



FECOOPSE

Perspectivas y riesgos

Pedro Aguilar

paguilar@asescr.com

Temas para analizar



Actualización de
perspectivas



Gestión de riesgos

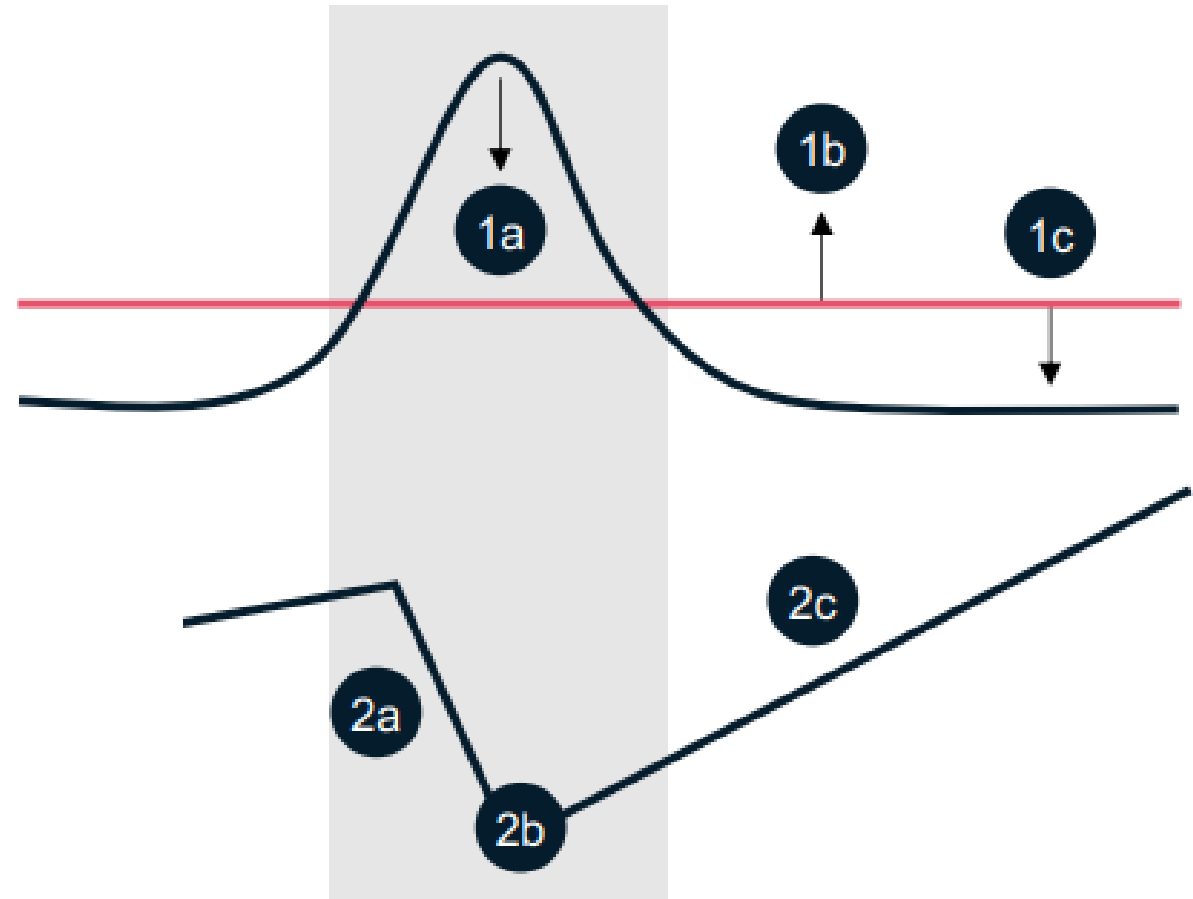
La naturaleza del shock

Salvaguardar la vida

- 1a. Detener el virus
- 1b. Ampliar capacidad de sistema
- 1c. Encontrar cura

Salvaguardar la economía

- 2a. Apoyar familias y empresas
- 2b. Prepararse a la normalidad
- 2c. Promover recuperación



