

2010: Administración por competencias

La tendencia hacia la profesionalización



- Proclaman 2012 Año Internacional de las Cooperativas
- Necesario para todos: Plan de Recuperación de Desastres (DRP)



Victor Fierro Rubio
Presidente del Consejo de
Administración

Joel Froylán Salas Navarro
Presidente del Consejo de Vigilancia

Ramón Imperial Zúñiga
Director General

Consejo Editorial

Florencio Eguía Villaseñor
Ramón Imperial Zúñiga
Alfonso García Moreno
David Torres Ramírez
Victor Hugo Magalanes González
Ignacio Ritoo Rey

**Victor Hugo Magalanes
González**

Gerente de Comunicación Social

María Teresa Jasso Barajas
Coordinador Editorial

Colaboran en esta edición

Diana Gutiérrez Salazar
Florencio Eguía Villaseñor
Francisco Javier Macías Zaragoza
Francisco Pérez Shaar
José Enrique Mendoza Méndez
María Teresa Jasso Barajas
Victor Hugo Magalanes González

Caja Popular Mexicana
Entidad afiliada a:



Federación autorizada por la
Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Contenido en una publicación cuatrimestral de circulación nacional y distribución gratuita. Editado y distribuido por Caja Popular Mexicana. Editor responsable: Ramón Imperial Zúñiga. Contenido no es hace responsable de la opinión expresada por sus colaboradores. Los artículos publicados reflejan un punto de vista del autor y no necesariamente el de Caja Popular Mexicana. Toda la correspondencia -a la vez de dirigirse a Ignacio Afonso del No. 407, Col. San Juan de Dios, León, Gto. C.P. 37004. Tel. (01477) 785 80 00. Fax: 785 80 30. Regístrate en Trámite. El material original no será devuelto; no se devuelve. Tiraje: 8 mil ejemplares. Impresión: Babel Printers de México.

Editorial

Para servir mejor

Con los recientes cambios a las leyes, con la conformación de sus organismos de integración y la inversión en tecnología y medios de pago, el sector cooperativo financiero de México entra en una nueva dinámica de desarrollo que en los próximos años se reflejará en una mejor administración, la ampliación de su cobertura de mercado y la oferta de nuevos productos y servicios.

En esta dinámica, muchas de las cooperativas financieras, cajas de ahorro o cooperativas de ahorro y crédito estarán trabajando para dar cumplimiento a los requisitos legales que les permitan su reconocimiento oficial; demanda sentida tanto por la población, el sector y el propio gobierno.

Asimismo el sector está invirtiendo importantes recursos económicos para integrar a sus servicios tecnología de punta y nuevos canales de distribución. Esta dinámica logrará mantener y ampliar su mercado en aras de consolidarse como uno de los sectores financieros de mayor crecimiento y penetración.

Aunado a las exigencias que la propia normativa señala, el sector está haciendo un notable esfuerzo por constituir los fondos y reservas legales como, a su vez, ha adoptado herramientas y modelos financieros exitosos a fin de ser más eficiente la administración de sus recursos; ello permitirá afianzar de manera notable su imagen y reputación en la población, permitiendo ser una de las mejores opciones financieras que requiere la sociedad y de manera preponderante los estratos medios y populares.

El 2010, es un año de retos para el sector cooperativo financiero mexicano; si bien, será un año para superar obstáculos, producto de la delicada situación económica global y del país, también deberá de verse como la oportunidad para consolidar el esfuerzo de este movimiento en materia legal, gremial, tecnológica y de capital humano.

Es oportuno señalar, que aunado a esta dinámica de renovación, nunca debemos olvidar los orígenes y el pensamiento ideológico que da vida al sector, siempre será bueno recordar, que tanto las organizaciones de base, como las entidades de integración, tenemos un propósito superior que es el servicio y la mejora de vida de nuestros asociados, quienes confían y dan fuerza y vigor a este movimiento.

Los mejores deseos y un feliz año 2010.

contenido

Compromiso

2010: Administración por competencias

- La tendencia hacia la profesionalización

8



La herencia del 2009

4

“Recoger las sillas después de la fiesta”

- El esfuerzo común es la solución

5

Principios de seguridad y solidez

10



Costos y repercusiones:
Operaciones de esterilización
monetaria en México | Parte II

6



Necesario para todos:
Plan de Recuperación
de Desastres (DRP)

12

Notas financieras
y del sector

14

¿Qué se requiere para la
organización y funcionamiento
de una Entidad de Ahorro y
Crédito Popular?

15

La herencia del 2009



Primera Cumbre Cooperativa de las Américas

Al finalizar el presente 2009 procede, como dicen que se estila entre los bien nacidos, hacer un recuento de todo lo sucedido durante su trayecto. Podremos así recordar sus venturas para regocijarnos en ellas y las desventajas para evitarlas después hasta donde podamos, aunque dicen que “el único animal que se tropieza dos veces con la misma piedra es el hombre”.

Más que limitarnos ahora a nuestra Caja Popular Mexicana, cuyo crecimiento es evidente en todos sus rubros, se antoja una mirada al llamado sector de ahorro y crédito cooperativo del que formamos parte y en el que deseamos destacar por la vivencia de los valores y principios que nos animan, inspiran y regulan.

Indudablemente se cuentan en el 2009 diversos eventos dignos de recuerdo entre nosotros, pero solamente nos concretaremos a dos que emergen con singularidad, siendo ellos la Cumbre Cooperativa de las Américas y la promulgación de la ley exclusiva para nosotros tanto tiempo esperada y ponderada.

La primera Cumbre Cooperativista para el continente americano fue organizada por la ACI Américas, presidida ahora por un mexicano, el Ing. Ramón Imperial, y con el apoyo de los cuatro socios nacionales de esa prestigiosa institución, y efectuada durante casi una semana en Guadalajara, congregando a más de un mil doscientos delegados de todos los países americanos y con observadores de los otros continentes pues la ACI es mundial.

