

Disciplinas Financieras

José Francisco Estévez Prieto
Gerente Técnico



Estas forman parte del buen gobierno

Involucran al Consejo de Administración

A la gerencia y áreas financieras de la institución

Por lo tanto, van mas allá de los códigos de buen gobierno y ética

Forman parte de la idoneidad de los directivos y administradores

El supervisor las exige para los tramites de posesión



Que significado tiene para la Cooperativa

- Conocimiento detallado del balance
- Correlación de las diferentes cuentas del balance
- Determinación de los rangos sobre los cuales deben estar cuentas
- Creación de correctivos para mitigar las desviaciones
- Enfoque en la rentabilidad del negocio y márgenes
- Definición de la tasa empresarial
- Definición de los márgenes: Bruto, Neto y Spred



¿Por que adoptarlas?

- Estandarizar indicadores
- Gestionar la exposición al riesgo
- Tener una adecuada estructura financiera
- Adoptar una política de control del gasto
- Gestionar el fomento de Capital Institucional
- Generar confianza y credibilidad
- Atraer nuevos asociados



Correlaciones

- Como nace la cooperativa según el balance?
- Como se financia el activo?
- El pasivo con costo, pasivo sin costo?
- Los activos improductivos ?
- Capital Institucional?
- Mix de recursos, pasivos y patrimoniales, para financiar el activo?
- Como financiar el activo improductivo



La Cooperativa Modelo

- Esta será exitosa en la medida que aplique rigurosamente unas sanas disciplinas financieras las cuales son una herramienta gerencial que permiten monitoreo permanente del negocio para miembro del consejo de administración, gerencia y demás colaboradores.



Aspectos Técnicos en Disciplinas Financieras

Juan José Camargo B.





La Disciplina es el Puente entre las Metas y el Logro

Jim Rohn

Empresario, Emprendedor, Orador y Motivador Empresarial

EEUU

Disciplina

“Conjunto de Reglas, normas y autodeterminación cuyo cumplimiento constante conduce al resultado esperado”

A close-up photograph of a person's hand holding a white rectangular card. The hand is positioned on the left side of the card, with fingers slightly curled. The card is held against a dark, out-of-focus background. On the right side of the card, the word "Disciplina" is written in a black, elegant cursive script. The lighting is soft, highlighting the texture of the hand and the smooth surface of the card.

Disciplina



Papel del Alto Gobierno Corporativo frente a la Disciplina financiera en la Cooperativa.

El Consejo de Administración y la Gerencia, Principales garantes en la buena administración de los Recursos Financieros de la Cooperativa.

La **Disciplina Financiera** es generadora de CONFIANZA.

Aspectos a tener en cuenta “HOY” en la nueva realidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Importancia de la Circular Externa 022 de la Supersolidaria
 - Necesidad de Implementar adecuadamente la **Gestión Integral de Riesgos**
 - **Obliga a ser más riguroso** en la Administración
 - Conlleva a que las entidades analicen de mejor y mayor forma la **Planeación Estratégica**, generando lineamientos que permitan tener una Estructura Organizacional (Organigrama) acorde a las necesidades de las entidades, su evolución financiera y al control apropiado de los Riesgos
 - Exige **mayor rigurosidad** en el manejo del Activo Productivo, **Cartera de Crédito y la Liquidez**, lo que obliga a tener provisiones (deterioros) acorde a la realidad económica de los asociados (Evaluación y Calificación de Cartera), así como disponibilidad adecuada de recursos líquidos para cubrir sus necesidades de corto plazo.
 - **Propicia el desarrollo de Estándares** que permiten generar dinámicas de mejora continua (indicadores financieros).
 - Evalúa la **gestión integral de la organización**



Frente a la nueva Realidad, algunos aspectos a tener en cuenta en Disciplina Financiera

Plan Estratégico de Desarrollo

Contar con un Plan Estratégico actualizado, que Genere una Visión y Misión acorde al Mercado, a la Realidad económica de los asociados, sus recursos humanos y físicos, así como que involucre a todos y cada uno de los Colaboradores internos y Externos.

Es recomendable que el Plan Estratégico, de forma anual vaya acompañado de:

- Plan de Inversiones (Activos Improductivos: Activos Fijos – Inversiones en TI)
- Plan Empresarial



Plan de Inversiones Estratégicas

Activos Improductivos

- Inversiones en Activos Fijos – Canales Comerciales
- Inversiones en TI: Necesidades, Facilidades Tecnológicas y Comerciales



Plan Empresarial

Plan Empresarial

Cooperativa

Moneda

Dos Años Atrás (Completo)

Año Pasado (Completo)

Fecha de Base para el Plan Empresarial

Fecha de la Proyección

1) Proyección del Activo Total

2) Análisis y Proyección de Pasivos y Capital

3) Análisis y Proyección de Activos Improductivos

3a) Cálculo de Activos Fijos

3b) Otros Activos Improductivos

3e) Resumen de los Activos Improductivos

4a) Proyección de Activos Productivos

4b,c) Colocación de Activos Productivos, Requisitos de Liquidez

5a) Administración de la Cartera - Año Actual

5b) Administración de la Cartera - Año Próximo

5c) Resumen de la Administración de Cartera

6) Estimaciones de Gastos Operativos

7) Costos Financieros

8) Distribución de Activos Productivos, Cobertura de Gastos y Creación de Capital

9) Proyección del Crecimiento de Asociados

10) Pro-Forma de Balance General

11) Pro-Forma de Estado de Resultados

12) Indicadores PERLAS Pro-Forma

Idioma



Responde a Preguntas como:

Cuánto espero que crezca la entidad?