Fuente: Mckinsey, Covid-19. Briefing materials

Perspectivas



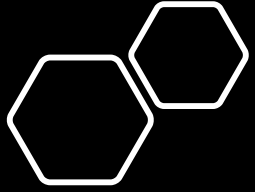
Globales



Locales



Sectoriales



Globales

World



(real GDP growth, percent change)

UNITED STATES



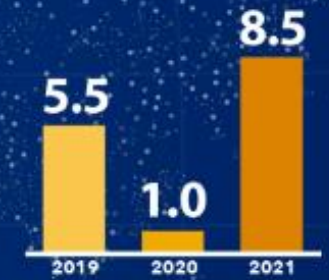
EURO AREA



MIDDLE EAST AND CENTRAL ASIA



EMERGING AND DEVELOPING ASIA

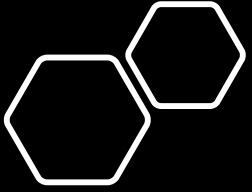


LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN



SUB-SAHARAN AFRICA





Costa Rica

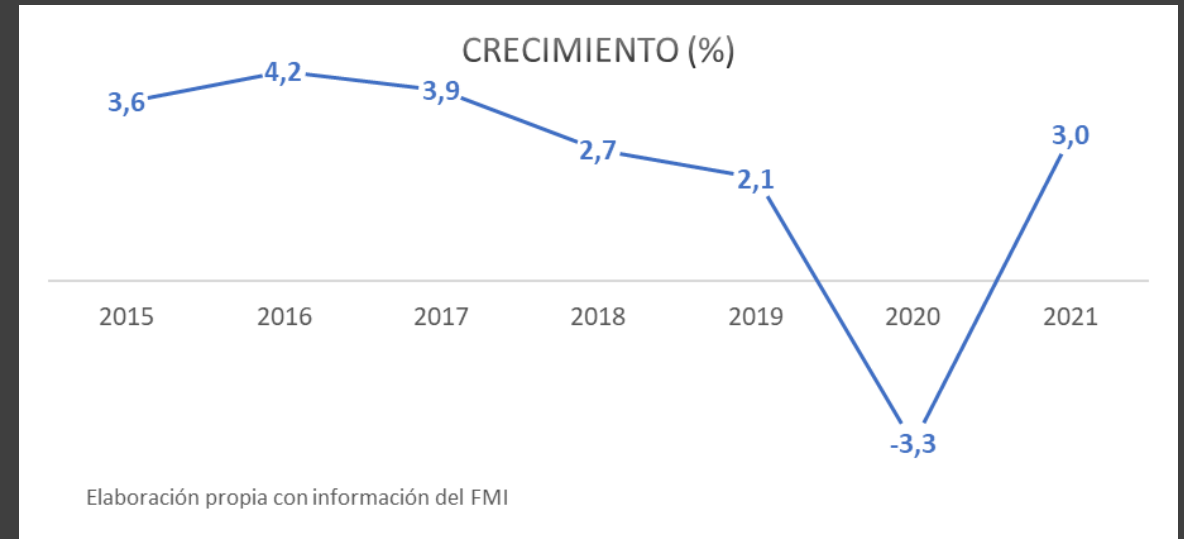
CR antes del covid-19

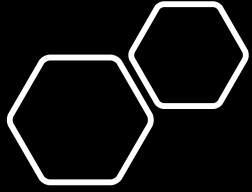


CR con Covid-19

Conjunto de:

- Menor crecimiento
- Mayor desempleo
- Incertidumbre
- Riesgos sistémicos
- Deterioro fiscal



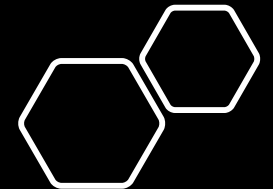


Sectoriales

Indicador	Normalidad	Estatales	Privados	Cooperativas	Financieras
Suficiencia Patrimonial	>10%	13.9%	14.1%	18.9%	15.9%
Mora 90+	<4%	3%	2.2%	1.7%	1.7%
Liquidez 1 mes colones	>1.0	2.1	1.8	3.3	2.9
Liquidez 1 mes dólares	>1.1	2.4	2.0	1.17	1.6

Elaboración propia. Referencia: Corrales, G. (2020), con información de SUGEF.