El trabajo de la Cumbre fue intenso pero estimulante aprovechándose al máximo los grupos y los plenarios, las charlas y las conferencias, así como los recessos y los alimentos comunitarios. El tema central versó sobre “El modelo cooperativo respuesta a las crisis mundiales” el cual fue visualizado por todo tipo de cooperativas, cuyos dignatarios valoraron y acreditaron con su participación oportuna y atinada. Por eso y más todo mundo se sintió satisfecho de ese magno evento y deseando que se repita mejorándolo.

Por otra parte, este año fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley que regula las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, LRASCAP, que, pese a conocerse anticipadamente, no dejó de poner en actividad a todo el sector, incluyendo en él a las cooperativas de base, las federaciones, la Confederación y al COMACREP, el cual desaparece pues la Confederación asume sus funciones.

Pero la LRASCAP extendió su imperio hasta otras entidades que antes no eran cooperativas, como las cajas solidarias y algunas uniones de crédito del sector social que a partir de esta normatividad se organizarán en cooperativas para todos los efectos legales y se espera que después adopten la doctrina cooperativista, pues es benéfica para los menos favorecidos de la fortuna.

De este modo los primeros meses del inminente 2010 encontrarán en actividad efervescente a todo el sector de ahorro y crédito cooperativo pues todas las entidades deberán adecuar su normatividad interna, la cual requerirá de un acuerdo expreso de una asamblea extraordinaria. O sea, que seguramente habrá dos asambleas, la ordinaria como cada año y la otra para la adecuación a la LRASCAP.

La herencia del 2009, por tanto, fue positiva para todo mundo, especialmente porque nos puso a trabajar en cooperación y porque legó al ya próximo 2010 todo el imperio de la nueva Ley que, sumada a la ley General de Sociedades Cooperativas, que lógicamente también nos alcanza, la normatividad quedará completa con sus ventajas y exigencias que les serán inherentes.

Feliz año 2010, amigos, y ponderemos siempre la herencia del presente año cooperativista del 2009.

El autor es investigador y escritor especializado en temas cooperativos.

“Recoger las sillas” después de la fiesta

El esfuerzo común es la solución

Ya comenzó un nuevo año y con ello nuevos retos, este 2010 nos da una oportunidad para comenzar a forjar una nueva mentalidad pues el pasado nos ha aleccionado con golpes inesperados que gracias al esfuerzo conjunto hemos afrontado pese a lo difícil que fue para los diferentes sectores de nuestra economía.

Para comenzar, tenemos que distinguir los retos y las oportunidades que nos ofrece nuestro sistema económico. Hoy contamos con uno de los retos más grandes que es el poner en perspectiva nuestro futuro para poder clarificar una visión a corto, mediano y largo plazo, pues ahora comprendemos que no estamos exentos de la influencia de la economía global en nuestro país, en nuestra población y específicamente en todas aquellas actividades que día con día modifican nuestra calidad de vida y generan cada vez más eslabones en la cadena productiva de nuestras comunidades.

Para afrontar este reto tendremos que evaluar nuestras oportunidades y comenzar a abrir nuestras mentes para poder definir los cursos de acción que anticipen los posibles escenarios que tendremos que desafiar en el futuro, para ello tenemos que pensar en fortalecer nuestras actividades productivas por pequeñas o grandes que sean, desde planear la administración de nuestros ingresos personales, hasta emprender proyectos que generen una derrama económica significativa para la comunidad.

Para lograr esto tenemos que pensar en común, crear sinergias, es muy sencillo, por ejemplo, después de una fiesta se precisa recoger las sillas, si una persona se da a la tarea de hacerlo, es muy probable que lo logre de cualquier manera, apiará dos sillas a la vez y las llevará, si tenemos 16 sillas tendrá que dar 9 vueltas para lograrlo; si hay dos personas “individualmente” haciendo la tarea, simplemente se acortan los movimientos y el esfuerzo a la mitad, es decir, cada uno dará 4 vueltas con dos sillas cada uno y una quinta con una, pero qué pasaría si estas dos personas unen sus esfuerzos para compartir el objetivo, entonces apiarían no dos ni cuatro sillas, entre los dos fácilmente pueden apiar seis sillas y cargarlas juntos, entonces tendrían que dar solo 3 vueltas para lograr su objetivo. La ecuación es la siguiente:

P= Persona n= Sillas X= Vueltas

Personas	Ecuación	Resultado
P1	$2X = 18$	$X = 9$
P1&P2	$([P1: 2X = 9] \& [P2: 2X = 9]) = 18$	$X = 4,5$
P1+P2	$6X = 18$	$X = 3$



Al final, la sinergia nos ayuda a lograr más con lo mismo, a ser eficiente y productivos, esto nos ayudará a ser más fuertes para poder competir no sólo con aquellas personas u organizaciones que hagan lo mismo, sino también para afrontar las adversidades que se puedan presentar en el camino, como puede ser una crisis como la que vivimos actualmente, después de todo, sobrevivirá más fácilmente aquel que haya aprovechado las sinergias en común con otros.

Caja Popular Mexicana utiliza día con día esta filosofía a través de los principios del cooperativismo por medio de sus socios que, de manera simultánea, unen esfuerzos para lograr los beneficios y la fortaleza financiera para desarrollarse y crecer.

Asimismo, líderes empresarios y aquellos que estén realizando alguna actividad productiva, deberán transformar su ideología hacia el futuro y comenzar a constituir economías de escala que generen esa competitividad para hacer de nuestras comunidades y nuestro país mejores proveedores de desarrollo y bienestar para sus integrantes, es uno de los grandes caminos para mejorar nuestra calidad de vida y dejar un legado hacia las nuevas generaciones de un México de primer mundo.

