de licencias, incapacidad, despido o bien grandes problemas de liquidez, se hace presente la figura del cobrador ejecutando los procesos pertinentes para el cobro judicial.

3.4.4. Recuperación 180 días

En esta última etapa para entonces transcurridos esta cantidad de días, la cartera se encontrará en manos de abogados externos que realizarán los procesos de cobro judicial, pero la Cooperativa no cuenta con una planilla de abogados en cada agencia u oficina para que realice las gestiones de cobro judicial en los juzgados correspondientes

3.4.5. Proceso de captación de inversiones

Con el simple hecho de ser asociado, ya se adquiere el derecho de realizar un certificado de ahorros a plazo con un mínimo de ¢10.000 con una elaboración sencilla donde el personal del área de cajas recibirá el dinero generando un recibo por el mismo y un documento de certificado con su respectivo cupón según se requiera, en caso de que el monto supere los \$10.000 o su equivalente en colones en efectivo, el personal del área de cajas le entregará la boleta de reporte de operaciones en efectivo (ROE), donde el asociado indicará sus datos personales y la procedencia del dinero, si la transacción es realizada en cheque se adjuntará copia del mismo, copia de la cédula de identidad.

3.5. Análisis del clima organizacional

Se considera importante tomar en cuenta el estudio de clima organizacional de la Cooperativa, ya que aquí se toman en cuenta algunos de los puntos más importantes del estudio realizado en el año 2007.

Este análisis estará vigente para la aplicación de las correcciones de los problemas de gestión que se reflejaron en el resultado del estudio. Esto debió realizarse durante el año 2008.

3.5.1. Perspectiva de los colaboradores

A continuación se presentan algunos breves comentarios que ambas preguntas generaron:

Hay recargos que no permiten que las funciones principales se puedan cumplir. Comunicación y colaboración unida al hecho que la institución requiere personal comprometido.

Fomentar las relaciones entre el personal y jefaturas.

Se debe tener una **jefatura con suficiente conocimiento** y que esté dispuesto a enseñar a los demás.

Salarios competitivos o iguales al mercado laboral.

Mayor **compromiso de la gerencia** con las necesidades de las agencias y del personal.

Crear ambiente de crecimiento laboral dando oportunidades de estudio y carreras profesionales.

Los incentivos laborales y personales (**reconocimiento**).

3.5.2. Resultados de los grupos focales

Algunas de las respuestas que arrojó el estudio son las siguientes:

3.5.2.1. Satisfacción por el trabajo:

A mi me gusta lo que hago

No me siento observado o sometido a excesiva presión

No siento presión o chismes.

3.5.2.2. Oportunidad de desarrollo:

-“Dicen que los dirigentes no desean que estudiemos por que entonces nos vamos a ir para otras empresas”.

No reconocen el esfuerzo de las personas que estudian, ya sea en tiempo o recursos, en otras cooperativas se hacen convenios de descuento pero acá no hay nada de eso.

En esto tenemos una gran diferencia con el trato que les dan a los dirigentes, ya que en ellos si se invierte en actividades hasta fuera del país y el conocimiento nunca llega a los que trabajan en la Cooperativa.

3.5.2.3. Perspectiva sobre el liderazgo de la alta dirección:

La entrevista se desarrolló entorno a liderazgo que ejercen los dos actores principales, a saber: Consejo de Administración y Gerencia General.

Al respecto se obtuvieron los siguientes comentarios:

Decisiones lentas

Sin criterios técnicos

Los compromisos políticos limitan las acciones

Ignoran las regulaciones de SUGEF y no se les ve interés por conocerlas
Descalifican las propuestas técnicas
Al Consejo de Administración se le ve dividido, no trabaja en equipo.
No hay planificación, hay mucha desorganización.
Hay temor por parte de los líderes hacia el Consejo de Administración.