- Activos = Captaciones, Aportes, Deuda Bancaria, Excedentes, Capital Institucional

En qué concentro el crecimiento?

- Activo Productivo Vs. Activo Improductivo

Cuánta Liquidez y Cartera requiero en el Activo Productivo?

Cómo administro la Cartera de Crédito?

- Crecimientos, Tipos de Crédito, Deterioros (Provisiones), Efecto de las Tasas

Cómo espero invertir en Activos Improductivos?

- Canales Comerciales: Oficinas, Corresponsales, Canales Digitales
- Soluciones en TI
- Muebles y Equipo

Responde a Preguntas como:

- **Qué efecto generan en el Estado de Resultados las Tasas Pasivas?**
 - Depósitos: Competitivos – Por encima o muy por encima de la competencia
 - Deuda Bancaria
- **Qué Efecto Generan los Gastos Operativos?**
 - Mercadeo y Publicidad
 - Gobernabilidad
 - Administración
 - Depreciación
 - Talento Humano
- **Cómo impactan los Otros Ingresos y Gastos (Comisiones – Recuperaciones)**



Responde a Preguntas como:

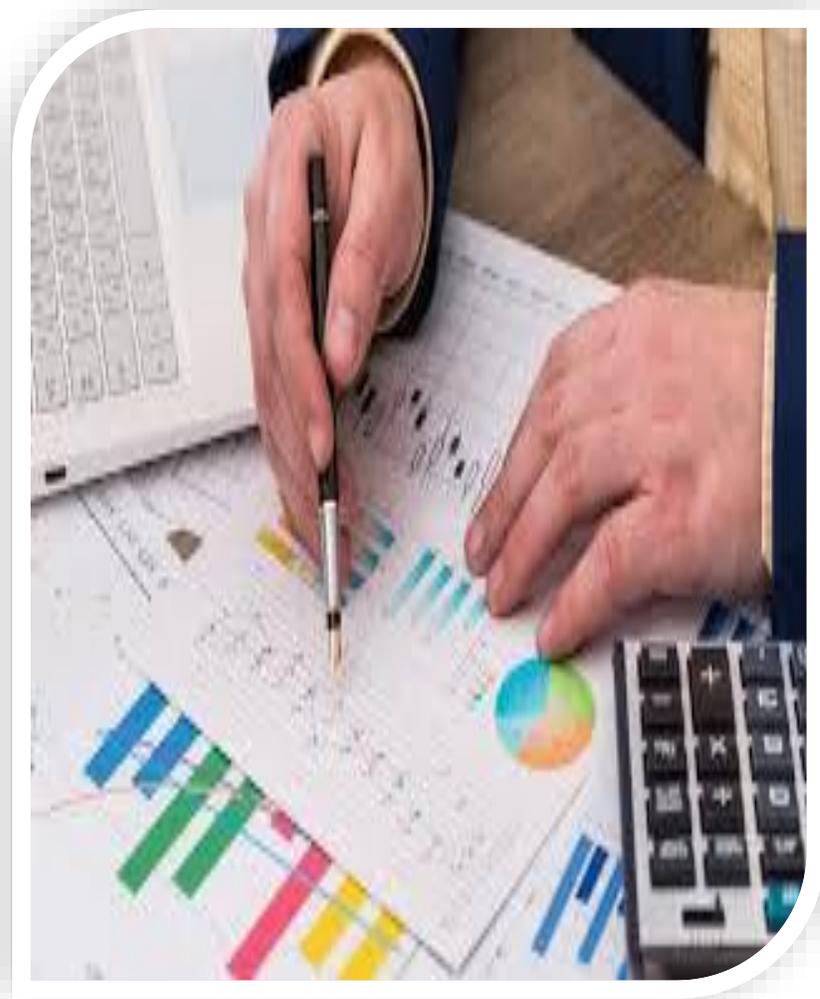
- Las proyecciones y estimaciones analizadas logran generar una tasa de colocación competitiva?

TASA EMPRESARIAL

- La Cooperativa es Competitiva en el Mercado?



Las proyecciones Efectuadas logran mejorar la Situación Financiera de la Cooperativa?



Balance Proyectado



Estado de Resultados Proyectado



Indicadores Financieros de Seguimiento y Mejora Continua



Indicadores PERLAS

Plan Empresarial

Plan Empresarial

Cooperativa

Moneda

Dos Años Atrás (Completo)

Año Pasado (Completo)

Fecha de Base para el Plan Empresarial

Fecha de la Proyección

1) Proyección del Activo Total

2) Análisis y Proyección de Pasivos y Capital

3) Análisis y Proyección de Activos Improductivos

3a) Cálculo de Activos Fijos

3b) Otros Activos Improductivos

3e) Resumen de los Activos Improductivos

4a) Proyección de Activos Productivos

4b,c) Colocación de Activos Productivos, Requisitos de Liquidez

5a) Administración de la Cartera - Año Actual

5b) Administración de la Cartera - Año Próximo

5c) Resumen de la Administración de Cartera

6) Estimaciones de Gastos Operativos

7) Costos Financieros

8) Distribución de Activos Productivos, Cobertura de Gastos y Creación de Capital

