



**Consejo Mundial**



**FEDEAC**

Federación de Cooperativas  
de Ahorro y Crédito

Estrategia financiera para mitigar el  
impacto de la crisis del Covid-19

Comité de Respuesta Global Covid-19  
Documento técnico

Adrián Rodríguez

Rodolfo Oconitrillo

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica – FEDEAC R.L.

Versión 2021 05 19

Contenidos	
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Abreviaturas</b>	<b>5</b>
<b>Parte I: Los Principios de Sistema PERLAS</b>	<b>6</b>
1. El Sistema PERLAS	6
2. La metodología del plan empresarial	8
<b>Parte II: Principales impactos del Covid-19 en las CACs</b>	<b>9</b>
<b>Parte III: Las CACs y la administración de la crisis del COVID-19</b>	<b>12</b>
1. Administración de los activos productivos	12
2. Administración de los activos improductivos	21
3. Movilización de ahorros y otras fuentes de financiamiento	25
4. Los aportes de capital de los miembros y el Capital Institucional	30
5. Ingresos financieros y los costos vinculados a la calidad de los activos	34
6. Administración de costos financieros	37
7. Administración de gastos operativos	39
8. Proyección del resultado neto	43
<b>Parte IV: El desafío del crecimiento en membresía</b>	<b>45</b>
<b>Conclusión</b>	<b>48</b>
<b>Referencias</b>	<b>49</b>

## Introducción

Este documento técnico tiene por objetivo sugerir estrategias para administrar el impacto de la crisis social y económica generada por el COVID-19. El documento pretende ser una herramienta práctica que ayude a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs) a desarrollar estrategias financieras para mitigar los impactos de la crisis y superar las condiciones adversas del mercado.

A principios del 2021, los impactos de la pandemia del COVID-19 son diferenciados por sector económico y por entidad financiera. Aunque la crisis ha impactado a toda la sociedad, algunas entidades financieras han logrado mejorar sus negocios atendiendo a los sectores económicos más dinámicos. Por otro lado, otras entidades financieras experimentan una importante contracción en sus actividades financieras ya que sus clientes han sido mayoritariamente impactados por la crisis. Por tanto, esperamos que este documento técnico sea útil a todas aquellas CACs que enfrentan dificultades financieras y operativas como consecuencia de la crisis que vivimos.

Este documento ofrece una reflexión crítica sobre las disciplinas financieras que promueve el Sistema de Monitoreo PERLAS del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU Inc.), los impactos de la crisis económica y los ajustes que requiere la planificación financiera de las cooperativas para mitigar y superar la crisis con éxito.

Desde su creación, los estándares e indicadores del Sistema de Monitoreo PERLAS, han sido seguidos por las CACs alrededor del mundo a pesar de que los mercados, la competencia y las tendencias en productos y servicios financieros han cambiado sustancialmente al paso del tiempo. Sin embargo, este documento no pretende modificar los fundamentos del PERLAS. Lo que buscamos es sugerir estrategias que ayuden a las CACs a administrar la crisis y desarrollar planes para la era post-pandemia.

La parte I del documento presenta un resumen de los principios que sustentan el Sistema PERLAS, como un marco de referencia técnica para el análisis de ajustes coyunturales que faciliten la aplicación de estrategias financieras exitosas para enfrentar la crisis actual.

La parte II del documento hace un corto resumen los principales impactos del COVID-19 durante el año 2020 y la situación particular de las CACs como parte del sistema financiero. En algunos países las CACs forman parte del sistema financiero regulado por las autoridades financieras locales, y en otros países las CACs son objeto de otros modelos de regulación que no están bajo la tutela de las autoridades financieras del país. También, en algunos países, las CACs tienen sus propios modelos de soporte de liquidez o modelos de integración de negocios o actividades técnicas a través de Federaciones u organismos de segundo grado de integración. Esta diversidad marca una diferencia en el nivel de impacto que pueden experimentar las CACs en cada país.

En la parte III del documento se sugieren estrategias financieras y operativas que las CACs pueden desarrollar para enfrentar la crisis con éxito, las cuales corresponden a secciones claves de los Estados Financieros, con el fin de atender la afectación de cada área y procurar el balance de la estructura financiera de CAC en el largo plazo. Siguiendo este enfoque, tal y como se aprecia en la imagen, esta parte se ha dividido en ocho (8) secciones a saber:

Balance Sheet		Income Statement
<b>1</b> Earning Assets	Int. Bearing Liab.	Interest Income
Loan Portfolio	Member Deposits	Loans
Liquid Investments	External Credit	Liquid Investments
Financial Investments		Financial Investments
Non-Financial Invest.		Non-Interest Income
	Non-Int. Bearing Liab.	Non-Financial Invest.
	Short-Term Payables	Other Income
	Provisions	Financial Costs
	Other Liabilities	Member Deposits
		External Credit
	Capital	Member Share Capital
<b>2</b> Non-Earning Assets	Member Share Capital	Operating Expenses
Liquid Assets	Transitory Capital	Personnel
Accounts Receivable	Institutional Capital	Governance
Fixed Assets		Marketing
Other Assets		Depreciation
Problem Assets		Administration
Total Assets	Total Liab. & Cap.	Provisions for Risk Assets
		Net Income
		<b>8</b>

1. Administración de los activos productivos
2. Administración de los activos improductivos
3. Movilización de ahorros y otras fuentes de financiamiento
4. Los aportes de capital de los miembros y el Capital Institucional
5. Ingresos financieros y los costos vinculados a la calidad de los activos
6. Administración de costos financieros
7. Administración de gastos operativos
8. Proyección del resultado neto

Cada una de estas secciones se expone en forma de una tabla con la siguiente estructura:

Nombre del área impactada por la crisis.
Factores de impacto en la estructura financiera.
Estrategias para mitigar el impacto de la crisis
Principales disciplinas financieras, estándares e indicadores de PERLAS afectados por la crisis.

Las estrategias financieras y operativas sugeridas pueden tener un grado de relevancia diferente para cada CAC por su diferente nivel de desarrollo de unas con respecto a otras. Por esta razón, las estrategias sugeridas deben considerarse como procesos técnicos que cada CAC afectada por la crisis debe adaptar a su propia realidad y considerando el contexto de su propio sector cooperativo, sector financiero y país.

Finalmente, en la parte IV del documento se exponen ideas sobre el desafío del crecimiento en membresía en un contexto de crisis, aspecto crítico para la sobrevivencia del modelo de las CACs en el largo plazo.

Esperamos que este documento sea de utilidad para las CACs afectadas por la crisis, indistintamente de su nivel de desarrollo y su localización geográfica. Lo importante es que las CACs se tomen el tiempo para reflexionar sobre las estrategias para mitigar los impactos de la crisis y para repensar su desarrollo futuro. En las condiciones actuales nada debe ser aplicado en forma “automática”, incluso los indicadores de PERLAS. El plan empresarial de años futuros debe ser crítico y realista sin seguir indicadores en forma dogmática, razón por la cual hay que desarrollar una visión de largo plazo que permita ubicar en contexto las acciones emprendidas en un año en particular.

## **Abreviaturas**

WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
CACs	Cooperativas de Ahorro y Crédito
MIPYMES	micro, pequeñas y medianas empresas.
FMI	Fondo Monetario Internacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas.

## Parte I: Los Principios de Sistema PERLAS

Desde la década de 1990 el WOCCU desarrolló el *PEARLS Monitoring System*<sup>1</sup> cuyo fin es contar con un modelo de evaluación financiera de las CACs. PERLAS fue diseñado como una herramienta de gestión para fortalecer la estructura financiera de las CACs.

Este sistema de evaluación financiera está inspirado en varios principios y está compuesto por varios indicadores financieros conocidos como PERLAS, que evalúan las áreas operativas de una CAC, a saber: Protección, Estructura financiera efectiva, Calidad de activos, Tasas de rentabilidad y costo, Liquidez y Señales de crecimiento.

Gracias a sus principios, estándares e indicadores, PERLAS ayuda a resolver los problemas de las CACs en dificultades o de bajo nivel de desarrollo, identificando las causas de sus problemas mediante el análisis de sus estados financieros de varios períodos económicos. Como resultado, el sistema sugiere una guía de acción para mejorar los resultados financieros y el desempeño general de la organización. PERLAS proporciona pautas de acción en varios campos de forma que las CACs pueden administrar en el tiempo su crecimiento y cambios en el patrimonio.

Inicialmente, PERLAS surgió como una herramienta para guiar a las CACs a migrar de un enfoque tradicional de desarrollo basado únicamente en el otorgamiento de préstamos hacia una estructura financiera moderna, como intermediario financiero, basada en la movilización de ahorros y la aplicación de disciplinas prudentiales para la protección de esos ahorros, mejorar el servicio a sus miembros y crear las reservas de capital necesarias para crecer con solidez.

Así PERLAS es un conjunto de indicadores financieros integrados en una herramienta para evaluar el desempeño de las CACs, que permite la evaluación individual de cada cooperativa, pero también su comparación con entidades similares, tanto en un país como en un consolidado de varias entidades. Esta herramienta es usada por Gerentes y Consejos de Administración para evaluar el progreso y desempeño de su CAC.

En esta época que estamos viviendo, donde nuestras vidas han sido impactadas por la pandemia del COVID-19 en múltiples formas por un periodo prolongado de tiempo, y nuestras CACs están sufriendo las consecuencias de la crisis social y económica, el sistema PERLAS y su metodología de Plan Empresarial pueden usarse para ayudar a las CACs a trazar la ruta de mitigación de los impactos de la crisis en sus organizaciones. Así, en este documento se abordan los problemas relacionados con la calidad de los activos, los préstamos morosos, la rentabilidad, las exigencias de estimaciones para activos dudosos y la restauración del capital entre otros factores.

En esta parte explicamos las principales disciplinas financieras y principios que promueve el Sistema PERLAS.

### 1. El Sistema PERLAS

En sus orígenes el Sistema PERLAS nace para mejorar la administración de las CACs por medio de la aplicación de ciertos principios básicos, tales como:

---

<sup>1</sup> Ver la Monografía de PERLAS del WOCCU.

- Control de la morosidad
- Control de activos improductivos
- Creación y acumulación de capital
- Creación de estimaciones para créditos incobrables
- Mejora de los ingresos y ganancias
- Administración de la liquidez

Estos principios luego se convirtieron en disciplinas financieras básicas a ser respetadas e indicadores a medir, a saber:

- Control de la morosidad:
  - Controlar la morosidad mayor a 31 días naturales, basada en el saldo pendiente del crédito o cartera de crédito en riesgo. El indicador no debe ser mayor al 5% de la cartera de crédito total.
  - Depurar los créditos irrecuperables contra la estimación para morosidad.
  - Mantener actualizadas estrictas políticas de cobro.
  - Usar cuentas de orden para dar seguimiento a los créditos depurados y aplicar acciones legales para el cobro efectivo de la cartera depurada.
- Control de activos improductivos
  - Los activos improductivos o no generadores de ingresos, incluyendo edificios, no deben ser mayores al 5% de los activos totales, lo que permite maximizar los activos productivos al 95% del activo total.
- Creación y acumulación de capital
  - Aumentar el capital propio o de carácter no redimible, llamado Capital Institucional, a un nivel mínimo del 10% de los activos totales.
  - Crear reservas patrimoniales anualmente y mantener el nivel estándar.
  - Capitalizar en reservas patrimoniales el excedente o dividendo del año.
  - El capital institucional, considerado capital de riesgo, tiene tres usos fundamentales: financiar activos no productivos, mejorar el margen de intermediación y absorber pérdidas en última instancia.
- Creación de estimaciones para créditos incobrables
  - Crear estimaciones para créditos morosos al 100% para todas las operaciones con atrasos mayores a 12 meses, y al 35% para aquellos morosos entre 1 - 12 meses.
  - La adecuada creación de estimaciones para incobrables, lo que también incluye estimaciones para inversiones financieras u otros activos dudosos, ayuda a reflejar el valor real de los activos, evitar ingresos ficticios y proteger los ahorros de los asociados.
- Mejora de los ingresos y ganancias
  - Las CACs deben cubrir adecuadamente todos los costos, incluyendo la creación de estimaciones para incobrables y la creación del capital institucional.
  - Mejorar los procesos y efectividad del cobro.

- Los gastos operativos deben tener un límite máximo del 5% de los activos totales promedio.
- Administración de la liquidez
  - Se pone mayor énfasis en la movilización de ahorros de los miembros que sobre la captación de aportes de capital social. La movilización de ahorros debe representar el 70-80% del activo total.
  - Se establecen indicadores para mantener la liquidez de los depósitos de ahorro y otros pasivos sujetos a disponibilidad inmediata o retiro.
  - Administración del equilibrio entre activos y pasivos.

El detalle de los componentes del Sistema PERLAS y todos sus indicadores pueden verse en la monografía del *PERLAS Monitoring System*. En la parte III de este trabajo se comentará la afectación que sufren estos principios e indicadores producto de la crisis del COVID-19.

## **2. La metodología del plan empresarial**

Complementario al sistema de monitoreo PERLAS, el WOCCU desarrolló una metodología de plan empresarial. El enfoque de esta metodología es contar con una herramienta de planificación empresarial a partir de los resultados del análisis PERLAS, tratando de cerrar brechas y corregir debilidades, así como potenciando fortalezas institucionales entre otros factores. Por muchos años este sistema ha demostrado su eficacia alrededor del mundo.

En las condiciones actuales, durante la pandemia del COVID-19 y posterior a ella, las CACs deben lidiar con un deterioro en la calidad de sus activos, principalmente la cartera de crédito, y sus costos asociados por la creación de estimaciones. También hay impactos importantes en su estructura pasiva y patrimonial. Por estas razones, las CACs deben contar con herramientas apropiadas para medir sus riesgos actuales y planificar el futuro, procurando ajustar sus estructuras financieras y el modelo del negocio para sobrevivir en el mercado en el largo plazo. Para lograr esto, en este documento hablaremos de los impactos de la crisis en las principales disciplinas financieras e indicadores PERLAS.

El plan de negocios de una CAC es la columna vertebral de la organización. Particularmente en la crisis del COVID-19 las CACs deben actualizar sus planes estratégicos y afinar sus planes operativos. En muchos casos, ante una crisis profunda, se deben ejecutar los planes de contingencia previamente diseñados para minimizar los riesgos más relevantes.

Los planes se benefician de la evaluación de la realidad de manera objetiva y crítica, y permiten establecer metas realistas minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno a pesar de la crisis.

En el mundo, sin duda, existe una gran cantidad de formatos, metodologías o procesos de planificación empresarial a las que las CACs tienen acceso y usan, por lo que no nos referiremos a una metodología de planificación financiera en particular.