3.5.2.4. Comunicación descendente y Comunicación ascendente

Comunicación descendente

No existe, es sumamente informal. No se informa de asuntos importantes, por ejemplo: cuando alguien deja de trabajar en la Cooperativa.

“El personal se dio cuenta de que tenían un nuevo jefe, una semana después de que entró a laborar”

La convocatoria a reuniones es inoportuna, no previenen que la gente tiene compromisos.

Se cambian las condiciones de un crédito y no le avisan al personal.

Comunicación ascendente

La atención a las Oficinas Regionales es difícil, contestan pero no resuelven rápidamente.

Los jefes nos escuchan y dicen estar de acuerdo con nosotros pero parece que tienen miedo de actuar.

Ver anexo #5, Informe de clima organizacional, realizado por Esteban Atavía s.

3.5.2.5. Análisis de la encuesta realizada

En la encuesta realizada a los Dirigentes, funcionarios, jefaturas, asistencias y gerencia general, refleja como resultado que todas las áreas de la Cooperativa se encuentran totalmente desligadas, no mantienen una buena comunicación, ni relación.

El personal desconoce la aplicación de manuales, políticas y procedimientos para los distintos departamentos, mientras la dirigencia, cree que se aplican regularmente, además no tiene idea de la planificación y los planes estratégicos de sus departamentos y por ende de la Cooperativa.

Los funcionarios carecen de capacitación para desarrollar sus funciones en forma eficiente.

La dirigencia mantiene el concepto firme de que el desarrollo de las funciones de los departamentos de servicio al cliente, crédito y cobro, son deficientes.

Los dirigentes tienen conocimiento de los planes operativos anuales, normativas SUGEF, pero por la falta de comunicación por parte de la gerencia y jefaturas, los directores no estaban enterados de algunas deficiencias presentadas a nivel operativo.

Ver anexo N°6 y N°7.

4. Capítulo IV Conclusiones

4.1. Conclusiones

El estudio efectuado en la cooperativa Servicoop R.L, refleja deficiencias a nivel administrativo y operativo, producto de la mala gestión que se ha venido ejerciendo en cuanto a los controles operativos y aplicación de políticas y procedimientos,

La estructura organizativa se ve debilitada y esto provoca un efecto negativo en cadena, creando un ambiente confuso, pesado y hostil, al no existir objetivos claros, ni lineamientos a seguir por parte de la administración.

A nivel general se detecta una debilidad importante en lo que se refiere a los colaboradores. Además si se toma en cuenta que la gerencia general no trasmítia ni informaba a la dirigencia, la situación actual de la Cooperativa, ni de las debilidades que se estaban presentando a nivel SUGEF.

La ausencia de un departamento de Recursos Humanos en la institución que se encargue de realizar la gestión propia del personal, ha obligado a la administración a realizar por su propia cuenta dichas funciones, dentro de las cuales es necesario llevar a cabo un estudio cuidadoso y detallado de las competencias del personal que se contrata y del personal actualmente activo de la Cooperativa. Esto ha generando malos resultados a nivel de planificación, organización, dirección y control de cada uno de los puestos que dan paso a que el trabajo se realice pero de forma incorrecta, poco eficiente y escasamente productiva para la organización, debido a que el personal de la Cooperativa no recibe capacitación para desempeñar las funciones.

Con respecto al departamento de cobros, la administración de la Cooperativa ha sido poco cuidadosa al no redactar dentro de sus planes y objetivos, una política que le permita al colaborador tener pleno conocimiento sobre los parámetros de metas de cobro dentro de los cuales cada empleado deba doblar sus esfuerzos día con día, a fin de contar con una cartera de crédito más sana.

No obstante la gestión de cobros se realiza meramente a conciencia y disposición de cada empleado, dando la soltura suficiente para que sean los colaboradores quienes tomen la decisión sobre la mejor forma de realizar su trabajo, dado que no existe un lineamiento que los obligue a todos a seguir un horizonte común para un beneficio en conjunto.