9) Proyección del Crecimiento de Asociados

10) Pro-Forma de Balance General

11) Pro-Forma de Estado de Resultados

12) Indicadores PERLAS Pro-Forma

Idioma

Importancia de los Indicadores

- Permite hacer Seguimiento y Control a los crecimientos o decrecimientos de la entidad
- Le da un Estándar a las organizaciones, buscando que sin importar el tamaño, logre una participación adecuada en su Estructura Financiera y Rentabilidad
- Busca propiciar el crecimiento constante de acuerdo a los indicadores ideales.
- Propicia la constitución de Provisiones (Deterioros) midiendo su impacto actual y futuro en la Cooperativa.
- Busca generar mayor rentabilidad, incentivando el crecimiento de la activo productivo y propiciando el crecimiento del Capital Propio (Capital Institucional)



Reflexiones Importantes que traen consigo una adecuada Disciplina Financiera

- Debo propiciar el crecimiento constante y sano de la Cartera de Crédito, buscando mantener un Estándar Ideal (70% a 80%)
- La Diversificación de los productos de crédito, permite combinar productos de mayor tasa (Microcrédito) con productos de menor tasa (Libranza), esto ayuda a ser más competitivos y a no sacrificar los ingresos y la rentabilidad de la Cooperativa.
- Se deben generar las Provisiones (Deterioros) que sean necesarias, colocándolas con mayor nivel de importancia que la Generación de Excedentes.





Reflexiones Importantes que traen consigo una adecuada Disciplina Financiera

- Contar con apropiados colchones de liquidez, ayuda a minimizar los riesgos propios en la administración de las cooperativas, no obstante, tenerla en gran volumen afecta la rentabilidad de forma considerable. (Disponible: 15% al 20% de los Depósitos)
- La dependencia del endeudamiento bancario, conlleva a un menor esfuerzo en la movilización del ahorro; La movilización del ahorro debe ser una cultura en las Cooperativas, trae recursos frescos y reduce el impacto del costo financiero en el Estado de Resultados. (Endeudamiento Máx 5% del activo)

Reflexiones Importantes que traen consigo una adecuada Disciplina Financiera

- Las Inversiones en Activos Improductivos debe ser adecuadamente evaluada y en lo posible financiada con Recursos sin Costo (Capital Institucional).
- Incrementar de forma permanente el Capital Institucional, minimiza los efectos financieros en la Administración de Riesgos, ayuda a contar con capital a cero costo y permite desarrollar inversiones estratégicas o invertir en productos de mayor tiempo y riesgo (Microcrédito – Vivienda).