Sectorial





Balance y gestión de riesgos

Cada cooperativa responde a su modelo de gestión

Gobierno
Corporativo

Gestión de
Riesgos

Cumplimiento
Normativo

Reforzar el gobierno corporativo



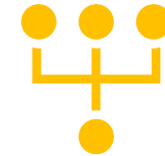
Capacidades directivas

Decisiones en incertidumbre
Diagnóstico práctico, pero informado
Rapidez



Diagnosticar las situaciones

No subestimar ni
sobredimensionar
Ver las oportunidades



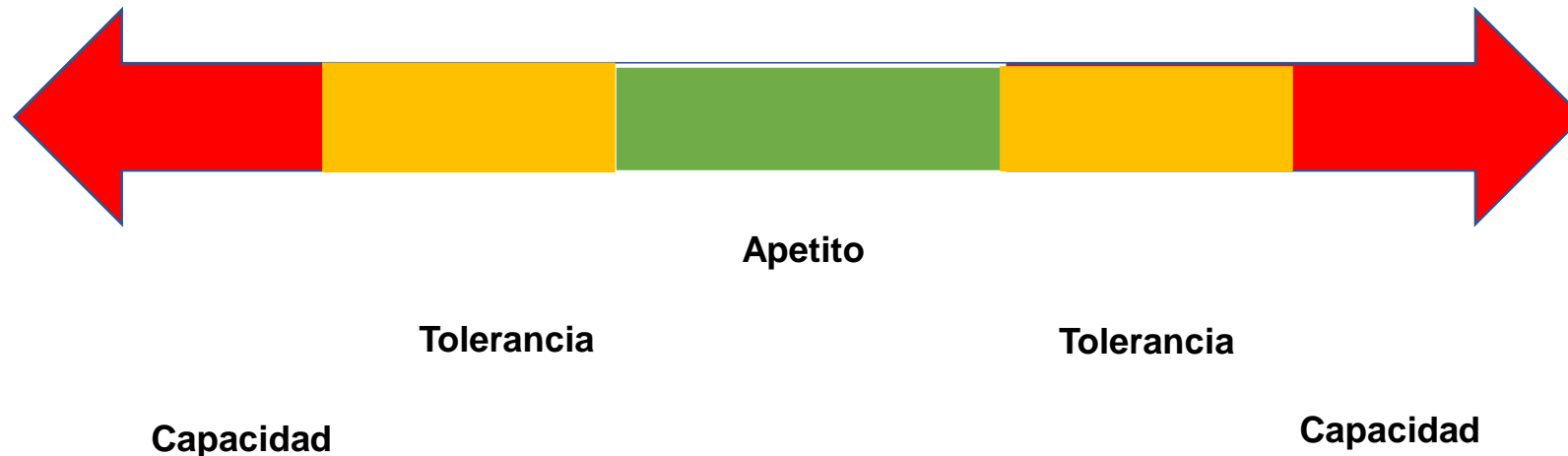
Capacidad de transformar a la organización