Se evidencia también la ausencia de departamentos fundamentales que deben existir en la Cooperativa, como lo son el departamentos de riesgo, con un debido comité que se encargue de cuantificar todas aquellas situaciones que puedan representar un conflicto en la empresa, así como la ausencia de un departamento de auditoria interna que se encargue de velar por la exactitud y precisión de las distintas operaciones que se llevan a cabo.

Se concluye además que existe poca coordinación entre los departamentos de crédito y cobros, los cuales, para su buen funcionamiento deben compartir información de su misma cartera de clientes activos, independientemente si se encuentran vigentes o morosos con sus obligaciones contractuales.

La Cooperativa debe plantearse metas a mediano y largo plazo, pero antes se deberá trabajar en estructurar sus planes de trabajo, ya que en este momento no se encuentra preparada para afrontar las nuevas exigencias del mercado, evidenciado esto, en el resultado obtenido en la supervisión por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF.

5. Capítulo V Recomendaciones

5.1. Recomendaciones

Las recomendaciones que se mencionarán más adelante, son el resultado del análisis que se realizó a los distintos departamentos de la Cooperativa, tomando en cuenta los dos informes de la Superintendencia General de Entidades Financieras, donde se evidenció los problemas de gestión de Servicoop R.L. Además se tomó en cuenta el aporte del personal, jefaturas y los estudios de clima organizacional así como la encuesta realizada en la Cooperativa.

Es de vital importancia que el personal, la gerencia y el Consejo de Administración se unan para trabajar en conjunto quedando las prioridades bien claras y que los intereses personales queden de lado.

Debe existir un compromiso real hacia la Cooperativa, sus principios cooperativos, su misión y su visión para poder realizar en buena forma a la gestión que se debe realizar.

Se debe motivar y capacitar al personal, por medio de la actualización de conocimientos, por medio de seminarios y talleres aplicados al puesto, los cuales son primordiales para la buena gestión en los diversos departamentos.

Se debe realizar prácticas donde se lleve un protocolo de cobros en el momento de realizar las llamadas telefónicas a los asociados morosos, análisis de la cartera a cobrar para poder elegir una estrategia de recuperación idónea, todo esto con el fin de especializar y profesionalizar al personal a la hora de gestionar créditos y cobranzas.

5.1.1. Recomendaciones departamento de crédito

El personal de este departamento debe estar altamente capacitado en cuanto al servicio al cliente y a los diversos tipos de análisis de crédito, tanto para la atención de los asociados que acuden a la Cooperativa por diversos tramites o consultas, como para realizar análisis completos de crédito, tomando en cuenta los requisitos básicos como análisis financiero y capacidad de endeudamiento de los asociados, para esto se recomienda que debe existir capacitación constante, talleres internos donde se estudien casos ya sucedidos en el departamento de crédito.

5.1.1.1. Propuesta crédito clase A

Además de los análisis de créditos colocados, donde aparecen las divisiones de A, B, C, D y E, se debe hacer divisiones de cartera dentro de estas mismas principalmente en la categoría A, donde se pueda identificar a los asociados que están a pocos pagos de finalizar sus deudas con la Cooperativa, y se les pueda ofrecer un crédito nuevo, ya sea con la misma tasa o bien que sea más favorable que la que se otorga actualmente a los créditos nuevos. Dando un premio por la buena relación que el asociado ha mantenido con la Cooperativa, esta opción sería una buena estrategia que permitiría mantener una cartera de crédito clase A, a un nivel aceptable.

5.1.1.2. Propuesta crédito, (convenio Grupo Sura y Electrocon)

Actualmente los representantes de estas empresas comercializadoras realizan visitas a diversos sectores principalmente en zonas rurales con el fin de afiliar y colocar sus productos, los cuales son financiados por la Cooperativa, los personeros del grupo SURA y Electrocon,

deben trabajar junto al departamento de mercadeo y promoción de Servicoop R.L, con el propósito de hacer equipo de trabajo cada uno en su campo, dándole al asociado el respaldo de una institución de casi cincuenta años en el mercado financiero nacional.