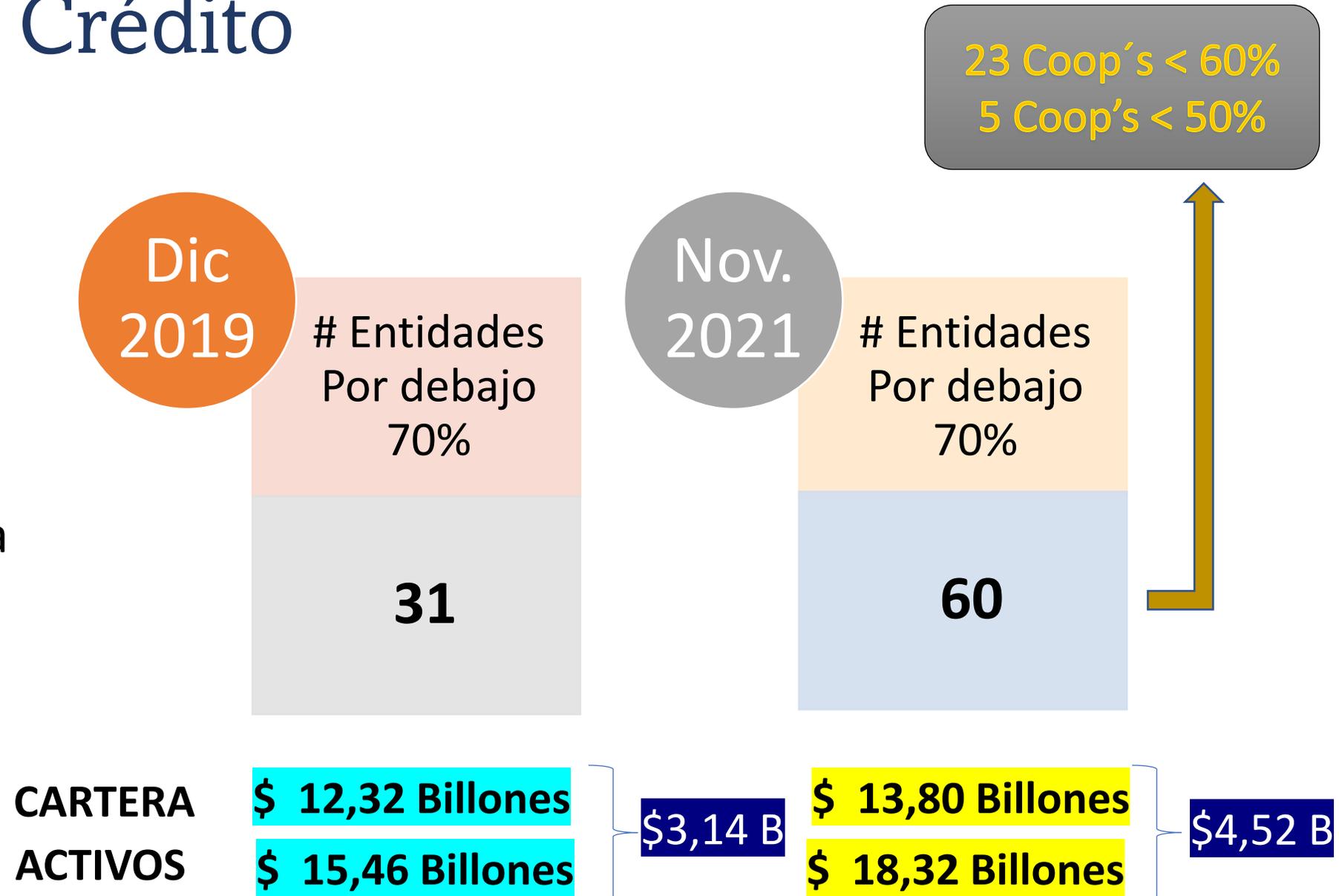


Algunos Indicadores Relevantes



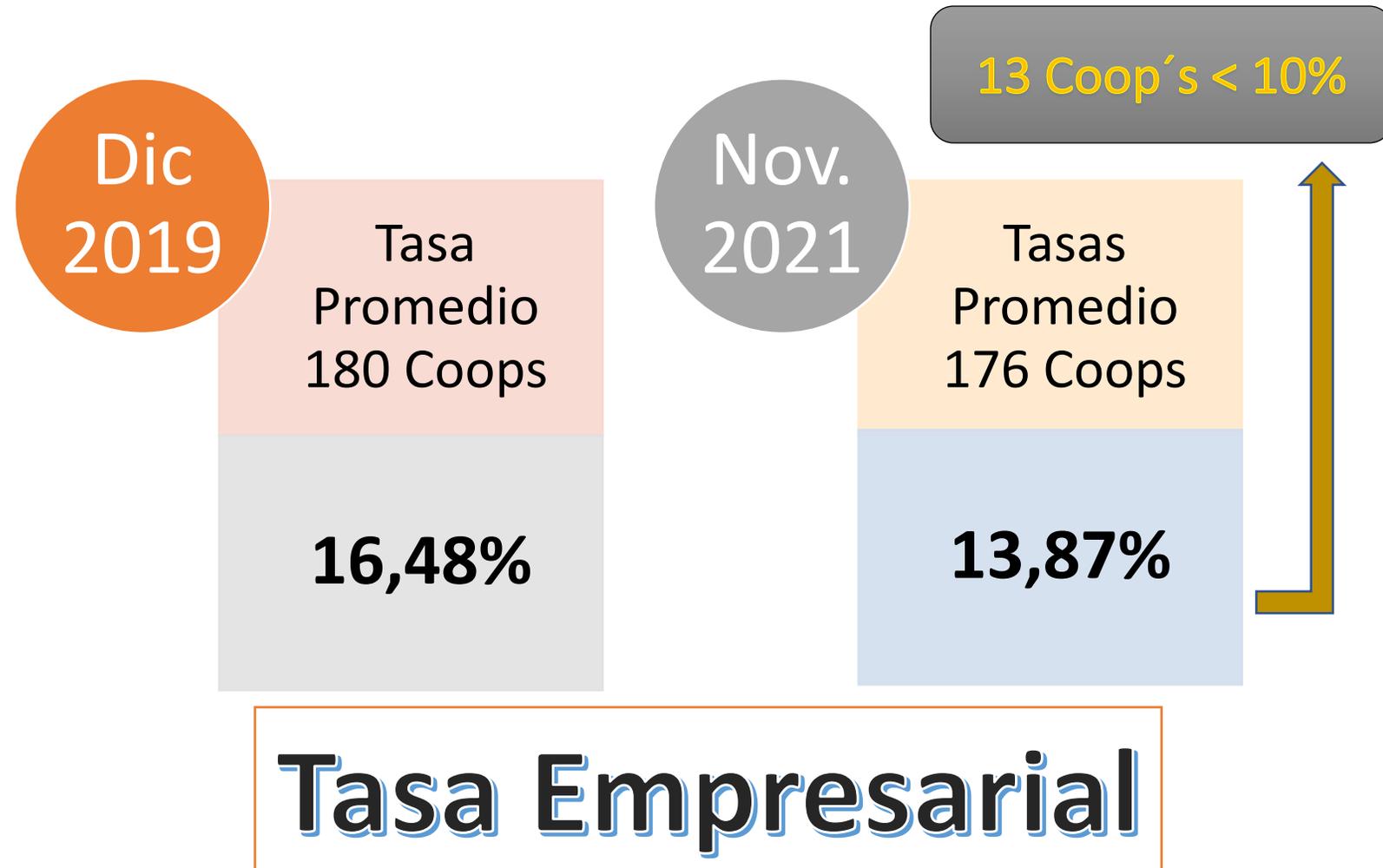
Cartera de Crédito

- Estándar del **70%** mínimo al **80%** Máximo frente al Activo
- Importante para la Generación de Ingresos.