## Parte II: Principales impactos del Covid-19 en las CACs

El inicio del contagio del coronavirus COVID-19 se estima en el mes de noviembre de 2019 en Wuhan, Hubei, China. Después de un año y seis meses el número de contagios estimados en el mundo ha superado los 164 millones de personas y el número de muertes estimadas supera los 3.4 millones (Johns Hopkins University, 2021)<sup>2</sup>.

El 8 de junio del 2020 el Banco Mundial (World Bank Group, 2020) anunció que el COVID-19 hundió la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, donde la economía de América Latina y el Caribe sería la más afectada con una contracción económica del 7,2% en 2020 estimando una “recesión mucho más profunda que las causadas por la crisis financiera mundial de 2008-09 y la crisis de la deuda latinoamericana de la década de 1980 (Panorama Regional América Latina y el Caribe, 2020).

Los sectores económicos que muestran mayores afectaciones son el turismo, actividades productivas e industriales, la exportación de materias primas y el consumo de bienes no esenciales. En todos los casos, las cadenas de valor asociadas a estas industrias han sido seriamente impactadas por la pandemia.

El turismo, el comercio, las actividades industriales, la exportación de materias primas y los flujos de remesas se encuentran entre las actividades de mayor contracción, lo que ocasiona reducción en la inversión, caída de precios y de las exportaciones. El efecto sobre el desempleo y la pobreza se verá más claramente en los próximos años. En muchos países el número de MIPYMES que han desaparecido es enorme, dando paso a una economía informal de subsistencia.

Los impactos de la pandemia en los diferentes sectores de la industria de servicios financieros son diferenciados (Deloitte, 2020). Cada sector tiene sus particularidades como, por ejemplo, el mercado hipotecario y el sector de vivienda, la banca y los servicios financieros detallistas, los seguros de automóviles, y el mercado inmobiliario comercial. En la industria de los seguros la pandemia ha creado importantes desafíos operativos y financieros, por lo que se prevé que los efectos de la crisis de largo plazo darán una nueva forma a la industria (EY, 2021).

La crisis global pone en estrés a todo el sistema financiero, en consecuencia, a las CACs. Después de un año de iniciada la crisis sanitaria del COVID-19 las CACs más afectadas por la crisis son aquellas con altas concentraciones de cartera de crédito en los sectores económicos más afectados por la crisis como hotelería, transporte de turistas, comercio, microempresas, servicios de alimentación, y construcción de viviendas. En general, el crédito se ha contraído en todos los países creando serias dificultades para las CACs con altas concentraciones de cartera de crédito en una o pocas actividades económicas con mayor afectación.

A menor nivel de diversificación de la cartera de activos productivos mayor es el riesgo de falta de alternativas para enfrentar la crisis, lo que puede conducir a un modelo de negocio poco rentable y una mayor vulnerabilidad para sobrevivir en el mercado.

La pandemia ha afectado regiones del mundo y países de diferente manera, igualmente ha afectado industrias de forma diferente. Así, algunas CACs son más vulnerables que otras comprometiendo su

---

<sup>2</sup> Datos al 19 de mayo 2021 <https://coronavirus.jhu.edu/>

sobrevivencia en el mercado. Por esta razón, no es de extrañar que las autoridades responsables de la supervisión del sistema financiero, en el caso de que las CACs sean supervisadas, muestren preocupación por los niveles de suficiencia patrimonial y liquidez de las CACs.

La experiencia del 2020 demuestra que las CACs deben ocuparse con urgencia de la administración de la crisis en sus organizaciones y, a la vez, apoyar a sus miembros para que mantengan sus actividades productivas, desempeñando un rol activo en la reconstrucción económica de sus países.

Algunas áreas críticas identificadas que deben ser atendidas son:

- La administración del crédito que es el principal activo productivo de la entidad financiera. La morosidad ha aumentado y seguirá aumentando en la medida que los asociados de las CACs no logren reactivar sus actividades productivas y no puedan pagar sus préstamos.

Las estrategias para enfrentar la crisis del COVID-19 y sus efectos económicos implican un gran esfuerzo en la implementación de programas de administración crediticia que consideren aspectos como: a) el análisis y la identificación de los sectores y actividades productivas ganadoras con la crisis; b) el apoyo a la reactivación de actividades económicas de la membresía de las CACs con mayor viabilidad de éxito; c) actualización de políticas y prácticas de cobranza que incluyan la adecuación de los criterios o condiciones de los créditos que pueden ser reestructurados con alta probabilidad de normalización.

- Servicio de atención al cliente. La membresía de las CACs ha enfrentado limitaciones de movilidad y acceso a los servicios tradicionales de ventanilla en sucursales, debido a los confinamientos y restricciones sanitarias, por lo que la presión aumentará para el desarrollo de canales digitales para la gestión de ventas y la prestación de servicios financieros, una tendencia hacia la transformación digital que se ha acelerado con la pandemia.

La pandemia del COVID-19 está transformando la industria financiera, proceso que tomará varios años. Las CACs deben reconsiderar sus planes futuros en el campo de la tecnología para diversificar sus canales de servicio, orientando sus esfuerzos estratégicos a la transformación digital, la consolidación del modelo de sucursal electrónica y los servicios integrales por medio de los dispositivos móviles, factor clave también en la atracción de personas jóvenes.

- Menor margen de intermediación financiera. Los ingresos de las CACs se reducirán debido a la contracción de la demanda de crédito y la caída de otros ingresos por servicios financieros. Las CACs deben prepararse para absorber pérdidas asociadas a la gestión de crédito y rediseñarse a nivel operativo y tecnológico para lograr un mejor control de sus costos y proveer mayor acceso de servicios a sus asociados.

Lo que vemos al inicio del 2021 es que la demanda de crédito y de otros servicios financieros no regresará a los niveles pre-pandemia en el corto plazo. Para muchas CACs esto significa que su modelo de negocio se torna insuficiente para generar una rentabilidad similar a la obtenida pre-pandemia, su margen de intermediación financiera es cada vez más estrecho debido a la dependencia del modelo tradicional de intermediación financiera basado en el ahorro y crédito tradicional.

Las condiciones actuales de contracción económica propician el crecimiento de las captaciones de ahorro, un exceso de liquidez y un bajo crecimiento crediticio, lo que obliga a que las CACs ajusten las tasas de interés pasivas para no sacrificar su margen de intermediación.

La reducción en el margen de intermediación financiera exige mayores habilidades de administración financiera, la generación de otros ingresos y la innovación en la oferta crediticia. La especialización en la administración del portafolio de inversiones financieras y el ajuste oportuno de las tasas de interés pasivas es prioritario en los próximos meses.

- La realidad actual que nos impone la pandemia es compleja, la que exige ajustes operativos para mantener la innovación, controlar costos y flexibilizar operaciones, incluso cerrar sucursales no rentables o bien establecer alianzas entre CACs para atender segmentos de asociados con características socioeconómicas similares. Debido a los efectos de la pandemia en las personas, principalmente las pérdidas asociadas a sus efectos sociales y económicos, las CACs deben esperar efectos negativos en la calidad de los activos y su solvencia financiera, situación que se agrava en aquellos casos en los cuales las CACs arrastran de años anteriores problemas sin resolver en la gestión del margen de intermediación, la eficiencia operativa y el gobierno corporativo, entre otros aspectos claves.

Las CACs con un mayor impacto es su rentabilidad deben optar por acciones urgentes para la reducción del costo de manejo operativo. En general, la crisis ha llevado a un aumento de la morosidad y a una reducción de ingresos, lo que obliga a las CACs a que se enfoquen en un uso más efectivo y adecuado de los recursos con que cuenta la organización para el logro de resultados de mediano y largo plazo más predecibles y estables.

En resumen, los principales impactos del COVID-19 en las CACs y su membresía son variados y diferenciados, tanto por industrias como por actividades económicas, exigiendo a las CACs afectadas ajustes en sus operaciones, así como la adaptación o flexibilización de las disciplinas financieras de PERLAS o sus sistemas regulatorios locales para atender y mitigar los impactos de la pandemia.

Estas áreas de atención en tiempos de crisis serán abordadas en la siguiente sección de este documento, donde hablaremos de la forma en que las CACs pueden enfrentar cada uno de los retos que presenta la pandemia del COVID-19 y los procesos de recuperación económica.

### **Parte III: Las CACs y la administración de la crisis del COVID-19**

En la parte I de este documento resumimos los principios del Sistema PERLAS, destacando algunas de las disciplinas financieras más importantes que propone el modelo. Luego, en la parte II intentamos resumir los principales impactos del COVID-19 en la economía global y en las CACs, identificando áreas críticas que deben atenderse con prontitud

En esta parte III sugerimos estrategias de mitigación de los efectos de la crisis que las CACs pueden aplicar de acuerdo con sus propias condiciones e identificamos los indicadores de gestión y estándares de disciplinas financieras afectados por la crisis, aspectos de cada CAC debe analizar y considerar como los más adecuados a la realidad del momento.

En general, los efectos sociales y económicos de la pandemia del COVID-19 son de largo plazo. Aunque este documento busca ofrecer sugerencias de acciones de corto plazo, las CACs deben iniciar procesos de planificación estratégica de largo plazo, con un horizonte de tiempo amplio de acuerdo con sus propias circunstancias, tema no cubierto en este documento.

A continuación, presentamos algunas estrategias para la administración de la crisis y los cambios que deben sufrir los procesos de planificación financiera para enfrentar el impacto del COVID-19.

#### **1. Administración de los activos productivos**

El Sistema PERLAS y su metodología de Plan Empresarial dividen el activo total en dos clases de activos: los activos productivos y los activos improductivos. En esta sección hablaremos de los activos productivos generadores de rendimientos, a saber:

- a) Cartera de crédito,
- b) Inversiones líquidas de corto plazo,
- c) Inversiones financieras de mediano y largo plazo,
- d) Inversiones no financieras generadoras de ingresos.

Como parte de los estándares de Calidad del Activo, la morosidad total sobre saldos de todos los créditos no debe exceder el 5%.

Como parte de los estándares de Protección, el modelo sugiere indicadores de la estimación para créditos incobrables, los cuales pueden variar de un país a otro o de una CAC a otra, según el modelo de supervisión prudencial al cual estén sujetas. Sin embargo, recordemos que los indicadores de protección del activo le muestran a la persona asociada si la CAC es un lugar seguro para ahorrar su dinero. Por tanto, la calidad de los activos y su protección son factores claves en la crisis de la pandemia.

En esta área de la administración de los activos productivos, las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

## **Composición del Activo Productivo**

### Factores de impacto:

- Las CACs con un modelo tradicional de ahorro y crédito tienen una alta concentración de créditos en uno o pocos sectores de la economía. Esta estructura es rígida y las CACs tienen poca flexibilidad financiera al momento de presentarse un fenómeno de mercado como la pandemia.
- Las CACs que tradicionalmente han atendido una membresía que proviene de un mismo sector de la sociedad, como los empleados del sector público, por ejemplo, tienen prácticas conservadoras en la gestión del activo productivo. Esta situación les resta capacidad de innovación.
- Las CACs con una visión tradicional asumen que los cambios del entorno son lentos o inexistentes, de ahí que cuentan con sistemas de trabajo rígidos, difíciles de cambiar y lentos en la actualización de políticas y procesos de trabajo. Una crisis como la actual genera una mayor incertidumbre en estas CACs puesto que no tienen un plan de contingencia apropiado que favorezca el cambio rápido.
- CACs con una visión tradicional de administración y que no están sujetas a sistemas de supervisión por las autoridades financieras del país pueden tener modelos de Gobierno Corporativo burocráticos y lentos para la toma de decisiones.
- Las CACs sin políticas adecuadas de registro y valuación de inversiones financieras se exponen a un mayor riesgo de recuperación de sus inversiones debido al impacto de la pandemia en entidades financieras supervisadas y organizaciones no supervisadas donde realizan sus inversiones. Las CACs con una inadecuada gestión de sus inversiones financieras pueden verse afectadas por el contagio financiero iniciado en otras entidades financieras y organizaciones no financieras.
- En el modelo PERLAS las inversiones no financieras se entienden como inversiones de carácter no financiero, principalmente, aportes de capital en otras empresas, actividades económicas u organizaciones cooperativas. La pandemia en el mediano plazo puede generar pérdidas en esas entidades y organizaciones. Las CACs deben medir ese riesgo.

### Estrategias para mitigar el impacto:

- La pandemia exige un cambio cultural, sobre todo de la cultura corporativa, donde las CACs afectadas por la crisis aceleren los procesos de análisis de impactos y la elaboración de planes de acción. Toda CAC afectada por la pandemia debe revisar y ajustar sus planes estratégicos y elaborar planes de acción en tres horizontes de tiempo: a) corto plazo: plan de normalización; b) mediano plazo: plan de estabilización; c) largo plazo: plan de desarrollo post-pandemia enfocado en la innovación y desarrollo tecnológico.
- En muchos países las CACs han desarrollado sus propios sistemas de administración de liquidez a través de una Federación o una entidad especializada, lo que les permite generar ingresos adicionales gracias a una mejor administración de sus inversiones.
- Dependiendo del grado de desarrollo de las CACs y el impacto sufrido por la pandemia, éstas deberán dar prioridad a acciones como:
  - a) análisis objetivo de la situación que enfrentan, identificando las correcciones en la administración del crédito, la administración de la liquidez y la creación de capital, entre otros temas. Por ejemplo, las CACs pueden segmentar la cartera de créditos por

probabilidad de recuperación y diversificar las acciones de cobranza o de reconocimiento de pérdidas en función a ello.