El personal de las empresas comercializadoras de productos que trabajan con la cooperativa deben recibir una inducción de cooperativismo, misión, visión, alcances y limitaciones de comercializar dentro del marco legal de una cooperativa de ahorro y crédito además de capacitación de crédito, acuerdo 1-05 de la SUGEF, ley 8204 y de servicio al cliente con enfoque en la afiliación de los asociados de la Cooperativa.

Tanto Servicoop R.L, como las empresas comercializadoras deben realizar visitas para afiliar y colocar productos o servicios, los resultados podrían ser mejores a los que obtienen trabajando por su propia cuenta, tanto el grupo SURA como Electrocon y los posibles nuevos asociados deben sentir el respaldo de una cooperativa seria.

5.1.2. Departamento de cobros

Una de las principales metas que debe tener este departamento es reducir la estimación de cartera, es por eso que se recomiendan las siguientes medidas.

Este departamento debe ser capacitado en su rama de trabajo, deben participar en talleres de entrenamiento para afinar las estrategias en sus puestos.

En el departamento de cobro se deben tomar las medidas correctivas necesarias para ejercer un cobro mas eficiente, para lo cual es necesario que se aplique un procedimiento de cobro preventivo (pre-mora) tomando en cuenta que cada agencia de la Cooperativa debe ser independiente en su proceso de cobro para que garantice una capacidad de respuesta rápida con el fin de minimizar el número de operaciones en morosidad.

Debe dividirse la cartera de crédito en sus diversas categorías, distribuirse entre el personal de cobros, ellos deben darle mantenimiento preventivo a cada una de ellas, encargarse de la comunicación e información de los asociados dentro de su categoría, la distribución de las categorías de cartera debe de ser rotativa cada cierto tiempo, para que todos los funcionarios tengan conocimiento de las distintas carteras.

La Cooperativa debe establecer metas para la gestión de cobro que permita una atención directa sobre la misma y estimule a los empleados a doblar esfuerzos para alcanzarla.

Se debe implementar horarios rotativos para realizar llamadas telefónicas y actualización de datos de los asociados.

La Cooperativa debe realizar una escogencia de abogados en cada agencia u oficina para que realice las gestiones de cobro judicial en los juzgados correspondientes. No es necesario que la Cooperativa contrate abogados de planta sino en la modalidad de asesoría externa.

La cartera de crédito que se encuentra en categoría E, superior a mil días y con montos menores a cincuenta mil colones, se debe pasar por incobrable, en forma inmediata, ya que el costo de recuperación es mas elevado que los montos de los créditos de esta cartera.

Se recomienda vender la cartera E, al fondo mutual de la Cooperativa donde están los asociados que están en esta categoría por poca capacidad de pago. En el caso de la venta de cartera, es indiferente que un asociado tenga operaciones crediticias en categoría A, y otra en E, ya que vendiendo el crédito E, será administrado por el Fondo Mutualista de la Cooperativa.

Se recomienda solicitar ante la asamblea general, expulsión de los asociados que se encuentran con morosidad y mantienen seis meses de inactividad en cuanto a sus pagos, pero cuentan con capital social como para cubrir sus deudas.

Se debe realizar mensualmente una medición de la colocación y recuperación para determinar el comportamiento de la estimación requerida según normativa 1-05 de SUGEF. Con esta información se puede medir el alcance de las metas planteadas mensualmente y tomar las medidas correctivas del caso, caso contrario incentivar a los gestores de cobro que cumplan con los parámetros establecidos.

El sistema de deducción por medio de planilla a los asociados funcionarios del sector público debe ser más eficiente, tratando que ningún asociado quede en mora por atrasos de aplicación tardía en las planillas.

5.2. Recomendaciones generales.

La Cooperativa debe analizar las estrategias de la competencia para ofrecer mejores servicios y mejores tasas de interés por las inversiones de los asociados.