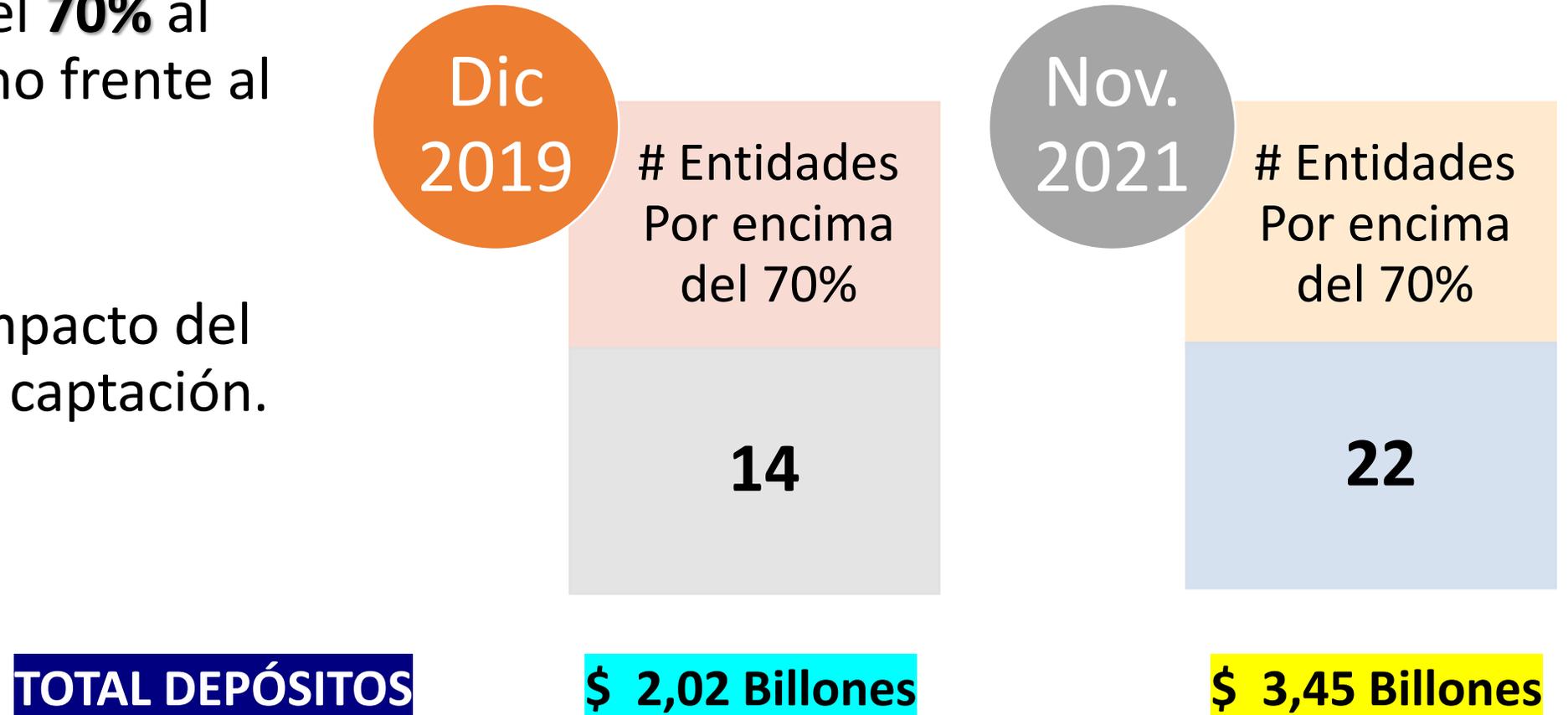
Ingresos Sobre Cartera (Total Coop's AyC)

- Indica que Tasa promedio en Ingresos Genera la Cartera de Crédito
- Evalúa el Impacto en la Generación de Ingresos (medidos en Tasa de Interés) está dando la cartera de crédito en Promedio.