Hay extendiendo una invitación, tanto a los individuos como a las organizaciones, a reflexionar sobre este tema y unir esfuerzos para lograr los objetivos que nos llevarán a afrontar los mayores retos y aprovechar las mejores oportunidades, el sistema económico camina a pasos que parecen inalcanzables individualmente pero que son superables con el esfuerzo común y si no lo cree así sólo aplique la ecuación de la silla, recuerde que las matemáticas nunca fallan.

El autor se desempeña como Ejecutivo de Proyecto en Caja Popular Mexicana.

Para saber más

Costos y repercusiones: Operaciones de esterilización monetaria en México | Parte II

La edición anterior hablamos del significado de la esterilización monetaria y lo que ésta nos puede afectar, considerando que en ciertos momentos estas operaciones han contribuido a profundizar el estancamiento en la fase recesiva del ciclo económico.

Ahora nos adentraremos en la base monetaria, ¿qué sucede si se expande?, le explico, si esto sucediera, tendríamos una mayor cantidad de recursos monetarios en manos de la sociedad (su distribución es otro asunto). Esto, bajo ciertas circunstancias, puede modificar las tasas de interés, el nivel de precios, las expectativas del tipo de cambio y la demanda agregada. Por eso, para el banco central resulta fundamental aplicar mecanismos que le garanticen la estabilidad monetaria (léase inflación bajo control), como las operaciones de esterilización monetaria.



Si centramos nuestra atención sobre las fuentes de la base monetaria, podemos observar que el banco central sólo tiene control sobre los recursos que él emite, pero no sobre las reservas internacionales. Entonces, cuando éstas se expanden, el banco central contrae el crédito interno neto con el fin de mantener estable la base monetaria, a esto se le denomina operaciones de esterilización monetaria. El Banco de México restringe su crédito a la banca comercial (Banamex, Bancomer, HSBC, Banorte, etc.) y otros organismos financieros, al sector público y su vez, como agente financiero del gobierno federal o por su cuenta, emite valores o bonos con fines de regulación monetaria que recogen dinero de la circulación.

¿Cómo nos afecta a todos la contracción del crédito interno neto? Reduce los recursos monetarios con que disponemos todos para llevar adelante la producción de bienes y servicios, y por ende, encarece el precio del dinero, es decir, aumentan las tasas de interés.

¿Qué opciones tiene el banco central para mantener estable la base monetaria? Tiene dos opciones: a) compra divisas con billetes que él emite, lo que implica un intercambio de deuda externa por deuda interna (compra dólares con valores públicos que pagan en pesos); y b) vende valores públicos con lo que recupera los billetes que emitió, por lo tanto, intercambia una deuda interna monetaria que no paga intereses (retira dinero de la circulación, tan solo recuerde que nadie nos paga un centavo por guardar nuestro dinero bajo el colchón o por mantenerlo en nuestros bolsillos), por una deuda no monetaria que sí los paga (por ejemplo, puede emitir Bonos D, que son Bonos de Desarrollo del Gobierno Federal a plazo de 1 a 5 años, que se colocan con fines de regulación monetaria).

¿Cuáles son los costos de la esterilización monetaria? Cuando el banco central compra dólares con valores que pagan en pesos, está acumulando divisas. Banco de México acumula una gran cantidad de divisas con el fin de conservar la confianza sobre la estabilidad del tipo de cambio. A su vez, estos recursos acumulados son invertidos en valores en dólares, que pagan

un cierto rendimiento. Esto acarrea necesariamente pérdidas, tanto para el banco central como para el gobierno federal, que emiten valores cuyo rendimiento es mayor de lo que se reciben por acumular reservas internacionales. El exceso de esterilización acarrea desequilibrios en el sector externo y en las finanzas públicas.

¿Cómo nos afecta en la vida cotidiana? A medida que tenemos una economía altamente importadora (los insumos que utilizamos para producir y los bienes y servicios que consumimos proceden en gran medida del extranjero), el crecimiento económico dispara el déficit en cuenta corriente. Para financiarlo se necesita atraer ahorro externo (flujos de capital externo), para ello se requieren altas tasas de interés y perspectiva de baja inflación (tipo de cambio estable). Si los flujos de capital externo exceden la capacidad de absorción de la economía, el banco central tiene que intervenir para esterilizar esta entrada de divisas y no permite que éstas expandan la base monetaria e incidan sobre la inflación. Por consiguiente, las operaciones de esterilización monetaria deterioran las finanzas públicas, pues disparan el peso de la deuda pública interna y con ello el costo financiero del sector público.

Entonces, una parte importante de los recursos públicos, dado que tenemos una economía altamente importadora, están destinados a mantener estable la base monetaria, a preservar altas tasas de interés, lo que garantiza la rentabilidad del capital financiero, mientras que el gasto público (social y en infraestructura) disminuye. Las operaciones de esterilización monetaria aportan su grano de arena en la economía estable pero estancada en la que nos encontramos insertos desde hace poco más de un lustro. Buscar nuevos mecanismos de estabilidad monetaria y resolver los problemas estructurales de nuestra economía, son retos ineludibles.

Lo espero en la siguiente edición de Compromiso, para compartir con usted términos y conceptos entorno a la economía social que a usted y a mí nos acercan **para saber más**.

El autor es egresado de posgrado en la Universidad Nacional Autónoma de México

2010:

Administración por competencias

■ La tendencia hacia la profesionalización



Podemos decir que mediante el uso de la administración por competencias proporcionamos a los ejecutivos una visión clara donde se muestra si el capital humano en la institución realmente está caminando hacia la dirección correcta y además clarifica, para todos, cuáles son las competencias, fórmula para facilitar el cumplimiento de las metas de la organización.