- b) identificación de oportunidades de mercado y planes de contención de amenazas;
  - c) propuesta de productos y servicios competitivos e innovadores; incluyendo pruebas piloto y desarrollos tecnológicos que generen valor agregado a su membresía;
  - d) innovación y desarrollo de nuevos canales de venta de servicios financieros y recuperación de créditos, reduciendo los procesos burocráticos, tediosos y lentos que impiden el crecimiento en el mercado.
- Ante un incremento de los depósitos de ahorro y la contracción en la colocación del crédito, las CACs afectadas por la crisis deben valorar la revisión o creación de estándares para el registro y valuación de inversiones financieras, sobre todo, hasta donde sea posible, aplicar la NIIF 9 – Instrumentos Financieros (Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF/IFRS), relativa a la clasificación y medición de los activos financieros.  
Mejorar las buenas prácticas en la administración de inversiones y la medición de indicadores de su rentabilidad real mínima requerida es indispensable para que las CACs se mantengan dentro de los indicadores de mercado y logren generar una rentabilidad adecuada a partir de ese tipo de inversiones.
  - La pandemia ha afectado la vida familiar, la salud y la economía de los hogares. Las CACs afectadas por la crisis deben de adecuar el desarrollo de productos y servicios a las nuevas condiciones del mercado, principalmente desarrollar nuevos tipos de crédito, ajustados a la realidad actual de los perfiles socioeconómicos y actividades productivas de su base asociativa. Dentro de las circunstancias que así lo permitan, las CACs deben de diversificar sus carteras de crédito en diferentes segmentos de asociados para diluir el riesgo de altas concentraciones.
  - En el marco de un modelo de Gobierno Corporativo más ágil, las CACs deben mejorar los canales de comunicación internos para que los cambios de procesos operativos internos cuenten con el apoyo del Consejo de Administración y se agilice la toma de decisiones, sobre todo para la actualización rápida y oportuna de políticas y procedimientos internos.  
La pandemia, por un periodo de tiempo no determinado, seguirá generando eventos contingentes no controlables razón por la cual las CACs deben mejorar sus procesos de toma de decisiones.  
Los Consejos de Administración deben contar con parámetros que midan el tiempo y el debido proceso para la resolución de proyectos relacionados con a) procesos de negocios, b) nuevas inversiones y evolución tecnológica, y c) oferta de productos y servicios que les permita mantener altos niveles de competitividad en el mercado.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que la estructura óptima del activo productivo debe estar compuesta por:

- 70-80% de Créditos Netos (sin cartera de crédito morosa mayor de 30 días) con respecto al Activo Total
- Máximo de un 20% de Inversiones Líquidas con respecto al Activo Total
- Máximo de un 10% de Inversiones Financieras con respecto al Activo Total
- Cero Inversiones no financieras.

Los efectos económicos de la pandemia sobre las personas y la actividad económica producen un aumento en la morosidad, por lo que el indicador de Créditos Netos/Activo Total se reducirá. La

contracción de la demanda agregada en muchos países ha hecho que los depósitos de ahorro aumenten y con ello los indicadores relacionados con las inversiones líquidas y financieras aumentarán.

Esto produce un cambio en la composición del Activo Productivo, afectando la rentabilidad y con ello la posibilidad de creación de capital por medio de la retención de los excedentes o ingresos netos del periodo. De ahí que las mejoras en la administración de las tasas pasivas sobre depósitos y en la administración de las inversiones financieras son factores claves para la generación de rentabilidad.

Adicionalmente a la contracción del crecimiento en colocación de crédito, otro factor que afecta el crecimiento de la cartera de crédito es la reducción de la membresía y sus actividades con la CAC. Por esta razón, las medidas orientadas a la diversificación de la cartera de crédito también deben de contribuir al crecimiento de la membresía.

En el caso de las Inversiones no financieras no generadoras de ingresos y que son generadoras de gastos operativos, las CACs deben de considerar la opción de venderlas, sobre todo si en los próximos años no es posible generar ingresos con esas inversiones.

### **Riesgo de crédito**

#### Factores de impacto:

- Debido a las consecuencias de la pandemia, caracterizadas por altos niveles de desempleo, la pérdida de capacidad adquisitiva de las personas y el deterioro de algunos sectores económicos, muchas entidades financieras pueden experimentar problemas de solvencia en el corto y mediano plazo. Dependiendo de la realidad de cada país y de las CACs, un deterioro generalizado de la calidad de los activos financieros podría generar un efecto de contagio sistémico a lo interno del sector de CACs o en el sistema financiero del país.  
Eventualmente, en el futuro, es posible que entidades financieras con altos niveles de exposición al riesgo crediticio, sean liquidadas como consecuencia de la crisis. Razón por la cual, entre otras cosas, una mejora en el registro y valuación de inversiones financieras es importante.
- La pandemia supone un aumento en el riesgo crediticio al aumentar el riesgo de no pago de los deudores. Tanto las CACs que otorgan crédito -principalmente- basados en la garantía o basados en el análisis de la capacidad de pago del deudor, ahora deben enfocarse en analizar otros elementos además de las clásicas 5C's del crédito<sup>3</sup>. Sin duda, la capacidad de pago ha cambiado para las personas afectadas por la crisis.  
En las condiciones actuales, las CACs deben mejorar el análisis del portafolio de crédito, por medio de una mejora en el análisis de los deudores, y mejorar el análisis del portafolio de inversiones financieras, por medio del análisis del riesgo de las entidades financieras contrapartes.

#### Estrategias para mitigar el impacto:

<sup>3</sup> Capacidad, Capital, Colateral, Carácter y Conveniencia.

- Dependiendo del sistema de supervisión prudencial al que están sometidas las CACs hay factores críticos que deben considerarse en el campo del riesgo crediticio:
  - Los niveles de morosidad y su forma de cálculo, así como las políticas y procesos de cobro o recuperación de los créditos.
  - La creación de estimaciones para créditos morosos y su cálculo.
  - Las políticas y procesos de depuración de créditos morosos contra estimaciones constituidas, así como el proceso de recuperación de los créditos depurados.
  - Segmentaciones de la cartera de créditos de acuerdo con la probabilidad de pérdida en función del sector económico atendido, la afectación de la capacidad de pago del deudor o la pérdida de factores de producción del deudor que no serán recuperables.

Para minimizar el riesgo crediticio las CACs deben administrar estos procesos con altos niveles de eficiencia y calidad. Las CACs impactadas por la crisis y altos niveles de morosidad de su membresía deben enfocarse en estas áreas críticas, caso contrario, si este proceso se sale de control las CACs pueden llegar a materializar pérdidas, afectando negativamente el capital de su membresía y la solvencia de la CAC.

De acuerdo con el sistema de supervisión prudencial al que están sometidas las CACs y la aplicación de las normas contables locales, en casos extremos donde la cuantificación del impacto en pérdidas es sustancial, las CACs deben de coordinar con los entes regulatorios y los auditores externos el tratamiento normativo y contable del tratamiento de las pérdidas y la posibilidad de diferirlas en un plazo determinado.

- En las condiciones actuales de la pandemia, cuando los países realizan aperturas económicas y, luego, nuevas restricciones a la movilidad de las personas para reducir los niveles de contagio del COVID-19, la administración del riesgo crediticio toma particular relevancia. Las CACs deben de mejorar sus procesos de cobro de la cartera de crédito vigente y garantizar la seguridad y calidad de las nuevas colocaciones de crédito, para esto las CACs pueden implementar algunas estrategias como:
  - Diversificación de carteras crediticias que garantice proporcionalidad en la dispersión del riesgo y la asignación de crédito en actividades económicas dinámicas y sostenibles en el contexto posterior a la pandemia.
  - Valorar las clásicas 5C's del crédito con énfasis en el análisis de los flujos de efectivo del deudor, el carácter de pago y técnicas de propensión de estimaciones basado en NIIF 9.
  - Actualizar las metodologías de análisis y aprobación crediticio considerando las especificidades de cada tipo o línea de crédito y de cada perfil de deudor, con énfasis en la cuantificación de la probabilidad de pago (C de Carácter)
- La pandemia ha reducido los ingresos de millones de personas y, por ende, afectado la capacidad de pago de sus obligaciones crediticias. En este contexto es probable que las personas afectadas por la crisis no tengan ingresos estables por un considerable periodo de tiempo. Sin embargo, las CACs no pueden paralizar la recuperación de la cartera de crédito vigente.
 

En algunos países los Gobiernos han lanzado programas de ayuda a los deudores, flexibilización de la normativa prudencial y acceso a mecanismos de liquidez o fondos de avales para ayudar a las PYMES. Así, para las CACs la ejecución de programas de atención y rescate de deudores afectados por la pandemia depende del acceso a recursos de largo plazo para consolidar y readecuar las deudas de los deudores. Tanto el acceso a los fondos de largo

plazo como las condiciones de su uso pueden estar condicionadas por los Gobiernos o las entidades que aportan los recursos. Es posible que en algunos países las CACs supervisadas participen de estos programas y puedan ofrecer una ayuda adicional a su membresía, logrando también una ventaja competitiva sobre otras entidades financieras no supervisadas.

- El desarrollo de programas de rescate de deudores incluye esquemas diferenciados de pago por deudores individuales o grupos de deudores, como por ejemplo opciones de una moratoria temporal, así como el acompañamiento de asesoría financiera y trabajadores sociales que valoren las condiciones del núcleo familiar en su conjunto.  
Para estos programas de rescate se debe contar con un modelo de scoring de análisis para los créditos readecuados o reprogramados, que incluya elementos como:
  - que el deudor muestre buen comportamiento histórico de pago y buen carácter de pago, tanto en la cooperativa como en el resto del sistema financiero;
  - que el deudor haya tenido un plazo de tiempo considerable como asociado de la CAC;
  - que el deudor se mantenga vinculado con otros productos y servicios de la CAC, como ser usuario de los productos de ahorro u otros servicios;
  - que el puntaje de calificación del deudor en el modelo de análisis sea estable, poco volátil;
  - que el deudor mantenga un compromiso crediticio responsable, estable y comprometido con su actividad económica;
  - que el deudor opera en una actividad o sector económico ganador, dinámico, a pesar de las condiciones adversas del mercado;
  - que el deudor demuestre con certeza que hay viabilidad y disposición de pago.
- Históricamente, las CACs exitosas ya aplican mecanismos para mitigar el riesgo crediticio como el desarrollo de programas de formación del personal para el reforzamiento de las capacidades operativas internas, sin embargo, en el contexto de la pandemia del COVID-19 y sus efectos sobre la economía y las personas, las CACs deben reforzar áreas claves como:
  - Formación de personal de tesorería en la gestión del negocio de tesorería corporativa (gestión de flujos de efectivo) y la buena administración del portafolio de inversiones financieras (mitigación del riesgo de mercado y liquidez);
  - La pandemia puede generar volatilidad en las tasas de interés de captación, dependiendo del contexto en el que se encuentre una CAC. Esto supone generar habilidades para identificar los instrumentos financieros y el momento oportuno para la compra o venta de títulos valores con un buen rendimiento de capital.
  - Formación de personal en el uso de herramientas para la administración diaria del flujo de caja de la CAC.
- No hay duda de que la atención de los efectos pandemia, como son el trabajo desde el hogar y la imposibilidad de atender altos volúmenes de operaciones en ventanilla o sucursales, ha creado un problema operativo serio y complejo. Sin embargo, estos cambios operativos y la rapidez de adaptación al mercado no deben de ser una justificación para descuidar aspectos regulatorios y legales importantes. La CAC no debe descuidar la actualización de la documentación relacionada con las actualizaciones contractuales de los créditos relacionadas con las flexibilizaciones de las condiciones de pago y la reestructuración de las deudas.
- La pandemia ha afectado las industrias y actividades económicas de forma diferenciada, por lo que puede esperarse que algunas actividades sean más dinámicas que otras y que algunas

zonas geográficas alberguen actividades con mayor dinamismo económico. Esta realidad favorece a las CACs con presencia en varias zonas geográficas de un país o región. Para mitigar el riesgo de crédito las CACs deben profundizar el análisis de riesgo por zona geográfica, sectores o actividades económicas y de mercado.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

Los riesgos relacionados con la administración del crédito y con la calidad de los activos son considerados en el modelo PERLAS, el que establece indicadores específicos para el control de la morosidad, la creación de estimaciones para créditos morosos y la depuración de créditos morosos contra estimaciones. Los efectos de la pandemia afectan estos indicadores y sus metas.

PERLAS establece que la morosidad de créditos mayores a 31 días sobre el portafolio de crédito total no debe superar el 5%, nivel que ha sido superado en muchas CACs producto de los efectos de la pandemia, con consecuencias directas en:

- Aumento en el monto de las estimaciones para créditos incobrables,
- Aumento en el costo de creación de las estimaciones,
- Reducción en el resultado del periodo,
- Reducción en la capacidad de crecimiento de la CAC,
- Reducción de la liquidez por la afectación en el pago de cuotas de los créditos.

Con respecto a las políticas y procesos de depuración de créditos morosos contra estimaciones constituidas, PERLAS establece que la totalidad de los créditos morosos mayores a 12 meses de antigüedad deben depurarse contra las estimaciones para incobrables, pero el ajuste de esta disciplina financiera depende de su tratamiento normativo por el sistema de supervisión prudencial al que esté sujeta la CAC.

La planificación financiera de las CACs afectadas por la crisis debe considerar estos efectos y la normativa prudencial para realizar los ajustes necesarios. Los planes financieros deben estimar con precisión los efectos de la administración del riesgo de crédito.

#### **Administración de la liquidez**

##### Factores de impacto:

- La crisis del COVID-19 ha aumentado la liquidez en los mercados financieros debido a un aumento en los depósitos de ahorro y a la contracción del mercado crediticio. Se ha contraído la demanda agregada y el consumo.
- Las CACs conservan niveles recomendados de liquidez con base en el modelo PERLAS, modelos propios o con base en las exigencias del sistema de regulación prudencial de las autoridades locales. Durante la pandemia, al experimentar altos niveles de liquidez, el problema para muchas CACs se centra en la selección, administración y control de las inversiones financieras, así como la colocación de nuevos créditos, con el fin último de generar ingresos financieros por el uso de la liquidez excesiva.

- En muchos países las CACs no tienen acceso a los mecanismos de liquidez del Banco Central por no formar parte de las entidades financieras reguladas. En otros casos, las CACs utilizan mecanismos de liquidez propios del sector de ahorro y crédito, generalmente administrados por las federaciones. Las CACs que no tienen acceso a esos mecanismos de liquidez deben lidiar con un exceso de fondos de corto plazo provenientes de los depósitos de ahorro de la membresía.
- Las CACs sin adecuado sistema de administración de las inversiones financieras incrementan el riesgo de la recuperación de las inversiones, con las consecuentes pérdidas financieras y presión sobre los indicadores de liquidez.
- Los flujos de caja de las CACs se ven afectados negativamente cuando la consolidación y readecuación de las operaciones de los deudores se hacen sin considerar el origen de los fondos para ese tipo de operaciones.  
La incorrecta aplicación de las medidas para mitigar la crisis, como la reestructuración de los créditos y el cambio en las condiciones de las operaciones crediticias de los deudores, afecta el flujo efectivo de fondos y, por ende, genera un riesgo en la cobertura de los compromisos de la entidad.