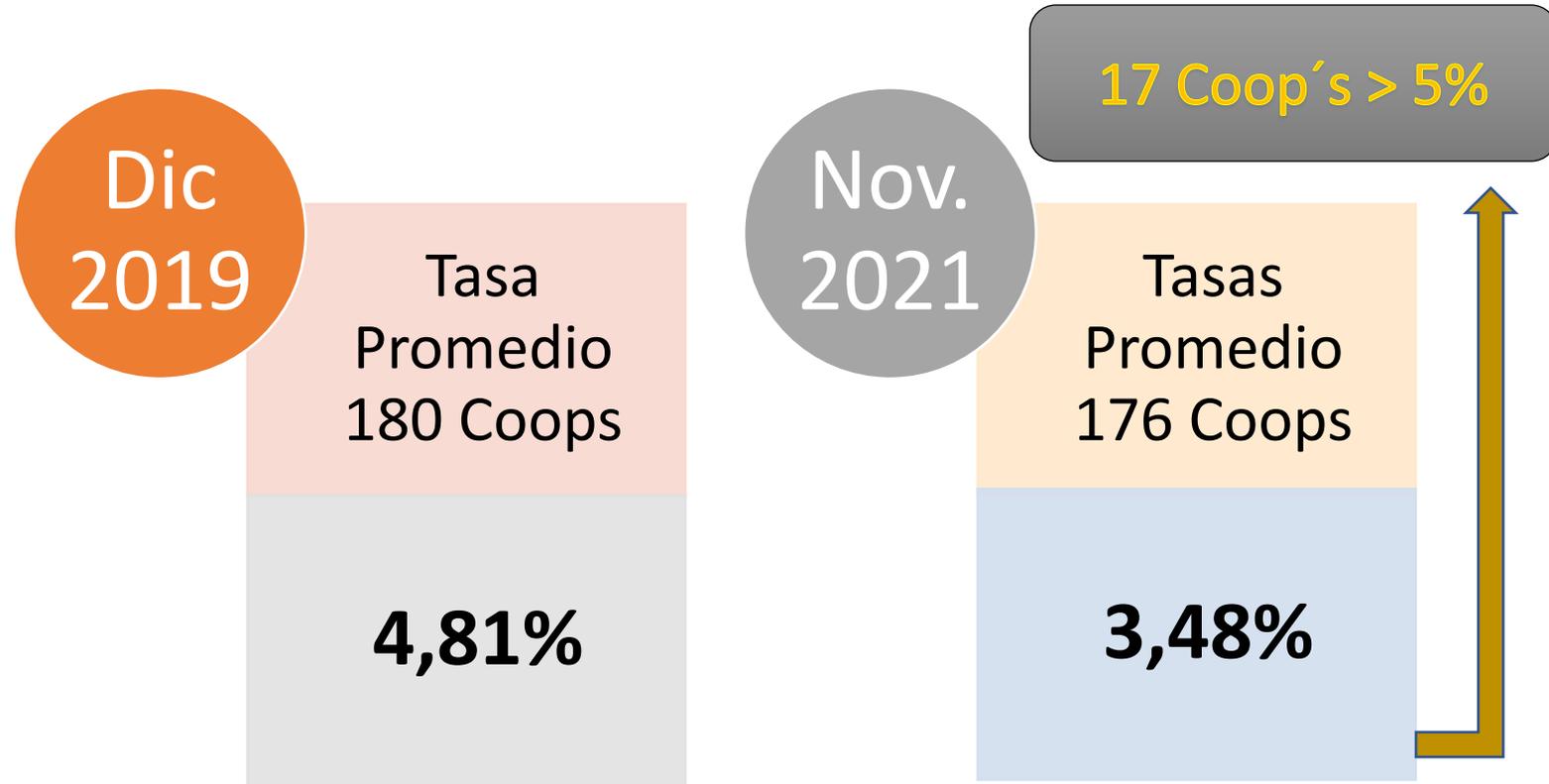
Depósito de Asociados

- Estándar del **70%** al **80%** Máximo frente al Activo
- Evalúa el Impacto del Costo de la captación.

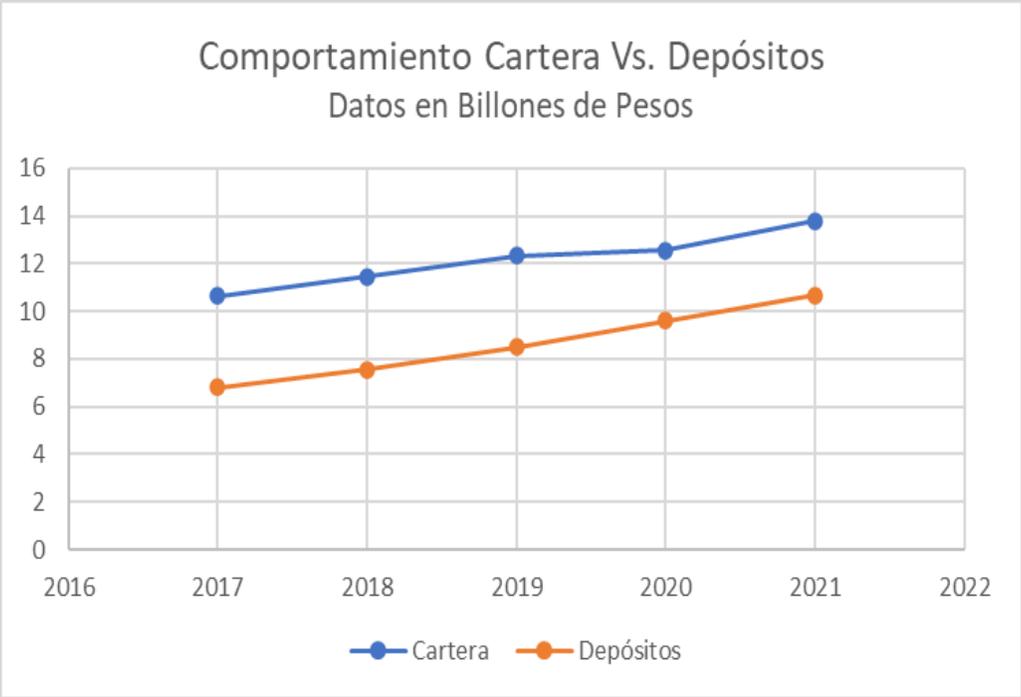


Costo de la Captación (Total Coop's AyC)

- Indica el costo que Genera la Captación de los Depósitos.
- Evalúa el Impacto en el Costo promedio que genera la Captación (medidos en Tasa de Interés).