Se necesitan cambios
importantes, no marginales

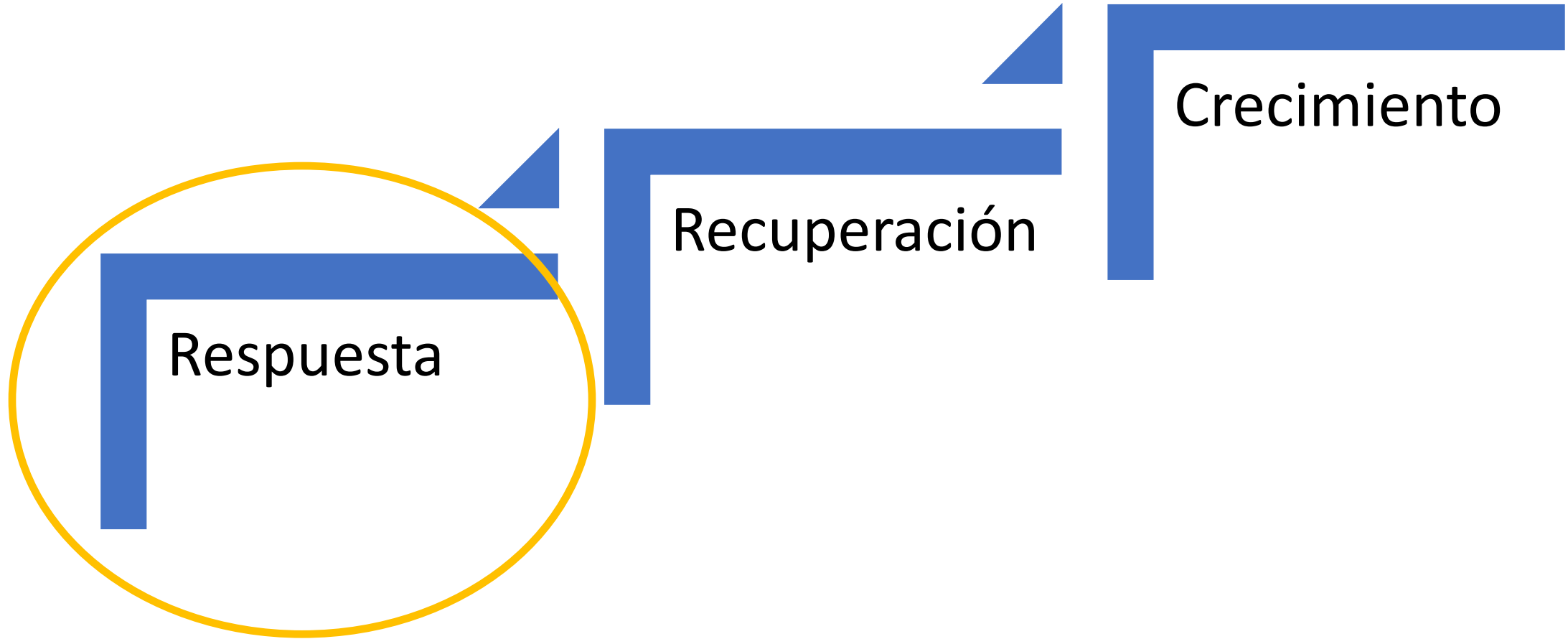
Vendrá redefinición estratégica

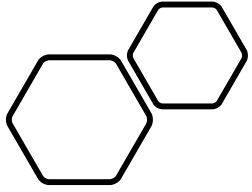
Las estrategias se redirige. Es momento de asegurar la liquidez, la solvencia y de ayudar a los clientes

Posiblemente, algunos indicadores sobrepasen la capacidad



3 etapas de gestión en la crisis





Respuesta: focos de trabajo



Medidas de resguardo

Proteger la salud
Alternativas de ayuda
Administrar productividad



Situación financiera

Proteger liquidez
Evaluar solvencia
Simular efectos financieros
Reducir gastos fijos
Renegociar condiciones



Operaciones

Adecuar simplificación de trámites y procesos
Ajustar cadena de actividades en procesos clave
Revisar seguridad del funcionamiento