Estrategias para mitigar el impacto:

- Las CACs deben invertir el exceso de liquidez en condiciones apropiadas para mantener el margen de intermediación financiera, para lo cual es necesario mejorar o implementar el registro y valuación de inversiones financieras, respetando los criterios técnicos definidos en la NIIF 9 – Instrumentos Financieros (Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF/IFRS) relativa a la clasificación y medición de los activos financieros.  
La especialización en la administración del portafolio de inversiones financieras es clave durante la pandemia hasta que la volatilidad de los mercados se estabilice.
- Los excesos de liquidez también exigen el rediseño de la oferta de crédito de las CACs, así como la penetración de nuevos mercados o segmentos de mercado. El dinero debe ser colocado en nuevos créditos con alta viabilidad de recuperación.  
Por otro lado, los altos niveles de liquidez provienen de una excesiva captación de depósitos de ahorro, parte de los cuales pueden ser especulativos, colocados a corto plazo. No aceptar depósitos especulativos ayuda a reducir la liquidez excesiva.
- Las acciones orientadas al monitoreo y análisis de riesgo de exposición de carteras de crédito, por operación y por deudor, contribuyen a la buena administración de la liquidez, ya que el seguimiento de los deudores afectados por la crisis garantiza el ingreso de los flujos de repago de los créditos.  
La implementación de sistemas automatizados de monitoreo de deudores es clave para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso.
- Actualizar los modelos de Activos y Pasivos usando un sistema automatizado de control del índice de cobertura de liquidez, tanto en tiempo real y como de forma permanente.  
El uso de herramientas para calcular las posiciones de liquidez, cobertura, calces y brechas de activos líquidos permite la sensibilización y proyección de escenarios de corto y mediano plazo.

- Las prácticas contables pueden variar de un país a otro. En general, las CACs deben establecer un indicador prudencial para los productos acumulados por cobrar de la cartera de crédito con el objeto de no proyectar fondos que no van a ingresar a caja. También se pueden establecer límites de tiempo máximo para el registro de intereses de los créditos.

Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS recomienda la creación de reservas de liquidez, las que deben representar el 10% de los depósitos de ahorro de la membresía. También, los activos líquidos e inversiones de corto plazo deben controlarse y garantizar un nivel máximo de los activos líquidos improductivos.

El principio de PERLAS es permitir a la membresía retirar sus ahorros cuando los necesitan y en las fechas pactadas. Si ese principio se rompe la credibilidad de la CAC se pierde y puede iniciar una corrida de fondos por temor que la CAC no pueda honrar sus compromisos o no pueda recuperar los créditos e inversiones.

La planificación financiera de las CACs afectadas por la crisis debe regular adecuadamente la captación de depósitos especulativos que buscan altos rendimientos a corto plazo. La buena administración de la liquidez ayuda a obtener buenos resultados con las inversiones financieras, a controlar el margen de intermediación financiera y a generar un resultado positivo (dividendos) al final del periodo.

## 2. Administración de los activos improductivos

De acuerdo con el modelo PERLAS el activo improductivo incluye todos los activos que no son generadores de ingresos como los fondos de caja, activos fijos (edificios, terrenos, equipos) y cualquier otro activo no directamente relacionado con la actividad de intermediación financiera, lo que incluye activos dados en dación pago de créditos y productos por cobrar.

El propósito de este tipo de activos es que la CAC cuente con edificios asequibles y otros activos fijos justo en la proporción necesaria para garantizar la eficiencia y rentabilidad de la organización. Como parte de los estándares de Calidad del Activo, el nivel de activos improductivos no debe exceder el 5% del activo total.

En esta área de la administración de los activos improductivos, las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Administración de activos no generadores de ingresos</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La pandemia tiene un efecto directo sobre la administración de activos fijos, pues ha aumentado el trabajo desde el hogar y las políticas gubernamentales restrictivas de la movilidad de las personas ha reducido considerablemente el flujo de personas a las sucursales de las CACs. Las CACs afectadas por esta realidad tienen edificios y oficinas subutilizados, lo que incluye infraestructura de servicios como las sucursales. La falsa expectativa de que la pandemia será superada en pocos meses y la falta de una valoración de la efectividad y funcionalidad de los puntos de servicio ha incrementado el espacio ocioso.</li><li>• Las CACs que han tenido una visión tradicional sobre la construcción de infraestructura pueden tener un alto volumen de activos fijos con respecto al activo total, situación que se puede convertir en un generador de costos adicionales en momentos en que la CAC ha reducido su rentabilidad. Las CACs que alquilan oficinas y sucursales tienen mayor flexibilidad para adaptar sus puntos de servicio en tiempos de crisis.</li><li>• El deterioro de la capacidad de pago de los deudores llevará a las CACs a adjudicarse propiedades y otros activos en dación de pago de los créditos. En tiempos de crisis como el actual, con altos niveles de desempleo y contracción de la economía, los procesos de cesión y adjudicación de bienes en dación de pago aumentan, aumentando el activo improductivo de las CACs. Estos activos adjudicados generan costos legales y costos adicionales de mantenimiento, por lo que su administración eficiente es clave para reducir el activo improductivo.</li><li>• Los productos por cobrar relacionados con operaciones crediticias forman parte del activo improductivo. La administración de la cartera de crédito debe de generar la menor cantidad de productos por cobrar, cuyo tratamiento normativo puede variar de un país a otro.</li></ul>
<p><u>Estrategias para mitigar el impacto:</u></p>

- Las CACs afectadas por la crisis y experimentando un problema particular de infraestructura ociosa, combinado con las nuevas necesidades de mercado, deben de rediseñar su estrategia de crecimiento en activos fijos. La incursión en nuevos segmentos de mercado y la urgencia de diversificar la cartera de crédito, llevará a las CACs a desarrollar un plan de transformación en infraestructura, lo que incluye el rediseño de los actuales puntos de servicio y el desarrollo de nuevos canales de servicio como los canales digitales.  
Las CACs sujetas a supervisión prudencial por las autoridades financieras del país deberán seguir normativas relativas a la adjudicación y venta de bienes recibidos en dación de pago, sin embargo, para las CACs es importante definir políticas internas sobre la administración de infraestructura física y otros activos no productivos.
- De acuerdo con las circunstancias de cada país y considerando que las sucursales físicas siempre existirán para la atención de ciertos segmentos de mercado, lo importante es generar economías de escala y reducir costos de mantenimiento y operación de sucursales, razón por la cual las CACs con presencia en una misma zona geográfica pueden desarrollar un modelo de sucursales compartidas. La generación de economías de escala será clave para competir en el largo plazo con otros intermediarios financieros bancarios.
- Las CACs que ofrecen créditos para vivienda y cuentan con una importante cartera hipotecaria, deben de medir los riesgos de esa cartera de crédito de acuerdo con el perfil socioeconómico del deudor o la zona geográfica de la propiedad. Las readecuaciones de los créditos hipotecarios vigentes o el otorgamiento de nuevos créditos pueden propiciar futuros procesos de dación de pago y adjudicación de activos por incobrabilidad.
- Las CACs que experimenten un alto volumen de activos fijos y de activos adjudicados por operaciones crediticias deben tener una clara estrategia y plan de venta de activos. No siempre es fácil vender activos, menos durante la pandemia, razón por la cual las CACs en esta condición deben utilizar servicios especializados de agentes de bienes raíces. En las condiciones actuales de la pandemia no es recomendable que la CAC distraiga su personal en procesos de venta de bienes.  
Igualmente, en algunos países existen las facilidades para transferir los activos en venta a un fideicomiso o empresa especializada, logrando limpiar el balance de la CAC, operaciones que deben cumplir con ciertos procesos legales y tributarios diferenciados de un país a otro.
- En las condiciones actuales de la pandemia y de acuerdo con el grado de afectación de un país o región, algunas CACs pueden verse presionadas por su membresía para desarrollar o invertir en otros servicios no financieros, alejando a la CAC de su propósito inicial de ahorro y crédito. Estos procesos de diversificación en negocios no financieros generalmente consumen recursos financieros y tiempo, además de que se convierten en una gran distracción que compromete la especialización del personal en servicios financieros. El riesgo de este tipo de nuevas inversiones es consumir los ahorros de los asociados, acelerando problemas de liquidez y solvencia.
- Como los productos por cobrar relacionados con operaciones crediticias forman parte del activo improductivo, como por ejemplo la reprogramación de pagos de intereses de los deudores, las CACs deben aplicar estrictos controles de las medidas financieras aplicadas para readecuar o cambiar las condiciones de los créditos.

### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que los activos improductivos no deben ser mayores al 5% del activo total, indicador que estaría seriamente comprometido si la CAC pierde el control de la calidad de sus activos viéndose afectada por un alto volumen de activos adjudicados en dación de pago, productos por cobrar de operaciones de crédito morosas, e infraestructura física ociosa.

Las causas más comunes del incremento de activos improductivos están relacionadas con inversiones en activos no financieros, infraestructura ociosa, altos niveles de morosidad, productos por cobrar y la adjudicación de activos en dación de pago. Un alto nivel de activos improductivos limita el crecimiento de la CAC y reduce el resultado financiero al final de periodo.

La planificación financiera de las CACs afectadas por la crisis debe considerar la reducción sistemática y ordenada de los activos improductivos, lo que implica cerrar sucursales no rentables y vender activos ociosos, sobre todo si la CAC está experimentando problemas de rentabilidad y no cuenta con las reservas de capital suficientes para absorber las pérdidas.

### **Inversión en Tecnología**

#### Factores de impacto:

- En general, las entidades financieras que habían iniciado procesos de transformación digital antes de la pandemia tienen mejor posicionamiento comercial hoy en día. No hay duda de que los procesos de transformación tecnológica exigen inversiones de importante cuantía por lo que nuevas inversiones en software, infraestructura tecnológica y equipos especializados tienen un alto impacto para las CACs que no estaban preparadas para este tipo de inversiones antes de la pandemia. Durante la pandemia, las CACs que experimentan una reducción en el margen de intermediación financiera y su rentabilidad enfrentan mayores dificultades para realizar este tipo de inversiones.
- Las CACs que presentan un importante rezago en la implementación del proceso de transformación digital deben comprender que tanto entidades bancarias como entidades de microfinanzas están evolucionando hacia esa vía. En general, la industria financiera evoluciona en la dirección de la transformación digital, lo que en muchos casos se combina con los canales tradicionales de servicio, dependiendo del perfil socioeconómico y factores culturales propios de los diferentes segmentos de mercado. Las CACs con poco desarrollo tecnológico deben acelerar el estudio de opciones para su actualización tecnológica.
- En CACs con poco desarrollo tecnológico se experimentan importantes barreras culturales que no permiten la evolución hacia nuevos modelos de desarrollo. El Consejo de Administración de estas CACs debe prepararse para enfrentar los efectos de la pandemia con nuevas herramientas tecnológicas.
- Las CACs supervisadas por las autoridades financieras del país cumplen con normas y regulaciones en materia tecnológica, sin embargo, no siempre las CACs están preparadas para realizar las inversiones necesarias en tecnología, entre muchas razones, por la falta de capital institucional para financiar ese tipo de inversiones. Durante la pandemia la creación de capital institucional es más difícil, razón por la cual, aunque las CACs sean supervisadas y cuenten con un desarrollo tecnológico de base, deben enfocar sus esfuerzos en realizar alianzas estratégicas que les permitan mantener sus capacidades competitivas por los próximos años.

### Estrategias para mitigar el impacto:

- Las CACs seriamente afectadas por la crisis, que experimenten problemas de rentabilidad y crecimiento, tendrán serias limitaciones para generar capital institucional e invertir en importantes desarrollos tecnológicos. Una vía para la adquisición de tecnología es por medio de alianzas estratégicas con CACs o bien con las federaciones a las cuales pertenecen. La integración tecnológica con redes ya existentes será la vía rápida y de menor costo. Ofrecer a la membresía redes de pagos, servicios en línea desde su teléfono, sucursales en línea y otros canales digitales es una tendencia que toma fuerza con la pandemia. Las CACs afectadas por la crisis deben tener un plan de actualización tecnológica para iniciar o continuar la evolución en el proceso de transformación digital.
- La evolución a canales digitales depende de las necesidades del mercado que atiende la CAC y de las tendencias de uso de tecnología de su membresía, actual y futura. Un paso básico es documentar y aprobar un programa de análisis de la funcionalidad y rentabilidad de los puntos de servicio, y el análisis de viabilidad de mecanismos alternos de atención o contacto con el asociado. Como resultado, este plan puede incluir la definición de un proceso ordenado de venta de activos, como sucursales, y de inversión en tecnología. El plan de desarrollo tecnológico es estratégico para la sobrevivencia de las CACs en el largo plazo.
- En general, todas las CACs afectadas por la crisis deben desarrollar un programa de formación y comunicación en temas tecnológicos para su membresía, con el objeto de reducir barreras culturales e inducir la adaptación gradual de las personas hacia la transición digital; pero -especialmente- esta es una tarea a desarrollar por aquellas CACs que atienden mercados de microfinanzas y poblaciones no bancarizadas en mercados rurales.

### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que los activos improductivos no deben ser mayores al 5% del activo total, un indicador que no es respetado cuando las CACs realizan inversiones tecnológicas de gran cuantía. Las CACs deben controlar los indicadores de activo improductivo y mantener el balance con el resto de la estructura financiera.

Durante la pandemia el activo improductivo puede crecer por múltiples causas, como un alto volumen de activos adjudicados en dación de pago, productos por cobrar de operaciones de crédito morosas, y crecimiento en infraestructura física ociosa. Por lo que las inversiones en tecnología pueden incrementar el activo improductivo más allá de las capacidades de la CAC.

En este caso, un incremento descontrolado de inversiones en tecnología puede limitar el crecimiento de la CAC y producir pérdidas financieras al final de periodo fiscal.

La planificación financiera de las CACs que realicen planes de actualización tecnológica debe considerar el impacto en su nivel de activo improductivo, las fuentes de financiamiento y costos financieros.

### 3. Movilización de ahorros y otras fuentes de financiamiento

En el año 2003 el WOCCU publicó el libro “El logro del equilibrio en las microfinanzas: guía práctica para movilizar los ahorros” donde se resumen las lecciones aprendidas de los programas de movilización de ahorros en las CACs de Latinoamérica. Desde entonces miles de CACs en el mundo han seguido las buenas prácticas del WOCCU con respecto a la movilización de ahorros, sin embargo, en un contexto de crisis como la pandemia del COVID-19, algunos de los supuestos para la movilización de ahorros en un mercado caracterizado por el crecimiento económico pueden cambiar. Hoy, la pandemia nos ubica en un contexto de recesión económica y de contracción de la demanda del crédito, razón por la cual hay que repensar las estrategias tradicionales de movilización de ahorros.

El Sistema PERLAS y su metodología de Plan Empresarial se basan en un objetivo de crecimiento real de la estructura financiera de las CACs, sobre todo del crecimiento real de los depósitos de ahorro de la membresía. El modelo de PERLAS busca acelerar el crecimiento de las CACs que han afrontado dificultades o bajos niveles de desarrollo, y asume que el mercado permite una expansión de servicios y membresía. El modelo sugiere una meta de crecimiento de activos totales superior a la tasa anual de inflación del país, lo que no necesariamente aplica durante la pandemia cuando los países están enfrentando procesos de contracción económica o recesión.