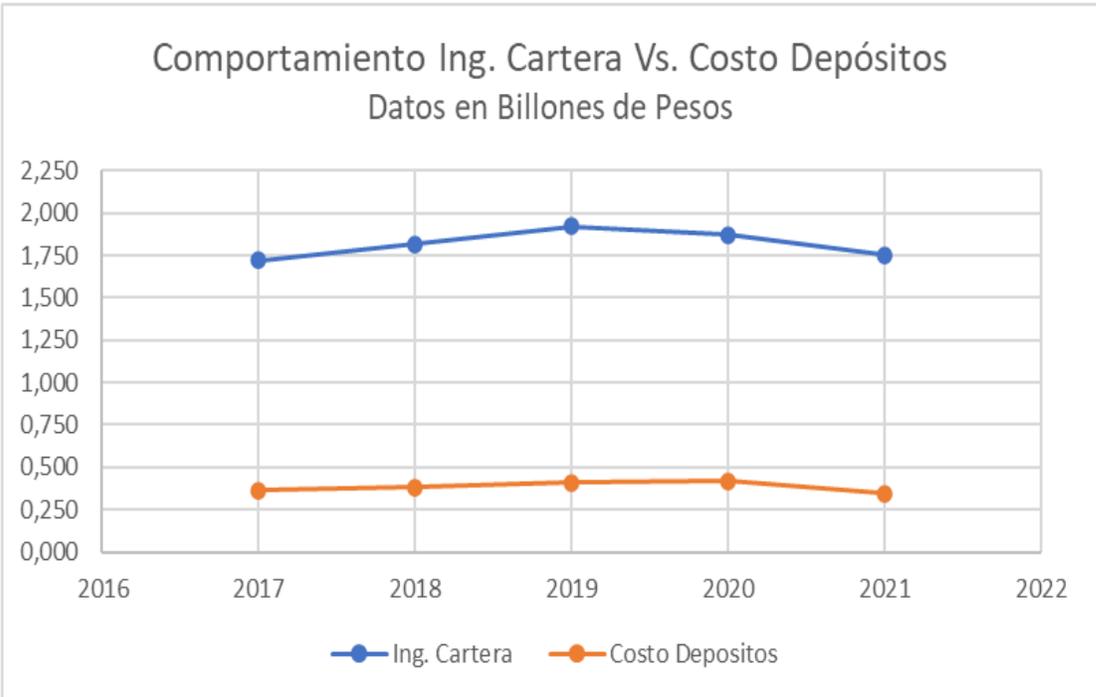


Comportamiento Cartera (Ingresos Cartera) Vs. Depósitos (Costo Depósitos)



	2017	2018	2019	2020	2021
Cartera	10,63	11,44	12,32	12,57	13,8
Depósitos	6,81	7,56	8,5	9,61	10,68

Datos de 2021 – A Noviembre

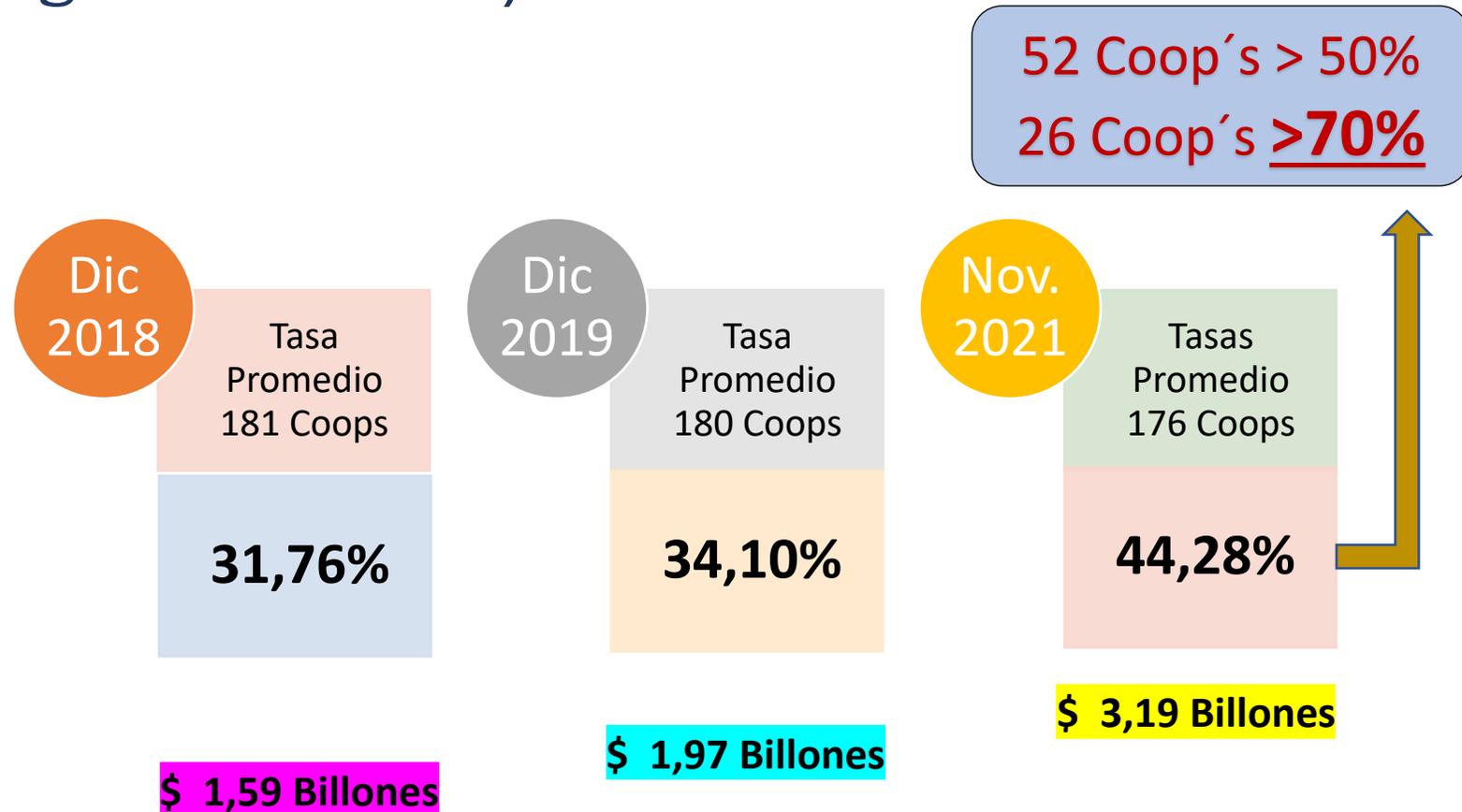


	2017	2018	2019	2020	2021
Ing. Cartera	1,72	1,818	1,921	1,872	1,753
Costo Depositos	0,365	0,381	0,409	0,42	0,346