Se debe realizar un estudio para identificar las zonas donde Servicoop podría abrir nuevas sucursales con el propósito de tener mayor presencia en el mercado.

Se debe contratar promotores de ventas, con el propósito de desarrollar diferentes métodos de mercadeo para intentar cautivar un grupo importante

de empleados públicos y privados que desconocen los servicios prestados por la Cooperativa dentro del medio.

5.3. Sistemas de información gerencial

La Cooperativa deberá aplicar los sistemas de información gerencial, que son los distintos reportes que genera el sistema de cómputo, donde se encuentra información financiera contable, seguimiento de cartera de crédito, control de recuperación de cartera crediticia, controles para el seguimiento de ingresos y gastos, que permitirá identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes a la entidad.

Se deberá generar herramientas que permitan identificar los elementos de oportunidad, precisión, confiabilidad, cobertura, y relevancia, en cada una de las siguientes áreas: capital, activos, fideicomisos y otras actividades fuera de balance, evaluación de rendimientos, liquidez y sensibilidad a riesgos de mercado.

Se recomienda a Servicoop R.L, realizar análisis más adecuados en el portafolio de inversiones, donde se podrá analizar los tipos de instrumentos, moneda, sector, emisor, plazos, intencionalidad y aspectos relacionados con la liquidez de la misma institución.

Se recomienda que la Cooperativa implemente la herramienta "Sistema Gnosis- Camels, que es un sistema informático de enlace con la SUGEF, la cual le permitirá.

Llevar el cálculo y control de la Suficiencia Patrimonial, donde se podrán realizar sensibilizaciones ante cambios en los componentes del capital o de los activos.

En cuanto a los indicadores de liquidez, se podrán realizar sensibilizaciones ante cambios en la recuperación de activos o vencimiento de pasivos.

Llevar el cálculo y control de indicadores de tasas y riesgo cambiario, donde podrán realizar sensibilizaciones ante cambios en los activos o pasivos sensibles a ajuste en tasas, así como ante variaciones en el tipo de cambio, todo esto con el fin de determinar el efecto sobre los indicadores.

5.4. Planificación

La Cooperativa debe establecer un proceso formal de planificación estructurado a corto y largo plazo, basándose en los informes de auditorías externas y en los informes de la Superintendencia de Entidades Financieras.

Los planes de acción que ejecute la Cooperativa deben estar ajustados a la realidad de la entidad y del mercado para la buena toma de decisiones de los directores y de la plana gerencial, se deberán marcar los objetivos y las metas, relacionados con ingresos y gastos se debe implementar parámetros de medición y supuestos, donde se efectúe tendencia de utilidades y del pago de excedentes.

Es necesario implementar análisis de la composición y tendencia del margen financiero, margen de servicios, gastos administrativos, gastos por estimaciones e ingresos no recurrentes.

El Consejo de Administración, y la plana gerencial deberán evaluar oportunamente los riesgos a medida que siguen evolucionando los mercados financieros, las prácticas de manejo de riesgo financiero y no financiero de las actividades de la institución, deben implementarse medidas para controlar y evaluar las oportunidades, limitaciones competitivas y las debilidades estructurales que muestre

la Cooperativa.

Se deben comunicar efectivamente los planes estratégicos y operativos a toda la organización, según corresponda, asegurando que los planes estratégicos sean compartidos por el Consejo de Administración y la plana gerencial con los correspondientes niveles de la entidad.

El Consejo de Administración y la plana gerencial deberán supervisar, evaluar y verificar el cumplimiento de las diferentes etapas de implementación de los planes estratégicos y operativos, dejando evidencia formal de dicha labor.

5.5. Políticas y procedimientos

Se debe desarrollar las políticas y procedimientos, de tal forma que sean claros y congruentes que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de crédito, liquidez, cambiario por variaciones en las tasas de interés operacional o de funcionamiento, reputación, legal, derivados del grupo financiero y país.