Gobierno Corporativo

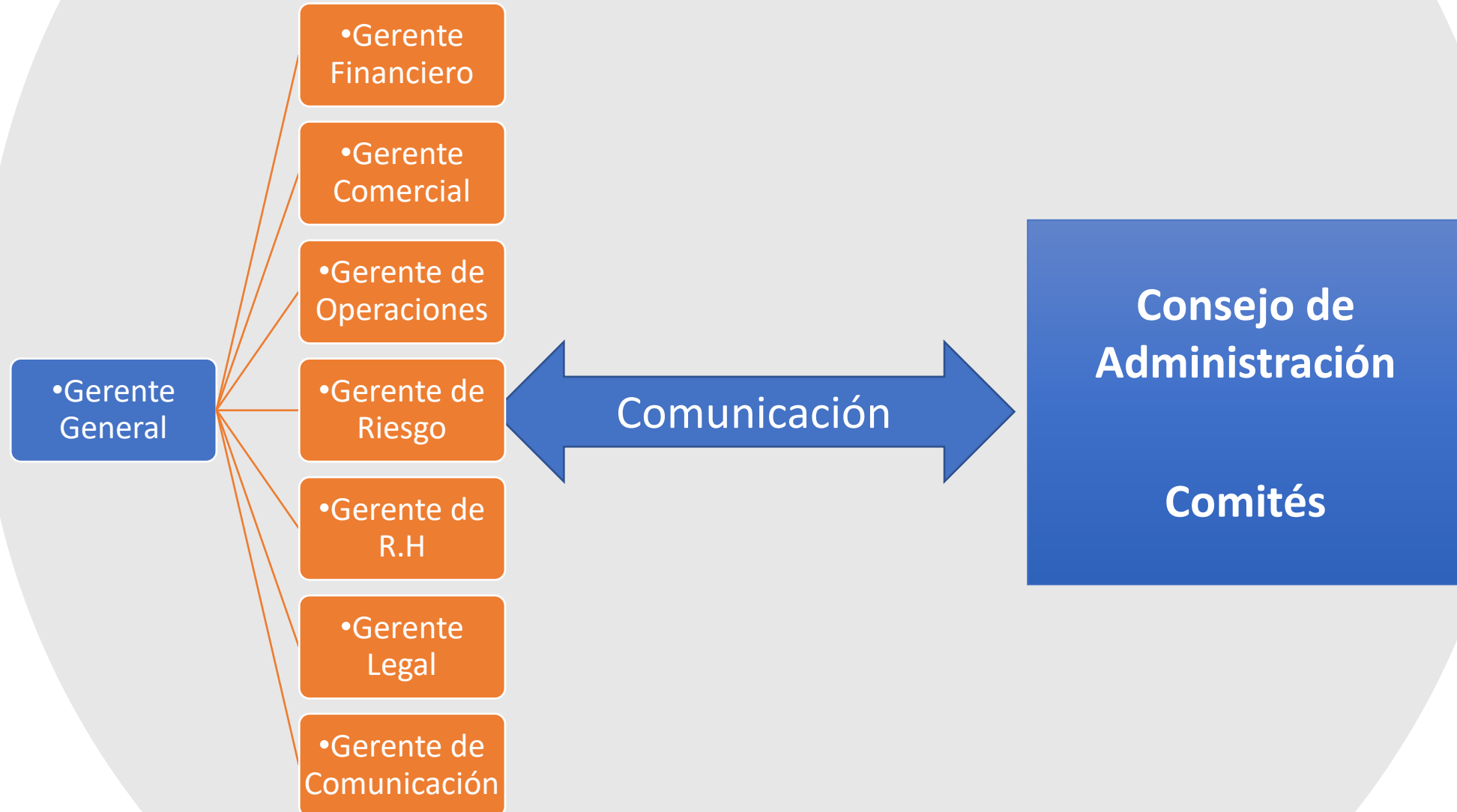
Comunicación constante entre Administración y Directores
Actualización de normativas y reglamentos



Estratégicos

Cuidar reputación social
Reforzar compromiso con la gente
Promover transparencia
Protocolos de comunicación

¿Cómo está el Comité de Crisis?