Ante la difícil situación actual que demanda a las organizaciones establecer agresivas estrategias y ante la premisa de que el capital humano representa un factor crítico para llevarlas a la realidad, se vuelve sumamente indispensable formular una estrategia de gestión del talento alineada a la estrategia institucional.

Esta estrategia podrá fungir como guía para la ejecución de los procesos de gestión del talento (descubrir el talento, desplegarlo, medirlo, desarrollarlo y recompensar sus logros) y llevarla a cabo exitosamente depende del desempeño de los mismos.

Los procesos de gestión del talento no pueden ser ejecutados de manera uniforme sin que sean realizados mediante un modelo de administración por competencias único que se rija a través de la organización.

Podemos definir la administración por competencias como el componente fundamental requerido para ayudar a identificar y codificar las diferencias entre los individuos de alto desempeño y los individuos con desempeño promedio, según el artículo "Invest in people" de Leadership Excellence "Desarrollar un programa de administración de competencias preciso es como desarrollar la receta para una fuerza laboral superior y clonar a tus mejores recursos".

Para las organizaciones de alto desempeño es importante conocer cuál es el inventario actual del talento actual y cuáles son las necesidades de talento requeridas para el futuro, mientras que el modelo de administración por competencias proporciona una base sólida para ello y a su vez representa un factor clave para asegurar el buen desempeño de los procesos de gestión del talento.

Existen múltiples beneficios al realizar la gestión del talento por medio de un modelo de administración por competencias. A continuación describo los principales:

- Ayuda a traducir la estrategia del negocio en requerimientos de comportamiento para un desempeño superior, ya sea de manera individual o por equipos.
- Proporciona un enfoque a los procesos de RH que directamente soporta las metas o atributos culturales buscados por la institución.
- Desarrolla una fuerza laboral más competente y flexible que puede adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
- Construye fortaleza organizacional en el largo plazo, comunicando los comportamientos valorados y elevando el nivel de requerimientos de desempeño.
- Provee un sólido marco integrado a través de todas las fases del ciclo de vida del colaborador.
- Clarifica las expectativas de desempeño a través de los diferentes procesos como lo son: reclutamiento, plan de carrera, gestión del desempeño, premios y recompensas.

La autoría es Consultor de Talento y Desempeño Organizacional de Accenture.



Principios de Seguridad y Solidez

*Principios Internacionales de desempeño de cada una de las cooperativas del objetivo han sido desarrollados. Para ayudar a las cooperativas a cumplir con estos Principios, WOCU ha

Indicadores de Desempeño	Normas Mínimas Prudenciales
Asignación para Pérdida de Prestamos Morosidad > 12 Meses	100%
Asignación Neta para Pérdida de Prestamos Morosidad 1-12 Me.	35%
Cargo Completo de Prestamos de Morosidad > 12 Meses.	SI
Solvencia	100%
Capital Institucional / Total Activos	10%
Total Morosidad / Total Cartera de Prestamos	Menos del 5%
Activos sin Ganancia / Total Activos	Menos del 5%
Ingreso Neto de Prestamos / Cartera promedio neta de préstamos	Porcentaje Empresarial
Ganancia Neta / Activos Promedio	Suficiente para alcanzar la meta
Activos Líquidos - ST Pagables / Total Depósitos Reservas Líquidas / Total Depósitos de Ahorros	para el Capital Institucional 15%
	10%

Indicadores de Desempeño Normas Mínimas Prudenciales

Morosidad

Préstamos que no se pagan según lo convenido son considerados morosos el día siguiente después del primer pago no realizado. El balance total del préstamo es considerado moroso. Una acción inmediata se debe tomar para controlar la morosidad y coleccionar el dinero cuando un préstamo se informa como moroso. Se recomienda que los préstamos desembolsados que estén más de 30 días vencidos deben componer menos del 5% del total de la cartera. Cuando un préstamo se torna moroso, las cooperativas de ahorro y crédito no deben refinanciar los préstamos para pagar el capital pendiente e intereses para el mismo prestatario.

Provisiones para pérdida de préstamos

Las provisiones para pérdidas de préstamo son la primera línea de defensa para proteger los ahorros contra riesgos identificados de pérdidas para las cooperativas de ahorro y crédito. Muchos países y sistemas de cooperativas de ahorro y crédito aplican un sistema escalonado del suministro de la morosidad. Aunque los estándares reglamentarios locales tal vez tengan una política más estricta sobre el suministro de morosidad, se recomienda que al menos 35% de los préstamos de uno a doce meses de morosidad deben suministrarse en una cuenta de concesión. También se recomienda que los préstamos de más de doce meses de morosidad deben tener un 100% de provisión y por consiguiente deben cancelarse de los libros de las cooperativas de ahorro y crédito como una pérdida en base trimestral.

Aunque un préstamo esté cancelado, las cooperativas de ahorro y crédito deben todavía tratar de cobrar el pago del préstamo pendiente.

Capital institucional

El capital institucional es la segunda línea de defensa para proteger los ahorros. Cada año, una porción de las ganancias de las cooperativas de ahorro y crédito se debe colocar a un lado como reservas usadas para cubrir las pérdidas de los problemas imprevistos o catastróficos. Puesto que el capital institucional es perteneciente colectivamente a todos los miembros sin ninguna demanda individual directa sobre el mismo, estas reservas deben permitir a las cooperativas de ahorro y crédito apoyar las altas proporciones de retorno en las economías, mantener costos bajos en los préstamos, crear reservas adicionales o invertir en servicios adicionales.