El modelo PERLAS analiza y proyecta, tanto el crecimiento de las diferentes cuentas del activo, como de sus fuentes de financiamiento, por ejemplo, el ahorro de los miembros, el uso de financiamiento externo, los aportes de capital de los miembros y la creación de capital institucional en reservas de capital por medio de la retención de los excedentes anuales.

El adecuado balance del crecimiento del activo total y los diferentes componentes de la estructura financiera de las CACs se ve alterado en tiempos de crisis o recesión económica, como la actual pandemia que vivimos, caracterizada por altos niveles de desempleo y contracción de los mercados crediticios. La movilización de depósitos de ahorro en tiempos de crisis tiene una gran relevancia, puesto que el éxito en la movilización de ahorros representa la confianza que la membresía deposita en su CAC, pero a la vez, un exceso de depósitos con limitadas opciones de crecimiento en la colocación de crédito genera retos operativos y financieros a considerar.

En esta sección hablaremos de la movilización de ahorros y el uso de deuda externa como fuente de financiamiento y en la sección 4 hablaremos sobre los aportes de capital de los miembros y el Capital Institucional.

Las CACs afectadas por la crisis, en materia de movilización de ahorros y del uso de deuda externa, deben replantearse sus estrategias de crecimiento aplicando algunas de las siguientes estrategias:

<b>Movilización de Ahorros</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En algunos países o regiones geográficas hay excesos de liquidez por la contracción del consumo y la recesión económica que ha generado la pandemia. Al igual que en otras entidades financieras, las CACs experimentan altos niveles de depósitos de ahorro de ciertos segmentos de su membresía. Sin embargo, en la medida que los países experimenten procesos cíclicos de apertura y cierre de las economías la captación de ahorro puede ser muy volátil. La incertidumbre que generan</li></ul>

los confinamientos, las aperturas y los cierres de actividades económicas harán que muchas personas prefieran mantener su liquidez en efectivo o en cuentas de ahorro a la vista. También es cierto que ciertos segmentos de la población no tienen ahorro. La pandemia los ha empobrecido, los ha enfermado y los ha sacado del mercado laboral formal incrementando la pobreza extrema en el mundo y ampliando el mercado informal.

- Las CACs que experimentan altos niveles de ahorro de su membresía deben poner atención a los siguientes aspectos claves:
  - El cambio en los objetivos y hábitos de ahorro de los asociados. Los asociados pueden buscar plazos de ahorro diferenciados de las opciones tradicionales, así como mayores rendimientos, a la espera de que los mercados se estabilicen y encuentren mejores opciones de inversión. Es decir, en muchos casos, el ahorro puede ser temporal.
  - La naturaleza de los instrumentos de inversión. Muchos Gobiernos captan fondos del público para financiar sus déficits fiscales, por lo que algunos ahorrantes pueden interesarse en la diversificación de sus recursos en instrumentos financieros de inversión en renta fija, como son los títulos valores que se transan en la Bolsa de Valores. Si las CACs captan a altas tasas de interés para competir, por ejemplo, con los títulos valores de los Gobiernos la búsqueda de rentabilidad por la membresía de las CACs desincentiva el emprendedurismo.
  - Fidelidad del ahorrante. En las condiciones de volatilidad económica los flujos de dinero también son volátiles y los ahorrantes buscan mejores rendimientos, estabilidad y seguridad de la entidad financiera. CACs que presentan riesgos en la administración del crédito, problemas de rentabilidad o solvencia no podrán conservar la fidelidad de su membresía ahorrante.
  - Fácil acceso. En condiciones de crisis económica y volatilidad de los mercados, los ahorrantes buscan canales de fácil acceso para la apertura de cuentas de ahorro y transferencia de sus recursos. Durante la pandemia, la oportunidad y facilidad de acceso a las cuentas de ahorro toma relevancia.

#### Estrategias para mitigar el impacto:

- Las CACs que cuentan con una membresía con altos volúmenes de ahorro deben poner especial atención a la labor de Tesorería, el calce de plazos y la administración de las inversiones financieras. Las CACs deben encontrar en la alta liquidez de su membresía una fortaleza para generar nuevos ingresos, no una debilidad al perder dinero por mala administración financiera.  
Como parte de este esfuerzo, por ejemplo, las CACs deben promover la diversificación de fuentes de fondeo o financiamiento, el análisis de concentraciones de depósitos de ahorro, y la aplicación de políticas para reducir los depósitos de carácter especulativo.
- Las CACs que cuentan con una membresía con moderados volúmenes de ahorro deben preocuparse por mejorar la administración del crecimiento del ahorro, tener un crecimiento controlado y mantener la confianza y fidelidad de su membresía. Estas CACs pueden aplicar las siguientes estrategias:
  - Segmentar la cartera de depósitos de ahorro por perfiles de ahorrantes y diseñar-rediseñar productos y servicios ajustados a la realidad y necesidades de cada perfil como, por ejemplo, clasificar a los ahorrantes según el monto y el plazo que normalmente utilizan

para identificar los factores que garantizan su fidelidad y permanencia, así como la estabilidad del ahorro a un costo razonable.

- Identificar y clasificar a los ahorrantes en categorías de acuerdo a su objetivo y hábito de ahorro, a saber:
  - a) Gestor de Flujos de Efectivo: es un inversionista que busca el equilibrio entre liquidez y rendimiento,
  - b) Renta de Subsistencia: es un inversionista que invierte para obtener un ingreso adicional y mantener un nivel de vida,
  - c) Expectativas moderadas: es un inversionista al que no le preocupa la liquidez por lo que valora una rentabilidad que mejore la capitalización del monto principal invertido,
  - d) Altas Expectativas: es un inversionista que busca un rendimiento que le permita aumentar su riqueza.
- El desarrollo de nuevos productos de ahorro debe caracterizarse por ofrecer tasas de interés variables y fijas, según los saldos de las cuentas y periodos de inversión, de forma que el costo financiero se ajuste automáticamente según ciertas variables claves. También, los productos de ahorro deben ofrecer un valor agregado para la membresía de la CAC, por ejemplo, un seguro de vida o médico con cobertura familiar.
- La oportunidad y facilidad de acceso a las cuentas de ahorro debe concretarse en el desarrollo de nuevas formas de distribución de servicios, como los canales digitales, de forma que la apertura de cuentas de ahorro y su administración pueda hacerse de forma remota, sencilla y segura.

- Las CACs que cuentan con una membresía con bajos volúmenes de ahorro, en el contexto de la pandemia, deben de entender las nuevas condiciones socioeconómicas que vive su membresía. Las poblaciones más vulnerables han sido fuertemente afectadas por la pandemia. Muchas personas deben recomenzar sus vidas desde cero.

Partiendo del principio de que el ahorro voluntario es aquel que no se constituye en un requisito para obtener un crédito, las personas con menores capacidades de ahorrar deben de recibir educación financiera para el ahorro y la administración de su economía familiar. En la medida en que puedan aumentar su capacidad de ahorro pueden tener acceso a los beneficios diseñados para otros segmentos de la membresía, incluyendo productos y servicios de ahorro especializados y competitivos.

- En algún momento de la era post-COVID las CACs verán los niveles de ahorro ajustarse a las nuevas condiciones del mercado. Las CACs que durante la pandemia aprovecharon la oportunidad de captar importantes volúmenes de ahorro, podrán mantener la fidelidad de sus ahorrantes en el tanto hayan sido capaces de encontrar una solución a problemas de competitividad comunes en el desarrollo de programas de movilización de ahorros, por ejemplo:

- Es hora de innovar. La pandemia ayudó a captar ahorro, pero no por siempre.
- La relación de “monto/tasa de interés” probablemente no volverá. El ahorrante quiere un valor agregado y mejor servicio.
- Conozca a su ahorrante. Las CACs deben conocer los perfiles sociodemográficos de sus ahorrantes, sus hábitos y objetivos de ahorro, así como las necesidades de ahorro del núcleo familiar.
- Los inversionistas “especuladores” se irán cuando la pandemia cese y las economías comiencen a recuperarse. Las CACs deben mantener el sentido de pertenencia de sus

asociados, fortalecer la relación “asociado/ahorrante”. El ahorrante no solo es un cliente, es el dueño. El empresario busca una relación de ganar-ganar con la entidad financiera que apoya su negocio.

- Invierta en las nuevas generaciones, desarrolle programas de ahorro y educación financiera para poblaciones jóvenes.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que los Depósitos de Ahorro de los miembros deben de representar entre el 70 y el 80% de los Activos Totales, recursos que deben ser usados para el financiamiento de la cartera de créditos, en condiciones de estabilidad o expansión económica. Sin embargo, durante la pandemia, la demanda del crédito se ha contraído y las economías experimentan contracción o recesión económica.

Un exceso de depósitos de ahorro con baja demanda del crédito compromete la estabilidad de la estructura financiera de las CACs al aumentar los costos financieros, presionar el aumento de las inversiones financieras dudosas, reducir el margen de intermediación financiera y la rentabilidad.

Bajo las condiciones de la pandemia, la planificación financiera de las CACs debe considerar la administración eficiente de las inversiones financieras y el control de los costos de las captaciones de ahorros. En casos graves de desintermediación financiera las CACs deben desincentivar la captación de ahorro o reemplazar ahorro con deuda a menor costo y mayor plazo.

#### **Uso de deuda externa**

##### Factores de impacto:

- La pandemia del COVID-19 provocó que los Gobiernos de muchos países activaran programas de apoyo, tanto para la población como para las empresas afectadas por la crisis. Estos programas de apoyo incluyen mecanismos para garantizar la liquidez del sistema financiero y el acceso al crédito de las personas y empresas.
- Los programas gubernamentales de ayuda para el sector financiero varían de un país a otro. En algunos países algunas CACs tuvieron acceso a fondos de largo plazo en condiciones especiales, sobre todo aquellas CACs supervisadas por las autoridades financieras y las que forman parte del sistema financiero formal.

##### Estrategias para mitigar el impacto:

- Tradicionalmente las CACs han usado deuda externa para financiar proyectos de largo plazo, como programas de vivienda, y para utilizar fondos especiales con condiciones más favorables y menor costo que la captación de ahorro para el financiamiento de PYMES y otros programas subsidiados.  
En el contexto de la pandemia los fondos de ayuda habilitados por los Gobiernos para ayudar a los deudores y las empresas tienen condiciones especiales de plazo y tasa de interés. En este caso, las CACs con acceso a este tipo de recursos deben usarlos para:
  - Cambiar deuda de corto plazo por deuda de largo plazo con similar o menor costo.

- Reducir la dependencia de inversionistas especuladores al sustituir depósitos a plazo de alto costo por deuda de largo plazo de menor costo.
- Financiar créditos en condiciones especiales a personas y empresas afectados por la crisis con proyectos productivos viables y seguros.

Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que el uso de deuda externa sobre el activo total no debe ser superior al 5%; sin embargo, la experiencia demuestra que el uso de fondos de deuda de largo plazo o en condiciones especiales de costo favorece el financiamiento de programas de vivienda y proyectos productivos especiales que no pueden financiarse con captaciones de la membresía.

En los casos que así se permita, la planificación financiera de las CACs debe considerar la oportunidad de obtener fondos especiales de los Gobiernos o el Sistema Financiero para la atención de la pandemia, especialmente fondos de largo plazo y bajo costo que les permita aliviar la presión sobre el margen de intermediación financiera. Sustituir deuda y depósitos de ahorro por deuda de menor costo y largo plazo ofrece una oportunidad que favorece el posicionamiento de las CACs en los procesos de reactivación económica post-pandemia.

#### 4. Los aportes de capital de los miembros y el Capital Institucional

De acuerdo con el modelo PERLAS dos de los componentes de la estructura financiera de las CACs son los aportes de capital de los miembros y el capital institucional. El crecimiento de los activos y una rentabilidad sostenida en el tiempo permiten el desarrollo de largo plazo de las organizaciones cooperativas. La rentabilidad sostenida en el tiempo permite cumplir con un principio básico del sistema: crear y acumular capital por medio de las ganancias y no por medio de los aportes de capital de la membresía. En otras palabras, las exigencias de capital en un sistema financiero cada vez más complejo y basado en la tecnología requieren altos montos de inversión, razón por la cual los aportes de capital de los miembros pierden relevancia y son reemplazados por capital institucional.

El Capital Institucional está compuesto por todas las reservas legales y no distribuibles, las donaciones de capital y la parte del superávit del año en curso que se retiene como reservas legales o no distribuibles. Estas reservas no distribuibles no se gastan y ningún miembro en forma individual puede presentar un reclamo sobre ellas.

El Capital Institucional de las CACs permite: a) financiar activos improductivos; b) generar más ganancias y rentabilidad por ser recursos sin costo explícito; y c) absorber pérdidas al final del periodo económico.

Durante la pandemia del COVID-19 las CACs afectadas por la crisis con bajos niveles de Capital Institucional tendrán menor capacidad de maniobra para absorber las pérdidas producto de la crisis. Crear y aumentar el Capital Institucional es un factor determinante del éxito en la era post-pandemia pues las exigencias del mercado por productos y servicios competitivos, nuevos canales de servicio, mayor inversión en tecnología y el fortalecimiento de las CACs requieren de recursos estables de largo plazo donde los aportes de capital de los miembros son insuficientes.

Por otro lado, el principio que ha promovido el WOCCU sobre los aportes de capital de los miembros es que estos aportes reciben un “rendimiento” o tasa de interés promedio, mientras que los excedentes o ingreso neto del periodo se capitaliza en reservas no distribuibles. Conceptualmente los aportes de capital de los miembros reciben un rendimiento, aunque el tratamiento contable de ese “gasto” ha ido cambiando al paso de los años y, hoy en día, es tratado como un excedente o dividendo sobre los aportes de capital.

De acuerdo con los estándares de PERLAS los aportes de capital de los miembros deben ser entre el 10 y el 20% del activo total, mientras que el Capital Institucional debe ser un mínimo del 10% del Activo Total.

<b>Aportes de capital de la membresía</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La crisis del COVID-19 ha producido efectos diferenciados por sectores económicos, en la población y en las empresas. En general, el cambio en las condiciones económicas de las personas afectadas por la crisis produce variaciones abruptas en los aportes de capital de los miembros.</li><li>• Una práctica tradicional en muchas CACs es distribuir los excedentes (dividendos) al final de cada año, lo que en muchos casos representa un rendimiento excesivo sobre el capital</li></ul>

equivalente a tasas de interés muy superiores a las tasas de interés promedio sobre los depósitos de ahorro. La consecuencia de esta práctica es que el resultado neto del año no es suficiente para aumentar las reservas no distribuibles y, al paso de los años, la acumulación de capital no permite realizar inversiones estratégicas, por lo que algunas CACs recurren a recursos con costo para financiar sus desarrollos tecnológicos y otras inversiones estratégicas.