El Consejo de Administración deberá aprobar estas políticas para su debida aplicación por parte de la plana gerencial y el personal de la Cooperativa.

Se recomienda implementar las políticas y procedimientos para el control de la suficiencia patrimonial, cartera de crédito e inversiones, identificación de grupos de interés, condiciones generales de garantías, deudores generadores y no generadores de moneda extranjera, ejecución presupuestaria, tasas de interés y cobros.

Además es recomendable la existencia de un departamento de riesgo que fiscalice las áreas sensibles de los diversos departamentos de la Cooperativa y que cuente con el apoyo de un comité de riesgo que supervise periódicamente la implementación de las mejoras en las áreas sensibles de la Cooperativa, establecer los principios para definir, evaluar, seguir y controlar o mitigar riesgos.

5.6. Administración del personal

El Consejo de Administración y plana gerencial deberán seleccionar funcionarios que sean idóneos para la Cooperativa, se debe monitorear y evaluar al personal para asegurar que sus actividades se desarrollan de acuerdo con los planes estratégicos y operativos de la Cooperativa.

Se debe desarrollar mecanismos que permitan evaluar el ambiente laboral, establecimiento de metas y cumplimiento de objetivos.

El Consejo de Administración deberá aplicar métodos o mecanismos técnicos para evaluar el desempeño de la plana gerencial.

Debe implementarse un programa permanente de capacitación para el personal que incluya entre los tópicos, temas relacionados con la identificación de los riesgos, así como sobre actividades relacionadas con lavado de dinero y otras actividades ilícitas conexas.

5.7. Sistemas de control

El Consejo de Administración debe solicitar a la gerencial, que se ejecuten los sistemas de control ya establecidos, además de evaluar permanentemente la eficacia de los controles, para establecer si responden apropiadamente los procesos de prevención de riesgo y la gestión de la Cooperativa.

Bibliografía

Aguilar, Oscar y Carlos Fallas (1990). El Movimiento Cooperativo en Costa Rica. Dos tomos. San José, Costa Rica. Imprenta Nacional.

Albarracín, Priscila y Hugo Roldán (1994). Cooperativismo costarricense II. Panorama del Desarrollo Cooperativo en Costa Rica (1869-1920). Vol. 3. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia y el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Costa Rica.

Alvarado, Hernán (1997). Para descifrar el símbolo monetario y el fin del capital. Heredia: Editorial Fundación UNA.

BCRA (2006-a): “Sistemas de Información para la Administración del Riesgo Operativo: Estudio de los sistemas de información requeridos para la medición del Riesgo Operativo”. Gerencias de Investigación y Planificación Normativa y de Régimen Informativo.

BCRA (2006-b): “Sistemas de Información para la Administración del Riesgo Operativo: Relevamiento en el sistema financiero argentino”. Gerencias de Investigación y Planificación Normativa y de Régimen Informativo, Octubre.

Becerra Olmos, Martín. (1998). Nuevo enfoque integrado de gestión de riesgos financieros. Estrategia Financiera. No.138, mar., p.19-23.

Costa Rica. (1995) Superintendencia General de Entidades Financieras. Normativa No. 1-95. San José, C.R.: Sugef.

Costa Rica. (2005) Superintendencia General de Entidades Financieras. Normativa No. 1-05. San José, C.R.: Sugef.

Durán, Alvaro y Adrián Álvarez. (1999) Situación actual y perspectivas del cooperativismo financiero de Costa Rica. San José, C.R.: DGRV.

Flores Segura, Antonio. (1998). El riesgo financiero de la empresa. Madrid: AECA.

Guatemala (2002). Ley de Bancos y Grupos Financieros. Guatemala.

Gómez B., Miguel (1980). Estadística descriptiva. San José, C.R.: EUNED.

“Propuesta de implementación de un programa de control del riesgo operativo en la Cooperativa Servicoop R.L.”