Para asegurar la suficiencia de capital, el WOCU recomienda que las cooperativas de ahorro y crédito mantengan un nivel de capital del

Los Principios Internacionales de Seguridad y Solidez para las Cooperativas de Ahorro y Crédito identifican normas prudenciales para salvaguardar los ahorros de los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito de las pérdidas y asegurar que éstas funcionen de una manera sana. Aunque cada cooperativa de ahorro y crédito debe cumplir con los requisitos reglamentarios locales y estándares prudenciales, los Principios Internacionales de Seguridad y Solidez ofrecen una guía de mejores prácticas basadas en las experiencias extensas del Consejo Mundial en el desarrollo mundial de cooperativas de ahorro y crédito.

de Seguridad y Solidez para las Cooperativas de Ahorro y Crédito consisten en una serie de indicadores del nivel de una norma prudencial mínima que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben alcanzar. Los indicadores de riesgo basados en la experiencia del campo de WOCCU con las Cooperativas de Ahorro y Crédito global-cooperativas de Ahorro y Crédito y a sus reguladores a supervisar el desempeño financiero relacionados a la desarrollado y ha puesto a disposición el software que supervisa el sistema llamado PEARLSTM.

10% de los activos totales mientras que el Acuerdo de Basilea requiere que las cooperativas de ahorro y crédito mantengan un nivel de capital que corresponde al 8% de activos de riesgo ponderado. En mercados donde las cooperativas de ahorro y crédito y sus reguladores tienen la capacidad de generar un cálculo de riesgo-pesado de capital activo, las cooperativas de ahorro y crédito deben utilizar un equivalente estándar de riesgo ponderado de activos.

Activos no-productivos

Asumiendo que la cooperativa logra su meta de capital, las cooperativas de ahorro y crédito debe limitar los activos no-productivos, como la tierra, los edificios, vehículos, mobiliario y dinero en efectivo poseídos por las cooperativas de ahorro y crédito, a un máximo de 5% de los activos totales e invertir el 95% de sus fondos en esos recursos que ganan un retorno mayor que los costos de fondo y los costos de operación.

Precios

Las cooperativas de ahorro y crédito deben ofrecer precios competitivos, precios empresariales los cuales cubran todos los costos de operación. De los préstamos e inversiones se recomienda que las cooperativas de ahorro y crédito tengan ingresos suficientes para cubrir los costos de fondos, los costos de operaciones, provisiones para las pérdidas de los préstamos y la acumulación de reservas institucionales.

Costos de operación

Las cooperativas de ahorro y crédito deben mantener eficiencia en la limitación de sus costos de operación a/o por debajo de los niveles mínimos apoyados por los márgenes de mercados locales.

Liquidez

Para alcanzar las demandas de gastos operacionales, desembolsos de préstamos y retiros de los ahorristas, la experiencia del WOCCU ha determinado que las cooperativas de ahorro y crédito deben mantener un ratio mínimo del 15% de ahorros retirables en instrumentos y cuentas fácilmente accesibles.

La diversificación

Una cooperativa de ahorro y crédito debe limitar el riesgo de concentrarse en la cartera de uno o varios préstamos relacionados. El WOCCU recomienda que la cantidad máxima de préstamos agregados relacionados o créditos sea el 5% de los activos totales de la cooperativa de ahorro y crédito o el 10% de su capital institucional.

Las operaciones no-financieras

Las cooperativas de ahorro y crédito se especializan en la intermediación financiera y no deben llevar a cabo funcionamientos no-financieros, tales como la operación de una tienda de ventas. El WOCCU recomienda que la suma de inversiones no-financieras no debe exceder el 5% de los recursos totales.

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Woccu, www.woccu.org

de Seguridad y Solidez para las Cooperativas de Ahorro y Crédito consisten en una serie de indicadores del nivel de una norma prudencial mínima que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben alcanzar. Los indicadores de riesgo basados en la experiencia del campo de WOCCU con las Cooperativas de Ahorro y Crédito global-cooperativas de Ahorro y Crédito y a sus reguladores a supervisar el desempeño financiero relacionados a la desarrollado y ha puesto a disposición el software que supervisa el sistema llamado PEARLSTM.

10% de los activos totales mientras que el Acuerdo de Basilea requiere que las cooperativas de ahorro y crédito mantengan un nivel de capital que corresponde al 8% de activos de riesgo ponderado. En mercados donde las cooperativas de ahorro y crédito y sus reguladores tienen la capacidad de generar un cálculo de riesgo-pesado de capital activo, las cooperativas de ahorro y crédito deben utilizar un equivalente estándar de riesgo ponderado de activos.

Activos no-productivos

Asumiendo que la cooperativa logra su meta de capital, las cooperativas de ahorro y crédito debe limitar los activos no-productivos, como la tierra, los edificios, vehículos, mobiliario y dinero en efectivo poseídos por las cooperativas de ahorro y crédito, a un máximo de 5% de los activos totales e invertir el 95% de sus fondos en esos recursos que ganan un retorno mayor que los costos de fondo y los costos de operación.

Precios

Las cooperativas de ahorro y crédito deben ofrecer precios competitivos, precios empresariales los cuales cubran todos los costos de operación. De los préstamos e inversiones se recomienda que las cooperativas de ahorro y crédito tengan ingresos suficientes para cubrir los costos de fondos, los costos de operaciones, provisiones para las pérdidas de los préstamos y la acumulación de reservas institucionales.

Costos de operación

Las cooperativas de ahorro y crédito deben mantener eficiencia en la limitación de sus costos de operación a/o por debajo de los niveles mínimos apoyados por los márgenes de mercados locales.

Liquidez

Para alcanzar las demandas de gastos operacionales, desembolsos de préstamos y retiros de los ahorristas, la experiencia del WOCCU ha determinado que las cooperativas de ahorro y crédito deben mantener un ratio mínimo del 15% de ahorros retirables en instrumentos y cuentas fácilmente accesibles.