- Las CACs supervisadas por las autoridades financieras del país, en años recientes, se han adaptado a los requerimientos del Capital Base de Basilea III, proceso que todavía se encuentra en fase de implementación en algunos países.  
Ante este proceso, las CACs están llamadas a generar un resultado neto positivo al final del año, en la cantidad suficiente para ajustar sus reservas no distribuibles a las necesidades actuales y futuras de las CAC.
- La pandemia ha impactado la liquidez de las personas más afectadas por el desempleo y el cierre de empresas, situación que ha tenido un impacto en las CACs y su capital social, a saber:
  - Asociados de las CACs que necesitan su “ahorro” en aportes de capital para atender necesidades económicas urgentes, lo que aumentó las renunciaciones de asociados en algunas CACs.
  - Asociados sin ingresos regulares y limitada capacidad de compra han suspendido sus aportes de capital a las CACs.
- Instituciones de microfinanzas y entidades bancarias que atienden los mismos segmentos de población de las CACs no exigen aportes de capital, ni iniciales ni mensuales, para tener acceso a servicios financieros. En las CACs el requisito obligatorio de aportes de capital se convierte en una barrera de entrada. Este modelo tradicional no es sostenible en un mercado financiero cada vez más competitivo.

#### Estrategias para mitigar el impacto:

- En algunos países la membresía puede renunciar a la CAC y retirar sus aportaciones de capital, por lo que el tratamiento de las renunciaciones de los asociados, con el consecuente retiro de las aportaciones de capital, está regulado en cada país, tanto por legislación específica como por la normativa de los organismos supervisores del sector cooperativo y de las CACs en específico.  
Las estrategias específicas que permitan incrementar o reducir los aportes de capital de la membresía deben considerar el marco legal de cada país.
- Las CACs afectadas por la crisis y que experimenten alta volatilidad en los aportes de capital de su membresía deben buscar la aplicación de medidas legales y administrativas temporales, por parte de las autoridades regulatorias, con el objeto de darle estabilidad al capital y normar aspectos críticos de las renunciaciones de los miembros, como la cantidad de renunciaciones o montos máximos de capital permitidos por año.
- Las CACs afectadas por la crisis, ya sea que se encuentren sujetas a cumplir con Basilea III o con normas relacionadas con la suficiencia patrimonial de las CACs, deben buscar medidas alternativas para garantizar la estabilidad de los aportes de capital de la membresía.

- Aparte de aspectos regulatorios locales sobre el tratamiento de las aportaciones de capital de la membresía de las CACs, éstas pueden desarrollar las siguientes estrategias:
  - Durante la pandemia el consumo se ha contraído, el mercado de crédito se ha reducido, por lo que es esperable que la competencia entre intermediarios financieros se incremente sustancialmente.  
El incremento de la competencia favorece el acceso fácil y rápido a los servicios financieros, los consumidores buscan instituciones que les exigen menos requisitos de ingreso. Las CACs, a partir del requisito mínimo legal de aportaciones por miembro, pueden promover esquemas diferenciados de capitalización para favorecer la lealtad, según el perfil socioeconómico de los miembros.
  - Si el marco legal lo permite y las CACs pueden desarrollar productos y servicios de acceso inmediato sin que se exijan requerimientos de aprobación o ingreso, como son los aportes de capital.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo de PERLAS establece que los aportes de capital de los miembros deben ser entre el 10 y el 20% del activo total, lo que significa que hay un “piso y un techo”. Este capital se constituye por los aportes individuales de los miembros y puede ganar un rendimiento.

De acuerdo con los principios de Basilea III, que aplican en varios países para las CACs que son supervisadas por las autoridades financieras del país, si los aportes de capital de los miembros se usan como colateral o garantía de créditos, o si son retirables, no se consideran capital base. Esta interpretación convierte la creación y acumulación de Capital Institucional en un aspecto estratégico para la sobrevivencia futura del sector cooperativo de ahorro y crédito.

Para superar la pandemia con éxito y sobrevivir durante la post-pandemia la planificación financiera de las CACs debe rediseñar sus estructuras patrimoniales integrando las mejores prácticas internacionales y los principios básicos del sistema financiero internacional. En este sentido, la creación y acumulación de capital permanente debe orientarse al cambio en los indicadores relacionados con los aportes de capital de los miembros y al fortalecimiento del Capital Institucional como capital permanente.

#### **Capital Institucional**

##### Factores de impacto:

- La pandemia del COVID-19 genera estrés sobre el margen de intermediación financiera y los resultados económicos de las CACs; además, los aportes de capital de la membresía son variables y volátiles. El resultado es un patrimonio sensible a los efectos de la crisis por la ausencia de capital no distribuibiles o Capital Institucional.  
Algunas de las causas de la debilidad del Capital Institucional son:
  - Desconocimiento de los líderes de la CAC del concepto y la importancia del Capital Institucional.

- Ausencia de estudios técnicos que demuestren las ventajas financieras de la no distribución de excedentes (dividendos) y los efectos positivos de la creación de reservas no distribuibles.
- Ausencia de sólidas normas legales y estatutarias que regulen la creación del Capital Institucional como principal fuente de crecimiento del patrimonio de la CAC.
- Débil cultura de integración sectorial de las CACs de un país que promueva los conceptos de sostenibilidad patrimonial y creación del Capital Institucional como eje estratégico a largo plazo.

#### Estrategias para mitigar el impacto:

- Implementación de políticas de idoneidad para la elección y permanencia de los directores de los Consejos de Administración de las CACs.
- Implementación de programas de formación técnica para los directores de los Consejos de Administración de las CACs.
- Creación de una norma estatutaria en las CACs que obligue a la implementación de un programa de reemplazo o sucesión de los líderes directivos.
- Los planes operativos (corto plazo) y planes estratégicos (largo plazo) de las CACs deben incorporar acciones, metas e indicadores de cumplimiento sobre la solvencia patrimonial, destinando la mayor porción posible de los excedentes (dividendos) a la creación de capital institucional.  
A largo plazo, las CACs deben promover la creación y acumulación de capital institucional como única vía para el desarrollo sostenible y duradero de la organización.
- El estatuto de las CACs, dentro del marco jurídico vigente en cada país, debe contener normas sobre la creación y acumulación de capital institucional.
- Las CACs reguladas por las autoridades financieras del país deben de promover que el ente regulador, en el marco de Basilea III, promueva la creación de capital institucional como un estándar del sector de CACs.
- En el contexto de la pandemia y sus impactos sociales y económicos, para garantizar la sostenibilidad de las CACs en la era post-pandemia, las CACs deben de retener y capitalizar los excedentes (dividendos) por el periodo prudencial de tiempo necesario hasta que el Gobierno del país declare finalizado el estado de emergencia por el COVID-19.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

De acuerdo con los estándares de PERLAS el Capital Institucional debe ser un mínimo del 10% del Activo Total.

La creación y acumulación del capital institucional es muy sensible a la pandemia del COVID-19. Pérdidas financieras y operativas relacionadas con la administración del crédito y la creación de estimaciones para crédito incobrables, así como por una administración deficiente de las inversiones financieras, se traducen en pocos o nulos excedentes (dividendos) para crear reservas no distribuibles.

Las CACs que deseen mejorar sus capacidades competitivas, no solo deben enfocarse en el talento humano y los desarrollos tecnológicos, por ejemplo, también deben tomar las decisiones necesarias para que el capital institucional alcance niveles mínimos del 10% del Activo Total.

## 5. Ingresos financieros y los costos vinculados a la calidad de los activos

De acuerdo con los estándares de PERLAS, los estándares de Protección establecen que la estimación para créditos incobrables corresponde a un 35% de los créditos morosos entre 1 y 12 meses y al 100% de los créditos morosos a más de 12 meses. Históricamente, los estándares sugeridos por WOCCU han sido modificados de un país a otro según sus propias regulaciones locales.

Los modelos de estimaciones para incobrables definidos por los sistemas de regulación prudencial de las entidades regulatorias de los sistemas financieros nacionales son más complejos, pues incorporan variables y criterios diferenciados por tipo de crédito y niveles de riesgo. Por esta razón, en este documento, no nos vamos a referir a las formas de cálculo de las estimaciones para créditos incobrables, ni a su registro contable, pues varían de un país a otro.

En un modelo tradicional, la mayor porción de ingresos financieros de las CACs se genera a partir de la cartera de crédito y las inversiones financieras, un modelo que es afectado por la pandemia, debido a la contracción de la demanda del crédito.

En modelos modernos, las CACs atienden una amplia y diversificada base de miembros, sus productos de crédito son debidamente segmentados y generan una porción importante de ingresos por servicios financieros, como comisiones por transacciones de tarjetas de crédito. Estas CACs tienen mayor margen de maniobra para compensar las pérdidas generadas por la pandemia.

El modelo PERLAS no incluye indicadores específicos para estimaciones sobre inversiones financieras, como las Inversiones líquidas, las Inversiones financieras y las Inversiones no financieras. En un contexto económico de recesión, como la pandemia, las CACs deben considerar la creación de estimaciones para inversiones, ya que las entidades donde invierten pueden verse afectadas por la crisis.

Las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Ingresos y costos de los activos de riesgo</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los factores de impacto de la estructura del activo productivo y del riesgo de crédito fueron desarrollados en la sección 1 relativa a la administración de los activos productivos. Adicionalmente a los factores críticos de la estructura financiera, en esta sección sugerimos el tratamiento de los ingresos y costos relacionados con la cartera de crédito.</li><li>• En el modelo tradicional de ahorro y crédito los ingresos financieros de las CACs provienen de una alta concentración de créditos en uno o pocos sectores de la economía. Además, los ingresos por comisiones o tarifas sobre los créditos son escasos. En este modelo tradicional de ahorro y crédito la crisis del COVID-19 genera mayor incertidumbre puesto que las CACs no tienen un plan de contingencia que favorezca el cambio rápido, mientras que su membresía puede afectarse masivamente por la crisis, al estar concentrada en uno o pocos segmentos.</li></ul>
<p><u>Estrategias para mitigar el impacto:</u></p>

- Durante un estado de emergencia, caracterizado por una caída abrupta en los ingresos de las CACs debido a altos niveles de morosidad y contracción de las nuevas colocaciones de crédito, las CACs deben redoblar esfuerzos para enfrentar la crisis en dos vías al mismo tiempo: a) plan de contingencia (corto plazo) y b) plan de desarrollo/estratégico (largo plazo). Si las CACs solo se concentran en atender la urgencia del corto plazo, no emprenden esfuerzos adicionales para atender las consecuencias de mediano y largo plazo, sacrificando la estabilidad financiera de los próximos años.  
Las CACs deben dividir sus directores, gerentes y personal en dos equipos de trabajo: los que enfrentan los efectos inmediatos de la crisis y los que se enfocan en rediseñar el modelo de negocio a futuro. El primer equipo debe enfocarse en “perder menos” y el segundo equipo debe enfocarse en “ganar más”.  
Cada equipo de trabajo, en el plan de contingencia (corto plazo) y plan de desarrollo (largo plazo) debe claramente identificar acciones correctivas y preventivas del deterioro de los activos, así como diferentes escenarios de acción.
- Hasta donde las regulaciones locales lo permitan, las CACs afectadas por la crisis deben de reducir los costos de estimaciones para activos de riesgo, para pérdidas de inversiones financieras y para cualquier otro activo dudoso. Las siguientes estrategias ayudan a lograr ese objetivo:
  - Realizar arreglos de pago o prórrogas de los créditos a los deudores afectados por la crisis que puedan demostrar el grado de afectación y reducción de sus ingresos. Los trabajadores en el área de crédito deben de tener la capacidad para proponer y emprender acciones estratégicas enfocadas a la previsión de la calidad de la cartera de crédito.  
Este esfuerzo por contener los costos de estimaciones para créditos morosos también implica que el área de crédito tenga la habilidad para desarrollar nuevos productos de crédito y opciones de refinanciamiento que contribuyan a una solución integral de la situación crediticia del asociado.
  - En pandemia, la recuperación del crédito depende de la viabilidad de las actividades productivas. Las CACs deben enfocar las técnicas de cobro en resolver los problemas de crédito de los asociados. La función de cobro debe estar integrada con el análisis de la viabilidad de las actividades productivas de la membresía y tener la capacidad técnica de resolver problemas que ayudan a mejorar los flujos de caja del negocio.
  - Las CACs deben actualizar las políticas y procedimientos para el registro y valuación de inversiones financieras, con mayor control y seguimiento sobre la salud financiera de las entidades donde invierten sus recursos. En los casos que así lo ameriten, las CACs deben reforzar la capacidad técnica de la Tesorería o personas encargadas de la administración de inversiones, no solo para evitar pérdidas y más estimaciones, sino para lograr el rendimiento adecuado en ese tipo de inversiones.
  - Parte de los temas técnicos que las CACs deben actualizar son los alcances de la NIIF 9, en cartera de crédito e inversiones, para el cálculo de la pérdida esperada y no esperada.
- Cualquier proceso de evaluación de activos y su reclasificación como un activo dudoso o problemático, con el fin de diferir el requerimiento de creación de estimaciones o contabilización de pérdidas, debe realizarse de acuerdo con las normas regulatorias y contables vigentes en el país.

Áreas de impacto en PERLAS:

De acuerdo con PERLAS los costos por estimaciones de activos de riesgo afectan el ingreso operativo después de los costos financieros y gastos operativos. En este punto, si las CACs no pueden generar otros ingresos por servicios un alto nivel de estimaciones las llevará a una situación de pérdida.

La planificación financiera de las CACs, en el contexto actual de la pandemia, debe controlar los costos por estimaciones de activos de riesgo, pero, sobre todo, garantizar que la CAC opera con las tasas de interés sobre créditos e inversiones que permitan recuperar todos los costos. En esta crisis, el objetivo de corto plazo no es maximizar ganancias; es optimizar procesos, controlar costos y generar un ingreso neto que permita iniciar o consolidar la creación y acumulación de capital institucional.

Operar en el contexto de crisis de la pandemia del COVID-19 no es fácil, pero hasta donde sea posible, la planificación financiera de las CACs debe considerar: a) reducir la cartera de crédito morosa; b) desarrollar un programa de crédito y cobro con acompañamiento técnico al asociado, ofreciéndole un valor agregado y soluciones prácticas para las actividades productivas; c) realizar ajustes mensuales de las estimaciones para activos en riesgo con el fin de mantener su valor actualizado; y d) análisis crítico de otros ingresos y del margen de intermediación financiera para tomar decisiones oportunas y efectivas.