Datos de 2021 – A Noviembre

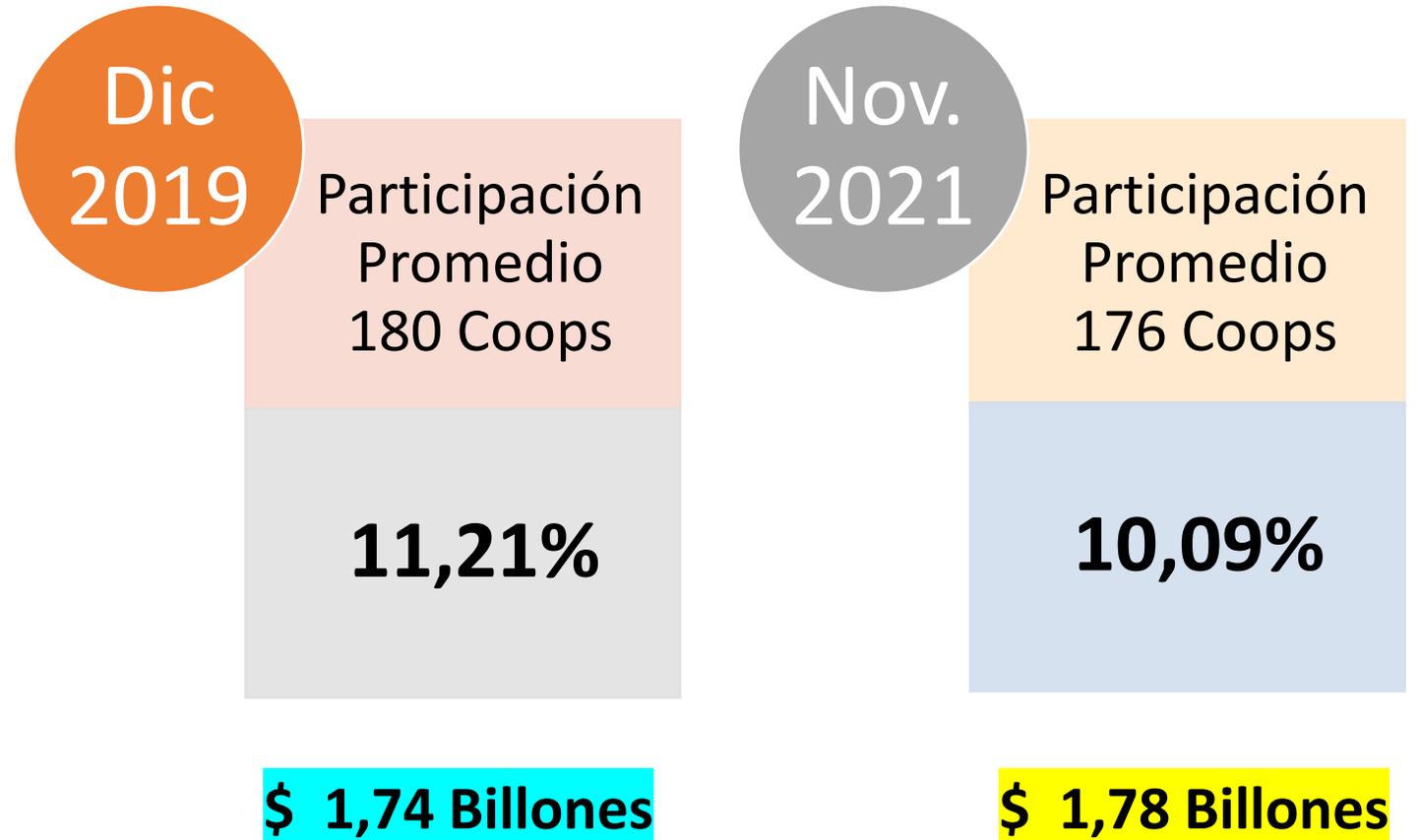
Disponibile (Inversiones + Efectivo y Equivalente – Cuentas por pagar <= 30 días)

- Mide el total de la Liquidez de Corto plazo que tiene la entidad. (Entre 15% al 20% de los Depósitos)
- Mide qué porcentaje de los Depósitos están totalmente líquidos (No invertidos en Cartera).



Capital Institucional

- Mide la Participación que el Capital Propio tiene sobre los Activos.
- Evalúa que participación de los Activos son financiados con Capital Propio de la Entidad.





Recordemos... Qué es el Capital Institucional?

- Son recursos de Carácter Patrimonial que **solo se usan para cubrir pérdidas o en la liquidación de la Cooperativa.**
- De resaltar: Reservas, Fondo de Amortización de Aportes, **Aportes Amortizados**, donaciones.
- **Ojo, no es una cuenta contable**, es un **Concepto Financiero** cuyo objetivo es dar fortaleza al patrimonio, generando **Capital PROPIO.**

Bondades del Capital Institucional



- Capital a Costo Cero (Ayuda a mejorar de forma sustancial el margen de Intermediación)
- Necesario para invertir en Activos Improductivos (**Tecnología - Expansión**) o créditos de mayor plazo o riesgo (**Vivienda – Microcrédito**)
- Sirve de colchón importante para cubrir pérdidas (**Reserva protección de aportes**)
- 2da. Línea de defensa para cubrir pérdidas (La 1era es la constitución apropiada de provisiones - Deterioros).

A close-up photograph of a hand reaching over a row of small, light-colored wooden figures on a wooden surface. The hand is positioned as if protecting or guiding the figures. The background is softly blurred, showing a person's torso in a white shirt.

IMPORTANTE

NUNCA olvidemos que lo más importante para las Cooperativas es el Asociado y su núcleo familiar. La seguridad y buen manejo de los recursos consignados en la Cooperativa debe ser una **PRIORIDAD**.

Gracias