La diversificación

Una cooperativa de ahorro y crédito debe limitar el riesgo de concentrarse en la cartera de uno o varios préstamos relacionados. El WOCCU recomienda que la cantidad máxima de préstamos agregados relacionados o créditos sea el 5% de los activos totales de la cooperativa de ahorro y crédito o el 10% de su capital institucional.

Las operaciones no-financieras

Las cooperativas de ahorro y crédito se especializan en la intermediación financiera y no deben llevar a cabo funcionamientos no-financieros, tales como la operación de una tienda de ventas. El WOCCU recomienda que la suma de inversiones no-financieras no debe exceder el 5% de los recursos totales.

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Woccu, www.woccu.org

Necesario para todos: Plan de Recuperación de Desastres (DRP)

Cómo sucede en casi todas las instituciones, en el proceso de implementación y seguimiento de un plan de recuperación en caso de desastres (DRP) existen aspectos que los manuales no mencionan y que, de no tomarse en cuenta, pueden provocar fallas al momento de necesitar ponerlo en práctica.

¿Puede alguien presumir que ha llevado a la práctica un Plan de Recuperación en Caso de Desastres (DRP) sin contratiempos? Lo más probable es que no. La diferencia es que algunas instituciones han tenido problemas menores y otras han sufrido fallas importantes que les han impedido, incluso, arrancar el plan en el momento necesario.

Involucrados en este tipo de fallas mayores hay muchas: instituciones bancarias, empresas manufactureras, farmacéuticas, y no de importancia menor, en muchos casos se trata de los principales jugadores de estos sectores.

Por supuesto, casi ninguna institución está dispuesta a exponer públicamente que falló en su DRP y menos a hablar de cuáles fueron en concreto los errores cometidos. Pero se sabe de casos como el de una gran compañía nacional de manufactura de bebidas que no documentó punto a punto los procesos de su plan de contingencia y cuando se enfrentó a un siniestro, simplemente no lo pudo echar a andar.

En este caso en particular, el problema fue que los procesos estaban descritos en forma muy general, el DRP decía, por ejemplo, levantar el sistema "X", pero no se documentó cómo hacer el levantamiento PASO a PASO. Así que en plena contingencia, el equipo de respuesta enfrentó serias dificultades para llevar el manual a la práctica.

La lista de ejemplos puede seguir, pero en resumen y como una forma de ofrecer una guía a los lectores respecto a lo que NO dicen los manuales de DRP se presenta lo que puede denominarse como las lecciones aprendidas en diferentes implementaciones de un plan de contingencia.

1. Cada quien debe poner su parte

Lo primero que se debe tener muy en cuenta en esto de desarrollar e implementar un DRP es si está en sincronía con la alta directiva respecto a este lema y si se van a cubrir de forma adecuada las necesidades del negocio.

"Primero se debe definir qué entienden los responsables de la estrategia de contingencia por DRP y qué entienden los directivos de la organización. Ese es el primer dolor de cabeza, porque, muchas veces, se tiene la equivocada idea de que esto es un problema exclusivo del área de Tecnologías de Información, TI".

Pero para que TI sepa cuál pie pone primero para levantarse, la alta directiva debe ayudarlo a definir qué sustenta a la institución. "Si TI no sabe cuál es el corazón del negocio, no sabrá qué levantar primero. Los directivos deben ayudarlo a determinar cuál es la infraestructura y los procesos que requieren recuperarse primero y en qué tiempo, para minimizar las pérdidas. TI lo que pone es el cómo se hace la recuperación".

2. Hay que darle al plan "el mantenimiento adecuado"

Muchas organizaciones se deciden a implementar un DRP por acatar la recomendación de las autoridades (60%) o porque el corporativo se los pide (30%), pero pocas lo hacen por convicción propia (10%). "De manera que la mayoría se conforma con implementarlo y no lo actualiza, dicen ya cumplí, no le dan el mantenimiento necesario y luego vienen los fracasos".

Ese mantenimiento involucra, entre otras cosas, probar constantemente el DRP, para ver si algo falló en el desarrollo metodológico.

Puede ser que el personal no conozca bien la infraestructura del negocio o a la mejor la plataforma de recuperación no es la adecuada o los procedimientos técnicos no están bien desarrollados, y todo eso se mide en las pruebas posteriores a la implementación. La intención es realizar pruebas para encontrar fallas y corregirlas.

En la primera prueba, realizada después de la implementación, se logra alcanzar apenas entre 45 y 50% de efectividad en el plan. "Eso es un rango normal, no hay por qué preocuparse. La experiencia dice que es hasta la cuarta o quinta evaluación cuando el DRP está ya listo, cuando la institución puede salir airoso de una contingencia". Desafortunadamente, ni siquiera las instituciones que implementan su DRP plenamente convencidos de su importancia le dan a éste el seguimiento adecuado. De hecho, muchas no pasan de la segunda prueba, así que de 10% que desarrolla un DRP por convicción, sólo 7% puede salir adelante de un evento catastrófico.

"De las instituciones que estaban en las torres gemelas sólo 20 o 25% se recuperaron de ese evento, porque tenían un plan, pero no le dieron seguimiento, ni mantenimiento y nunca probaron con la frecuencia requerida, si no cada dos años y eso no es funcional".

No es válido hacer la prueba cada dos años, debido a que la gente, la infraestructura, los cambios en tecnología son muy cambiantes y rápidos, así como también en la operación del negocio, y si no se le da mantenimiento al plan, no te puedes recuperar.

3. Contar con todo lo necesario para cubrirse bien las espaldas

El siguiente reto es la disponibilidad tecnológica y de elementos críticos: tener, por ejemplo, los suficientes respaldos para recuperar toda la información sensible.