## 6. Administración de costos financieros

De acuerdo con PERLAS los costos financieros corresponden al rendimiento pagado a la movilización del ahorro y las tasas de interés pagadas sobre el crédito externo. Por principio, la tasa de interés promedio de los depósitos de ahorro debe ser superior a la tasa de inflación del país, pero sobre todo una tasa de mercado. Igualmente, las tasas de interés sobre deuda deben ser tasas de mercado.

La administración de las tasas pasivas es un tema que toma relevancia en tiempos de crisis donde las opciones de entidades financieras adonde invertir pueden reducirse o incrementar su riesgo y, a la vez, la estructura entre movilización de ahorros y el uso de crédito externo cambia.

Para efectos de esta sección, no se consideran los aportes de capital de los miembros. Conceptualmente, WOCCU ha considerado el “rendimiento” sobre los aportes de capital como un costo financiero, sin embargo, las prácticas contables y normas de entidades supervisoras lo consideran un pago de excedentes o dividendos.

En la sección 3 de este documento se expone el tema de la movilización de ahorros y otras fuentes de financiamiento como parte de la estructura financiera de las CACs. En esta sección analizamos los costos relacionados con la movilización de ahorros y el uso de deuda. Con respecto a la administración de los costos financieros, las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Costos del ahorro y la deuda</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En PERLAS los costos financieros se registran justo antes de obtener el margen de intermediación, pero la pandemia produce una reducción de los ingresos financieros, por lo que el impacto sobre el margen de intermediación no se puede controlar si no se controlan los costos financieros. La administración financiera es clave para la sobrevivencia de las CACs durante esta pandemia.</li><li>• El incremento en la liquidez y la volatilidad en el ahorro que ha generado la pandemia, en muchos casos, dependiendo de la realidad de cada CAC, produce una alta concentración de depósitos de ahorro a corto plazo, es decir a menos de 6 meses plazo. En estos casos las CACs deben de reducir las tasas de interés sobre depósitos de ahorro, incluso por debajo del mercado. En un contexto de crisis no es conveniente competir por precio en captación de depósitos de ahorro.</li><li>• Cuando las CACs compiten entre sí en un mismo mercado o zona geográfica, la historia demuestra que pueden llegar a establecer “guerras” comerciales entre ellas elevando artificialmente tasas de interés de depósitos de ahorro para captar una mayor cantidad de inversionistas. Más grave aún, las CACs compiten por los asociados de ellas mismas y no por atraer clientes de otro tipo de entidades financieras.</li><li>• El acceso a programas gubernamentales de crédito para ayudar a las personas y empresas afectadas por la pandemia ofrece oportunidades a las CACs. Por supuesto, esto depende de muchos factores, que son diferentes de un país a otro.</li></ul>
<p><u>Estrategias para mitigar el impacto:</u></p>

- La crisis generada por el COVID-19 es social y económica, potencialmente una crisis financiera si las entidades no logran soportar un periodo prolongado de contracción crediticia, morosidad y bajos ingresos financieros, entre otros posibles impactos. Por tanto, parte del éxito para sobrevivir a largo plazo está en manos de la administración financiera, las CACs deben reforzar esta función. Adicionalmente a la caída de ingresos de la actividad crediticia, las CACs difícilmente podrían soportar procesos de desintermediación financiera o pérdidas por malas inversiones.
- Para reducir la presión al alza en los costos financieros, las CACs deben bajar las tasas de interés sobre depósitos de ahorro de carácter especulativo, incluso dejar de recibirlos. Un inversionista que desee colocar en la CAC altos montos a corto plazo debe ser considerado con atención. La prioridad de la CAC no es aumentar el costo financiero innecesariamente más allá de ciertos parámetros que deben ser definidos con anterioridad por la administración financiera, sino, al contrario, la prioridad de la CAC es mantener o reducir el costo financiero.
- Las CACs que comparten un mismo mercado o zona geográfica deben de entender que la competencia son otras entidades financieras y no otras cooperativas. Las CACs y sus federaciones deben realizar esfuerzos para unificar criterios de operación y mantener las tasas de interés dentro de ciertos rangos para enfrentar la competencia común a ellas.
- En materia de administración del costo de la deuda, las CACs -en la medida de lo posible- deben de aprovechar la oportunidad de tener acceso a fondos en condiciones especiales de plazo y tasa de interés para otorgar crédito a la membresía afectada por la crisis económica. Claramente, el uso de deuda durante la crisis debe favorecer el otorgamiento de crédito a los miembros de la CAC, pero también debe servir para canjear deuda de corto plazo y alto costo por deuda de largo plazo y menor costo.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS promueve el uso de tasa de interés de mercado, tanto para los depósitos a plazo como para la deuda. Al aprovechar cualquier posibilidad de fondos en mejores condiciones que el promedio del mercado, las CACs favorecen la reducción de costos financieros.

La planificación financiera de las CACs debe considerar las diversas posibilidades de reducción de costos financieros para poder compensar la caída en ingresos financieros, y así crear capital institucional.

En un ambiente de crisis, de incertidumbre y de alta volatilidad en los mercados, las CACs no deben competir por precio en la captación de depósitos de ahorro, aunque esta acción vaya en contra de la práctica basada en PERLAS de ofrecer tasas pasivas de mercado.

## 7. Administración de gastos operativos

El Sistema PERLAS y su metodología de Plan Empresarial pone mucho énfasis en la aplicación práctica de las disciplinas financieras que permiten el desarrollo de CACs en dificultades o con bajos niveles de desarrollo, enfoque donde el control de costos es relevante.

Los indicadores de rentabilidad, llamados Tasas de Rendimientos y Costos, establecen varios indicadores, entre ellos el principal indicador del sistema: la *Tasa Empresarial*, que representa el ingreso que genera la cartera de crédito neta sobre el promedio de la cartera de crédito neta. La Tasa Empresarial debe cubrir todos los costos financieros, operativos, de estimaciones y de creación del capital institucional. Es decir, el cálculo de todas las variables del sistema debe dar por resultado una tasa promedio ponderada que cubre todos los costos de la cooperativa, y esa es la tasa de interés de promedio ponderada de la cartera de crédito con la cual debe operar la CAC.

Esto quiere decir que la administración de los diferentes costos de las operaciones de la CAC está directamente relacionada con el grado de éxito del modelo, pues la administración de los costos tiene un impacto directo en la definición de la Tasa Empresarial. Y aquí el control de los gastos operativos toma mayor relevancia.

Los gastos que forman parte de los gastos operativos son: gastos de personal, gastos de gobierno corporativo, gastos de mercadeo, gastos administrativos y gastos de depreciaciones de activos. Como parte de los estándares de PERLAS se establece que los Gastos Operativos Totales sobre los Activos Totales promedio no debe exceder el 5%.

En PERLAS se usa el término Gobernanza (Governance) de las CACs para referirse al conjunto de cuerpos directivos que gobiernan la organización, a saber: la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia y otros Comités en los que participan directores electos democráticamente. En este trabajo llamamos a ese conjunto de órganos de dirección Gobierno Corporativo.

En esta área de la administración de los gastos operativos, las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Gastos Operativos</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desde antes de la pandemia del COVID-19 el negocio tradicional de intermediación financiera presentaba signos de agotamiento como generador único de ingresos. Con la pandemia este modelo de negocio se agota. Las CACs que solo se concentran en actividades de ahorro y crédito tienen mayores limitaciones de crecimiento que las CACs que han logrado diversificar y desarrollar otros servicios como redes de medios de pago, tarjetas de débito y crédito, seguros, y servicios de arrendamiento entre otros. Las CACs que mantienen una oferta de productos y servicios tradicionales generan bajos márgenes de intermediación y tienen altos costos operativos, lo que limita su capacidad de producir excedentes (dividendos) y, consecuentemente, de crear reservas no distribuibles.</li></ul>

- De acuerdo con los principios del modelo PERLAS, en materia de administración del talento humano, las CACs promueven la contratación de recursos humanos técnicamente preparados y con salarios competitivos de acuerdo con el mercado donde operan. Cuando los Consejos de Administración se apartan de esta filosofía las CACs no contratan a las personas con los perfiles profesionales y las habilidades gerenciales adecuadas. En la pandemia las capacidades del recurso humanos de las CACs se ponen a prueba.
- En la Sección 1 de este documento mencionamos algunos aspectos críticos relacionados con el Gobierno Corporativo. Durante la pandemia se ha puesto a prueba la capacidad de toma de decisiones de los cuerpos directivos de las CACs.
- En el modelo tradicional de administración de las CACs, el mercadeo es poco desarrollado. La pandemia pone a prueba la capacidad de comunicación efectiva de las CACs. La incertidumbre y la crisis socioeconómica que genera la pandemia exige comunicaciones efectivas y mecanismos de venta ágiles que resuelvan los problemas inmediatos de las personas.

Estrategias para mitigar el impacto:

- Si las CACs están experimentando altos costos operativos y una limitada capacidad de generar excedentes (dividendos) debe analizar si este es un problema estructural de largo plazo por la ausencia de sistemas de información y economías de escala. Si no hay opciones viables para encontrar una solución de corto plazo y con el fin de preservar el valor del ahorro y el capital de la membresía, las CACs con evidentes problemas de viabilidad deben buscar una fusión con una o varias CACs en condiciones similares o mejores.  
Las consecuencias sociales y económicas de la pandemia van a durar varios años. Las CACs deben ser honestas con su membresía sobre sus capacidades reales para superar la crisis.
- Como se mencionó en la Sección 5 del documento, las CACs deben redoblar esfuerzos para enfrentar la crisis en dos vías al mismo tiempo: a) plan de contingencia (corto plazo) y b) plan de desarrollo estratégico (largo plazo). Para lograr esto, las CACs afectadas por la crisis, para controlar costos de personal y realizar procesos más eficientes, pueden enfocar los procesos de formación de recursos humanos hacia el desarrollo y actualización de competencias, es decir adquirir conocimientos y habilidades para resolver las tareas cotidianas del trabajo. Esto puede incluir:
  - Análisis e interpretación de datos;
  - Inteligencia de negocios;
  - Servicio y atención a los asociados;
  - Inteligencia crediticia;
  - Reingeniería de procesos y equipos de solución;
  - Planes prácticos de convencimiento y formación de coordinadores para la delegación de funciones;
  - Consolidación de los modelos de trabajo remoto;
  - Transición de concentración de recursos humanos de las labores no automatizadas al frontdesk con habilidades en gestión de ventas y servicios;
  - Desarrollo del concepto de calidad basado en modelos bottom-up.

- El enfoque de administración de recursos humanos, también conocido como gestión del talento humano, pueden variar de un país a otro y de la cultura organización de cada empresa. Sin embargo, las CACs afectadas por la crisis no tienen mucho tiempo para generar cambios de alto impacto en la organización, deben acelerar procesos, actuar rápido. Durante la pandemia, el enfoque de la función de recursos humanos en el desarrollo y actualización de competencias del recurso humano puede acelerarse con planes diferenciados para tres niveles de la organización: a) el nivel gerencial; b) las jefaturas medias; y c) el personal operativo. En general, todo el personal debe evaluarse en términos de sus logros por medio de un proceso formal de evaluación del desempeño y las políticas de remuneración e incentivos se basan en los logros, cumplimiento de las métricas y planes de trabajo.
- Las CACs que presentan debilidades de Gobierno Corporativo y de su capacidad de toma de decisiones, para atender el estado de emergencia de la pandemia y diseñar planes futuros, deben enfocarse en un cambio de su cultura corporativa, renovar sus equipos directivos y agregar valor a la organización mejorando la capacidad de toma de decisiones. La mejora del Gobierno Corporativo contribuye a mejorar la administración de los gastos operativos al tener mayor claridad y fundamento técnico en la toma de decisiones. También, en el contexto de la crisis de la pandemia, los órganos directivos de las CACs deben desarrollar una cultura de austeridad, reduciendo gastos directamente relacionados con el gobierno de la CAC, como son, por ejemplo, el pago de dietas por su participación en reuniones y el pago de cualquier otro beneficio a las personas que ejercen los cargos de dirección.
- Las CACs que sufren de reducción de ingresos por la contracción del mercado y la morosidad, entre otros factores, podrían buscar alternativas realistas de reducción de los gastos operativos a niveles de operación mínimos aceptables, lo que indudablemente podría significar la reducción de costos del Gobierno Corporativo y el personal. De acuerdo con las condiciones propias del mercado local y los servicios que ofrecen las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito, las CACs deben de considerar la posibilidad de reducir costos de contratación de personal por medio de la contratación de empresas externas (outsourcing). Agregar conocimiento y calidad a los procesos de rediseño de productos y servicios, principalmente productos y servicios complementarios adicionales a la oferta tradicional de ahorro y crédito, es importante para sobrevivir la crisis y prepararse para la era post-pandemia.
- Las CACs con sistemas mercadeo y comunicación poco desarrollados, deben enfocarse en resolver los problemas inmediatos de la membresía y mejorar la capacidad de comunicación efectiva. La incertidumbre y la crisis socioeconómica que genera la pandemia exige comunicaciones efectivas y mecanismos de venta ágiles. La crisis actual es el peor momento para reducir costos de mercadeo, al contrario, hay que invertir en el rediseño de la estrategia comercial de las CACs, en investigación y desarrollo, en la mejora de las bases de datos, y otros factores claves para mejorar capacidades competitivas y negocios, a pesar de las adversidades del mercado.
- El enfoque mercadológico post-pandemia debe orientarse hacia el marketing digital, como parte de la transformación digital de las CACs. Para muchas CACs afectadas por la crisis esto

implica una gran transformación de la cultura financiera, una tarea obligatoria para sobrevivir la pandemia.

Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que los Gastos Operativos Totales sobre los Activos Totales promedio no deben exceder el 5%. Las CACs que concentran sus operaciones en actividades de ahorro y crédito tradicionales deben iniciar un plan de transformación, diversificación y modernización de sus servicios, no solo para favorecer el aumento de los ingresos, también para aumentar las economías de escala y lograr una administración eficiente de los gastos operativos.

La planificación financiera de las CACs debe considerar como una actividad urgente el control y reducción de los costos operativos, principalmente los costos de Gobierno Corporativo y personal. Sin embargo, la transformación digital y comercial de las CACs afectadas por la crisis podría requerir de recursos adicionales.

El aumento de la morosidad de la cartera de crédito y de la administración de activos improductivos generan costos adicionales, afectando el ingreso neto (dividendos) al final del periodo, y consecuentemente la creación de capital institucional.

En tiempos de crisis es crucial el control de los gastos operativos para preservar la estabilidad financiera de las CACs y sentar las bases del desarrollo en la era post-pandemia.

## 8. Proyección del resultado neto

La crisis social y económica que ha generado el COVID-19 en todo el mundo ha impactado a las personas y a las empresas, donde las CACs no son la excepción. Por los efectos de la crisis económica, muchas CACs alrededor del mundo han experimentado una reducción considerable en sus ingresos, lo que plantea serios desafíos para mitigar el impacto de la crisis en sus resultados.