En el mundo de los respaldos hay una parte olvidada: no todos los usuarios tienen un plan para respaldar su información, por eso conviene elaborar una política en la cual se asiente que todo el personal debe almacenar en un servidor y no sólo en su computadora. Claro que para esto se requiere definir qué se respalda y cada cuándo.

Además, cuando hablas de un proceso de recuperación, hay una parte importante que es la inversión en los equipos para el recovery. A la dirección todo este gasto le parece excesivo, por ende se pronuncia por buscar esquemas baratos o asignan el presupuesto para implementar el plan, pero tres meses después lo retiran, eso provoca que el DRP se quede empantanado. Entonces viene la siguiente lección:

4. Hay que saber vender el DRP

En la mayoría de las instituciones no se consigue el presupuesto necesario para preparar la recuperación de un desastre, porque el personal de TI o los encargados de esto no saben cómo vender el plan a la dirección general.

La alternativa más adecuada para esto es hacer un análisis de impacto, es decir, hay que dejarle bien claro a la alta dirección, cuánto pierde la organización por estar fuera de servicio en las horas más críticas para el negocio. Por ejemplo, si la institución es una cooperativa, habrá que definir cuánto perdería por no poder dar el servicio a sus socios por cierto tiempo.

Pero en lugar de hacer esto, se empieza al revés, generalmente el área de sistemas pretende implementar el plan y conseguir los recursos necesarios sin justificar cuánto pierde la organización si no puede recuperarse de forma efectiva y en el tiempo justo de un incidente.

5. Integrar un buen equipo de respuesta

Un plan de recuperación debe involucrar no sólo al responsable de la recuperación, si no a un grupo compuesto por: un equipo directivo (encargado de hacer la declaración formal de contingencia), otro de respuesta (enfocado a evaluar todo el evento y determinar en qué momento "sube" la decisión de declarar la contingencia), uno más con la función de "ejecutar" el plan en la parte técnica y un grupo de usuarios, cuya misión es operar las aplicaciones y darle continuidad al negocio.

Las lecciones específicas aprendidas en esta parte, durante ciertas implementaciones, indican, que a veces el DRP o las pruebas fallan, porque al responsable del plan lo saturan con otras cosas y no le permiten dedicarle a esto el tiempo suficiente.

En la mayoría de las instituciones ya existe un responsable de recuperación, encargado de coordinar toda la parte del recovery. Generalmente este personal está integrado al área de sistemas. Pero muchas veces cumple otras funciones que le impiden concentrarse en el DRP.

6. Tener todo documentado a DETALLE

Como se mencionó en el caso de la institución de manufactura de bebidas, no tener bien documentados los procesos puede causar severos problemas.

Los procedimientos para lograr la recuperación después de un desastre deben escribirse a detalle e involucrar toda la parte técnica en cuanto a bases de datos, aplicaciones, sistemas operativos, pero también en lo relativo a procesos de identificación y declaración de contingencia, entre otros.

7. Tener actualizado el inventario de TI

El DRP necesita estar bien actualizado, esto implica: tener un inventario al día de todos los recursos de TI, porque a veces pasa que se hacen cambios de PC o a los sistemas operativos, pero no se hacen las actualizaciones pertinentes para saber con qué infraestructura se cuenta y al menos los cambios en los equipos importantes para la operación del negocio deben estar reflejados en el inventario. Esa es la otra parte de la "vida real" que a veces resulta complicada.

8. No se valen los ensayos de laboratorio

Claro que hacer las pruebas cada seis meses no es nada sencillo. Hay que analizar cómo se van a realizar, solicitar autorizaciones, si se va a probar el plan de principio a fin y qué involucra hacerlo de esta forma. Las pruebas se vuelven un verdadero problema, porque requieren una buena cantidad de recursos, tanto monetarios como de tiempo y compromiso por parte del personal, sobre todo cuando se toma la acertada decisión de ejecutarlas tratando de acercarse lo más posible a la realidad.

Esa es precisamente otra de las lecciones aprendidas en DRP, mientras más real sea el ambiente y la escena de prueba, mejor se ubicarán las posibles fallas del plan y los flancos descubiertos.

Para convencer a la directiva de la necesidad de proceder así, habrá que plantear que en efecto la prueba puede tener cierto costo, pero esto se debe balancear contra el impacto de no estar preparados.

9. La importancia del factor psicológico

Con todo y por muy real que sean las pruebas, existen factores imposibles de evaluar hasta que realmente sucede un incidente, cuando se presenta un siniestro tienes encima a todos los usuarios; está, además, la presión de los ejecutivos; de la carencia de sistema y la necesidad de levantarlo lo más rápido posible para no afectar los procesos del negocio, todo eso involucra una respuesta psicológica por parte de los involucrados en la respuesta que es difícil de simular.

Lo forma de responder a este hecho es extrapolar los resultados de la prueba e intentar deducir cómo se comportarán los principales involucrados.

10. Se vale pedir ayuda

El caso mencionado al principio de este artículo, resulta bastante ilustrativo para dejar claro que a veces el equipo interno requiere la ayuda de algún especialista externo.

Pero no sólo eso, también es posible que se requiera el soporte de socios de negocio para implementar y llevar a la práctica un DRP. Involucrarlos no sólo es válido si no acertado.

El autor es LIA, y se desempeña como jefe de Continuidad de Negocios en CPM.

Notas financieras y del sector



Participan jóvenes en seminario taller de "Gobernabilidad, ética y liderazgo"

León, Guanajuato, México.- Jóvenes de las cooperativas miembros de la Federación de Cajas Populares Alianza e invitados de otras cooperativas de México, como Caja Popular Mexicana, participaron en el seminario taller: Gobernabilidad, ética y liderazgo, patrocinado por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI-Américas).

Este seminario se celebró con el objetivo de promover en los jóvenes cooperativistas, futuros dirigentes y líderes en sus cooperativas, el modelo de gobernabilidad elaborado por la ACI-Américas así como reforzar su tutela en el buen gobierno y posicionar la asamblea general como órgano soberano, fortaleciendo los sistemas de control de la gestión y administración a fin de ser más eficientes, democráticos y transparentes.

Los destinatarios para el uso y aplicación de los conocimientos compartidos, para promover un buen gobierno en las cooperativas, son los tres niveles de organización que las conforman: asociados y asociadas, dirigentes integrados en el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, así como gerencia general y personal administrativo y operativo.



Jóvenes, futuros dirigentes y líderes cooperativistas reunidos el pasado 18 y 19 de diciembre en las instalaciones de la Federación de Cajas Populares Alianza.

Proclaman 2012 Año Internacional de las Cooperativas



Reconoce ONU lucha contra la pobreza, desarrollo sostenible y creación de empleos: OIT

29 de diciembre, 2009.- La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, apoyada por 55 países (entre ellos varios latinoamericanos) proclamó el 2012 como el "Año Internacional de las Cooperativas".

Al respecto, en un comunicado, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, señaló que las cooperativas tienen un papel fundamental en la promoción del desarrollo socioeconómico de cientos de millones de personas en todo el mundo, especialmente en tiempos de crisis.

"La proclamación es un reconocimiento a la labor de este tipo de organizaciones en la lucha contra la pobreza, el desarrollo sostenible, y la creación de empleos, ya que actualmente las cooperativas dan trabajo a más de 100 millones de personas".

Autoriza la CNBV nuevas sociedades cooperativas

Ciudad de México.- La Junta de gobierno de la Comisión Nacional bancaria y de Valores autorizó para realizar o continuar realizando operaciones de ahorro y préstamo a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo "Sistemas de Proyectos Organizados en Comunidad", "Caja Solidaria Guachinango" y "Caja Popular Las Huastecas".

Esta acción es parte del proceso de consolidación del sector de ahorro y crédito popular, conformado actualmente por las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) y por las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO).

Adicionalmente, la junta de gobierno de la CNBV, en términos de lo dispuesto en los artículos 9 y 10 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), autorizó para organizarse y funcionar como sociedad financiera popular, al "Consejo de Asistencia al Microemprendedor", con domicilio social en México, Distrito Federal.

Con las nuevas autorizaciones, el sector de ahorro y crédito popular regulado se integra por 49 sociedades cooperativas de ahorro y préstamo que ofrecen servicios de ahorro y crédito a más de 2.7 millones de socios, 37 sociedades financieras populares que atienden a 1.5 millones de clientes y 4 sociedades de ahorro y préstamo (SAP), con más de 170 mil socios.

Fuente: OEM



Acción constante de la CNBV en el proceso de consolidación del sector de ahorro y crédito popular en México.

Operan las SCAP cerca de 38 mil millones de pesos en activos

De acuerdo a información estadística publicada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito en México operan cerca de 38 mil millones de pesos en activos totales.

Además, en el total del sector cooperativo de ahorro y crédito, se registraron más de 28 mil millones de pesos en cartera de crédito con un Índice de Morosidad (IMOR¹) del 9.62%, de Cobertura (ICOR²) del 84.09% y de Rendimiento sobre el Capital (ROE³) del (5.22%).

En su reporte de información estadística, con cierre al mes de septiembre del 2009, tomado de los Reportes Regulatorios que las Federaciones encargadas de la supervisión auxiliar de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo envían a dicha Comisión, se refleja también un rendimiento sobre el activo (ROA⁴) del (0.65%).

Al 9 de diciembre del 2009, informan que 23 instituciones alcanzaron un nivel de operación III y de ellas, sólo 3 un nivel de regulación prudencial IV, el resto se reporta en nivel III; 8 más con un nivel de operación II, 7 de las cuales en un nivel de regulación prudencial II y sólo una en nivel III, mientras que las 18 restantes, operan en el nivel I y 13 de ellas en regulación prudencial II, el resto permaneció en nivel I.

Para explicar de forma más detallada, en el informe se refiere que el nivel de operación es aquel asignado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en base a lo dispuesto en la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, mientras que el nivel de regulación prudencial se establece conforme a los siguientes parámetros:

Nivel I - Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con activos iguales o inferiores a 7'000,000 UDIS

Nivel II - Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con activos superiores a 7'000,000 e iguales o inferiores a 50'000,000 UDIS

Nivel III - Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con activos superiores a 50'000,000 e iguales o inferiores a 280'000,000 UDIS

Nivel IV - Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con activos superiores a 280'000,000 UDIS

*Una vez que una sociedad, al cierre de un trimestre, sobrepasa o se ubica por debajo de los rangos Máximo y Mínimo de activos correspondiente a un nivel, contará con dos trimestres adicionales para seguir aplicando el nivel anterior. Fuente: CNBV

1/ IMOR = Saldo a fin de mes de la cartera de crédito vencida / Saldo a fin de mes de la cartera de crédito total

Cartera de Crédito Total = Cartera de crédito vigente + cartera de crédito vencida

2/ ICOR = Saldo a fin de mes de las estimaciones preventivas para riesgos crediticios / Saldo a fin de mes de la cartera de crédito vencida

3/ ROE = Resultado neto acumulado a la fecha indicada (anualizado) / Saldo a fin de mes del capital contable

Anualización: Resultado neto dividido entre el número de meses transcurridos, multiplicado por 12.

4/ ROA = Resultado neto acumulado a la fecha indicada (anualizado) / Saldo a fin de mes del activo total



La obra es Ejecutivo de Normatividad y Atención a Autoridades de CPM

Estadísticas Crecimiento durante el mes de noviembre de 2009.



* Millones de pesos

Ya somos más...
Llegamos a

400 **Sucursales**
a tu servicio