Como se mencionó anteriormente, el principal indicador del sistema PERLAS es la Tasa Empresarial, un indicador que representa el ingreso neto sobre el promedio de la cartera de crédito neta, es decir la Tasa Empresarial es la tasa de interés promedio ponderada de la cartera de crédito, la que debe generar el ingreso suficiente para cubrir todos los costos de la cooperativa y la creación de capital institucional.

En tiempos de crisis, Tasa Empresarial de las CACs toma relevancia, pues la única forma de cubrir los costos relativos a la crisis es logrando el adecuado balance entre el control de gastos y la generación de nuevos ingresos, lo que puede implicar un aumento de la tasa de crédito efectiva, es decir, un aumento de la Tasa Empresarial.

En adición a los temas expuestos en las secciones anteriores, con respecto a la administración del ingreso, las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Construyendo el futuro</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <p>En las Secciones 1 y 5 de esta Parte III del documento se sugieren estrategias sobre cómo mitigar el impacto de la crisis en la administración del activo productivo, especialmente la administración de crédito y de las inversiones financieras. Los riesgos relacionados con la administración del crédito y con la calidad de los activos reducen el ingreso neto de las CACs.</p> <p>En las Secciones 3 y 6 de esta Parte III del documento nos referimos a la estructura de fondeo de las CACs y las estrategias para administrar los costos relacionados con la movilización del ahorro y el uso de deuda externa. El control de los costos financieros es crítico para lograr un ingreso neto positivo al final del periodo.</p> <p>En la Sección 7 de esta Parte III del documento nos referimos a la administración de los costos operativos, factor clave para garantizar la estabilidad y solvencia de la organización.</p> <p>La construcción del futuro de las CACs depende de muchos factores locales y la evolución de la pandemia, pero un factor clave en manos de las CACs es aplicar disciplinas financieras que ayudan a lograr mejores niveles de desarrollo, donde la creación y acumulación de reservas no distribuibles es uno de ellos.</p>
<p><u>Estrategias para mitigar el impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La administración de ingresos y costos ha sido tratada en secciones previas del documento. Sin embargo, es importante recalcar que un factor clave para el éxito futuro en la era post-pandemia es la capacidad de las CACs de resignarse para enfrentar el futuro. Las CACs con</li></ul>

dificultades para reducir sus costos y compensar la caída de ingresos experimentan pérdidas. Si las pérdidas persisten por un periodo de tiempo prolongado su solvencia estará comprometida. En este caso, las CACs deben valorar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras CACs para adquirir o compartir tecnología, mejorar la eficiencia y rediseñar la oferta comercial.

- Los procesos de racionalización del sector de ahorro y crédito serán necesarios para aquellas CACs que van perdiendo mercado y volumen de negocios durante la pandemia. Es decir, identificar y ejecutar procesos de downsizing y fusiones entre CACs es urgente, mucho mejor cuando las CACs todavía se podrían rescatar. Los procesos de racionalización o reestructuración deben ejecutarse antes de que sea tarde, para evitar graves consecuencias para la membresía.
- El resultado neto positivo del periodo es indispensable para la creación y acumulación de Capital Institucional, es decir, para la solvencia y sostenibilidad de las CACs en el largo plazo. En algunos países las CACs tienen la tradición de distribuir los excedentes o dividendos del periodo entre su membresía. La pandemia es una oportunidad para eliminar esa práctica. La única vía para financiar a bajo costo el desarrollo futuro de las CACs afectadas por la crisis es por medio de la capitalización de los excedentes (dividendos) en reservas no distribuibles.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS se basa en disciplinas financieras que ayudan a las CACs a lograr mejores niveles de desarrollo. El resultado final del ejercicio económico contribuye al crecimiento y desarrollo futuro de las CACs al permitir la creación y acumulación de reservas no distribuibles.

En este documento hemos tratado de recordar algunos factores claves para el éxito de las CACs, a saber:

- La eficiencia operativa y la optimización de la estructura financiera reduce los activos improductivos y optimiza la rentabilidad.
- En tiempos de crisis es clave controlar la morosidad y reducir las estimaciones para activos en riesgo.
- En tiempos de crisis las CACs deben controlar y reducir los gastos operativos innecesarios.
- No revelar un superávit ni distribuir excedentes (dividendos) entre los asociados sin antes crear las reservas no distribuibles necesarias para financiar proyectos claves de desarrollo futuro.

#### Parte IV: El desafío del crecimiento en membresía

El Sistema PERLAS y su metodología de Plan Empresarial, una vez proyectados los estados financieros y los indicadores PERLAS, permite proyectar la membresía de las CACs bajo la filosofía de que cualquiera puede ingresar, cualquiera puede ahorrar y cualquiera puede solicitar un crédito si cumple con los requisitos para ello. La adecuada proyección del crecimiento de la membresía permite, a su vez, proyectar el crecimiento en aportes de capital social, crecimiento en depósitos de ahorro y en colocación de créditos.

En el pasado, algunos de los principios que ha promovido el WOCCU para crecer en membresía están relacionados con facilitar el proceso de ingreso para nuevos miembros, estudiar el mercado para realizar una segmentación demográfica y así dirigir los esfuerzos de inversión en el proceso de afiliación de nuevos miembros, y desarrollar programas para menores de edad y personas jóvenes.

El modelo supone que las CACs tienen espacio para crecer, que hay segmentos y mercados dónde crecer, y que las CACs tienen las capacidades para ofrecer una amplia gama de productos y servicios a la base asociativa. Sin embargo, la crisis del COVID-19 ha contraído los mercados y generado altos niveles de desempleo. Millones de personas en el mundo han cruzado la frontera de la pobreza extrema. Entonces, ¿cómo proyectar el crecimiento de la membresía en tiempos de crisis y recesión?

Las CACs afectadas por la crisis pueden aplicar algunas de las siguientes estrategias:

<b>Perfil del mercado de las CACs</b>
<p><u>Factores de impacto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las CACs que experimentan mayores dificultades en desarrollar un mercadeo especializado y basado en inteligencia de negocios, probablemente tengan mayores dificultades para mitigar los impactos de la crisis. Las entidades financieras están identificando de forma más precisa los segmentos y nichos de mercado más rentables. La pandemia no solo nos lleva a una “guerra” de márgenes de intermediación, sino que también a una guerra de mercado, lo que significa que las CACs que superarán la crisis son aquellas que protejan sus márgenes de intermediación y las que se mantengan en mercados rentables.</li><li>• En muchos países los intermediarios financieros bancarios compiten directamente con las CACs, de manera que las CACs que están experimentando mayores niveles de competencia deben rediseñar sus procesos de segmentación de mercados sobre la base de herramientas modernas de mercadeo e inteligencia de mercados.</li><li>• En algunos casos, las CACs con menores niveles de desarrollo, no separan claramente las funciones de inteligencia de mercados con labores básicas de mercadeo y promoción de productos y servicios. Esta falta de especialización de la función comercial afectará negativamente aún más a aquellas CACs sometidas a la presión de la competencia comprometiendo seriamente su viabilidad en el futuro próximo.</li><li>• En las CACs el cambio generacional es urgente. En muchos países la edad promedio de los miembros de las CACs supera los 50 años de edad, igualmente, la edad promedio de los miembros de los cuerpos directivos y del equipo gerencial. Incluso, en algunas CACs no hay</li></ul>

un plan de sucesión para remplazar al equipo gerencial. La crisis actual, no solo pone a prueba el modelo de negocio actual de las CACs afectadas por la crisis, sino que pone el riesgo su sobrevivencia a 10 o 20 años plazo. La atracción de poblaciones jóvenes a las CACs es urgente.

Estrategias para mitigar el impacto:

- Las CACs que poseen sistemas de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) deben profundizar el estudio de datos de su membresía con el objeto de identificar necesidades de mercado y mitigar o enfrentar la oferta de la competencia.
- El desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades actuales de la membresía de las CACs es una prioridad urgente, abandonando modelos del pasado con productos estandarizados y genéricos para todos los miembros.
- La innovación y desarrollo de una nueva oferta comercial va acompañada de una oferta especializada de servicios financieros para poblaciones jóvenes a través de canales digitales.
- Debido a la contracción de la economía, las entidades financieras están “robando” los buenos clientes a otras entidades financieras. En preparación para la era post-pandemia, las CACs pueden crear perfiles de los miembros más precisos, por ejemplo:
  - Asociados comercialmente viables
  - Asociados que presentan dificultades, pero que son rescatables
  - Asociados que presentan dificultades, pero no tienen viabilidad a futuro.
  - Asociados que comercialmente no son viablesLuego, se deben desarrollar ofertas comerciales para cada uno de estos segmentos, con el fin último de identificar expectativas de crecimiento por perfil y los procesos de retención y reactivación asociativa.  
En un periodo de crisis las CACs deben concentrarse en atender y servir a los buenos asociados, a los asociados que aportan al negocio, a los asociados con mayor potencial de actividad con la CAC.
- La clasificación de la membresía por perfiles o segmentos puede considerar algunos criterios como:
  - Antigüedad asociativa
  - Recurrencia de uso de servicios
  - Uso de Crédito e historial de pago
  - Comportamiento financiero en el resto del sistema financiero
  - Caracterización del riesgo de la actividad que desarrolla o el sector en que se desempeña
  - Número de dependientes y caracterización del núcleo familiar
  - Identificación nivel de ingreso por rangos y principales características demográficas
- Así como se perfila la membresía, también hay que perfilar las industrias o actividades productivas ganadoras, las que han adquirido mayor dinamismo durante la pandemia. Las CACs deben adquirir las tecnologías y desarrollar las capacidades y el conocimiento para profundizar operaciones en mercados productivos que se mantienen dinámicos a pesar la pandemia, como ciertas industrias, agricultura, productos de exportación y otros.

#### Áreas de impacto en PERLAS:

El modelo PERLAS establece que el crecimiento de la membresía debe tener un crecimiento positivo cada año, asumiendo que las CACs con menores niveles de desarrollo tienen amplio espacio para crecer en el mercado.

La crisis social y económica que ha generado el COVID-19 ha cambiado ese supuesto. Mientras los mercados se mantengan contraídos y los países presenten altos niveles de desempleo, la competencia en el sector financiero se va a concentrar en atraer a los “buenos” clientes que ya están en el mercado.

La planificación financiera de las CACs afectadas por la crisis deben considerar que el crecimiento de la membresía tiene un impacto directo en el crecimiento del negocio. Las CACs deben realizar el doble esfuerzo de mantener su membresía actual, profundizar negocios con ella, y atraer nuevos asociados, especialmente poblaciones jóvenes. De ahí que, durante la pandemia, el estudio y caracterización de la membresía es esencial para estimar el crecimiento de los productos y servicios, especialmente proyectar el crecimiento en aportes de capital social, en depósitos de ahorro y en colocación de créditos.

## Conclusión

Este documento ha procurado ofrecer una reflexión crítica sobre las disciplinas financieras que promueve el Sistema de Monitoreo PERLAS del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito y los impactos de la crisis económica en la planificación financiera de las cooperativas para mitigar y superar la crisis con éxito. El objetivo ha sido sugerir estrategias para administrar el impacto de la crisis social y económica generada por el COVID-19.

El Sistema PERLAS es un sistema integrado e interrelacionado, donde cada uno de sus componentes contribuye a mantener una estructura financiera eficiente, rentable y con activos de alta calidad, y donde cada indicador contribuye al equilibrio de todo el sistema. En tiempos de crisis, más que mantener indicadores, lo importante es adaptar la operación de las CACs manteniendo los principios fundamentales de las disciplinas financieras.

Cuando el Sistema PERLAS se desarrolló era muy importante guiar a las CACs en la aplicación correcta de cada disciplina financiera y estándar de calidad, sobre todo tratándose de ayudar a resolver los problemas de las CACs en dificultades o con bajos niveles de desarrollo. Las CACs alrededor del mundo aprendieron usar PERLAS, los Gerentes y Consejos de Administración comprendieron que una planificación empresarial les ayudaba a lograr con éxito el desarrollo de su cooperativa.

En un ambiente de crisis, como la actual crisis provocada por el COVID-19, el equilibrio de los estándares de PERLAS se afecta por las complejas condiciones de incertidumbre y contracción económica que viven muchos países. En general, podemos decir que la estructura financiera de las CACs, previa a la crisis, es poco flexible para los ajustes rápidos que exige un nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital y el rediseño de la oferta comercial de las CACs que han tenido una mayor afectación durante esta crisis.

En la Parte III del documento se trató de cumplir el objetivo sugiriendo estrategias que ayuden a las CACs a enfrentar la pandemia y a rediseñarse para enfrentar el futuro. El punto central del documento ha sido sugerir ideas sobre cómo minimizar riesgos, pérdidas, y cómo mantener una rentabilidad que permita crear y acumular capital institucional como base del desarrollo futuro. Finalmente, en la Parte IV reflexionamos sobre el reto del crecimiento de la membresía.

El documento pretende que las CACs encuentren consejos prácticos que les pueden ayudar a resolver problemas puntuales durante el 2021 y sentar las bases de su desarrollo para los años venideros.

## Referencias

- Blake, P., & Wadhwa, D. (14 de diciembre de 2020). *Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/>:  
<https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- Deloitte. (10 de Setiembre de 2020). *The path ahead: Navigating financial services sector performance post-COVID-19*. Obtenido de [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com):  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/covid-19-financial-services-sector-challenges.html>
- EY. (5 de febrero de 2021). *Global insurance leaders discuss the challenges stemming from the pandemic and new opportunities that will shape the future of industry*. Obtenido de [www.ey.com](http://www.ey.com): [https://www.ey.com/en\\_gl/insurance/how-insurers-will-address-the-long-term-impact-of-covid-19](https://www.ey.com/en_gl/insurance/how-insurers-will-address-the-long-term-impact-of-covid-19)
- FMI. (26 de enero de 2021). *Perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de [imf.org](http://imf.org):  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
- Johns Hopkins University. (2021). *Have countries flattened the curve?* Obtenido de [jhu.edu](http://jhu.edu):  
<https://coronavirus.jhu.edu/data/new-cases>
- Johns Hopkins University. (26 de febrero de 2021). *jhu.edu*. Obtenido de  
<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- OIT. (2021). *Análisis de los efectos del COVID-19 en el mundo del trabajo*. Obtenido de [www.ilo.org](http://www.ilo.org):  
[https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_739449/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739449/lang-es/index.htm)
- Panorama Regional América Latina y el Caribe*. (2020). Obtenido de World Bank Group:  
<http://pubdocs.worldbank.org/en/657071588788309322/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- World Bank Group. (2020). *Global Economic Prospects - June 2020*. Washington: World Bank Publications.