Modelación de escenarios

01

Análisis de indicadores clave

- Suficiencia, Estimaciones, Liquidez, Morosidad, Gasto

02

Análisis de escenarios y riesgos

- Históricos vrs escenarios
- Impacto de cambios
- Tiempo de recuperación

03

Pérdida máxima esperada

- Puntos de iliquidez
- Necesidades de fondeo
- Medidas extremas

Indicadores



Indicadores clave a redimensionar



Gasto



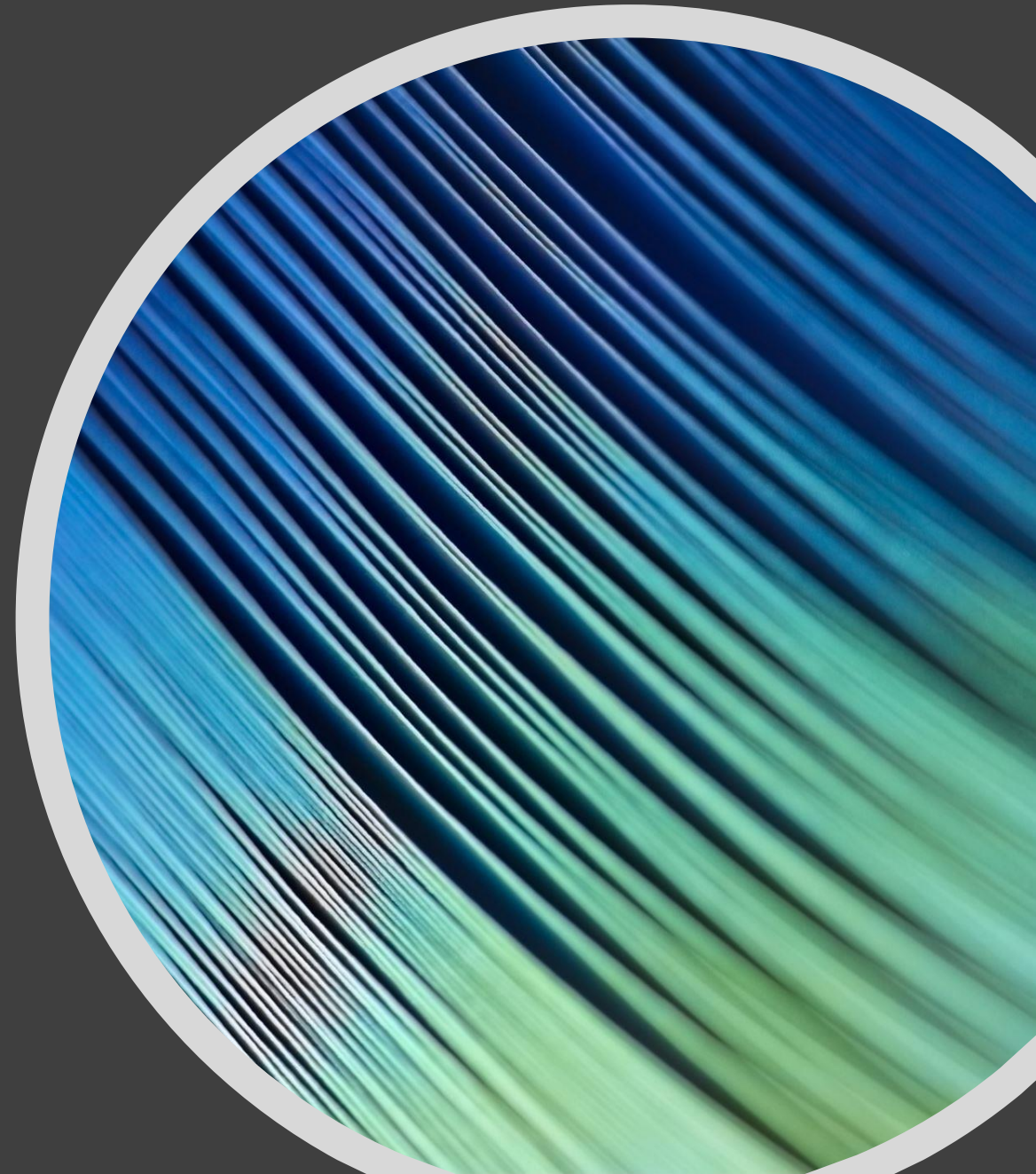
Nuevos proyectos



Cobranza



Crecimiento



Indicadores clave a ceder



Morosidad



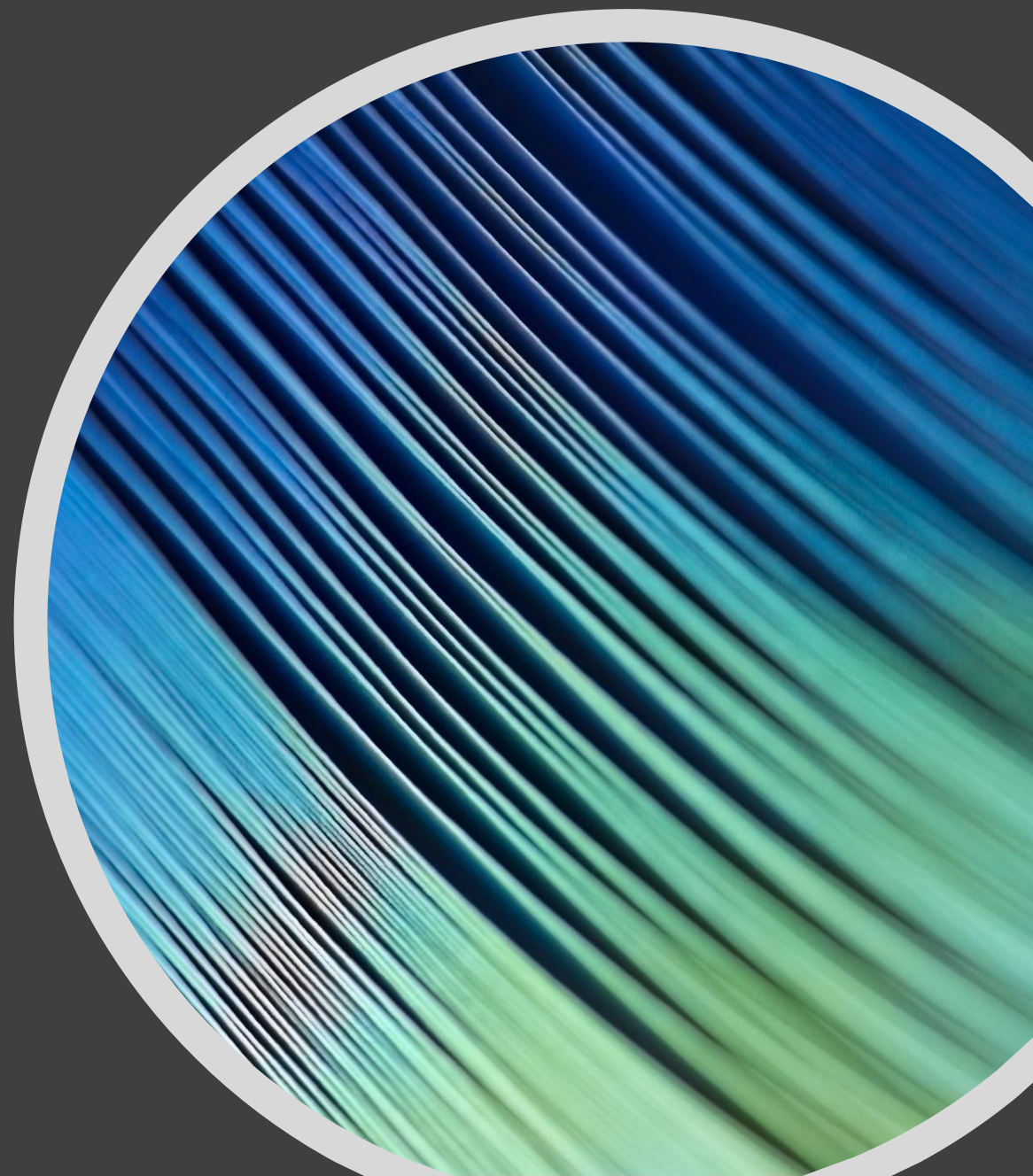
Rentabilidad



Estimaciones



Crecimiento



Indicadores clave a defender



Flujo de caja



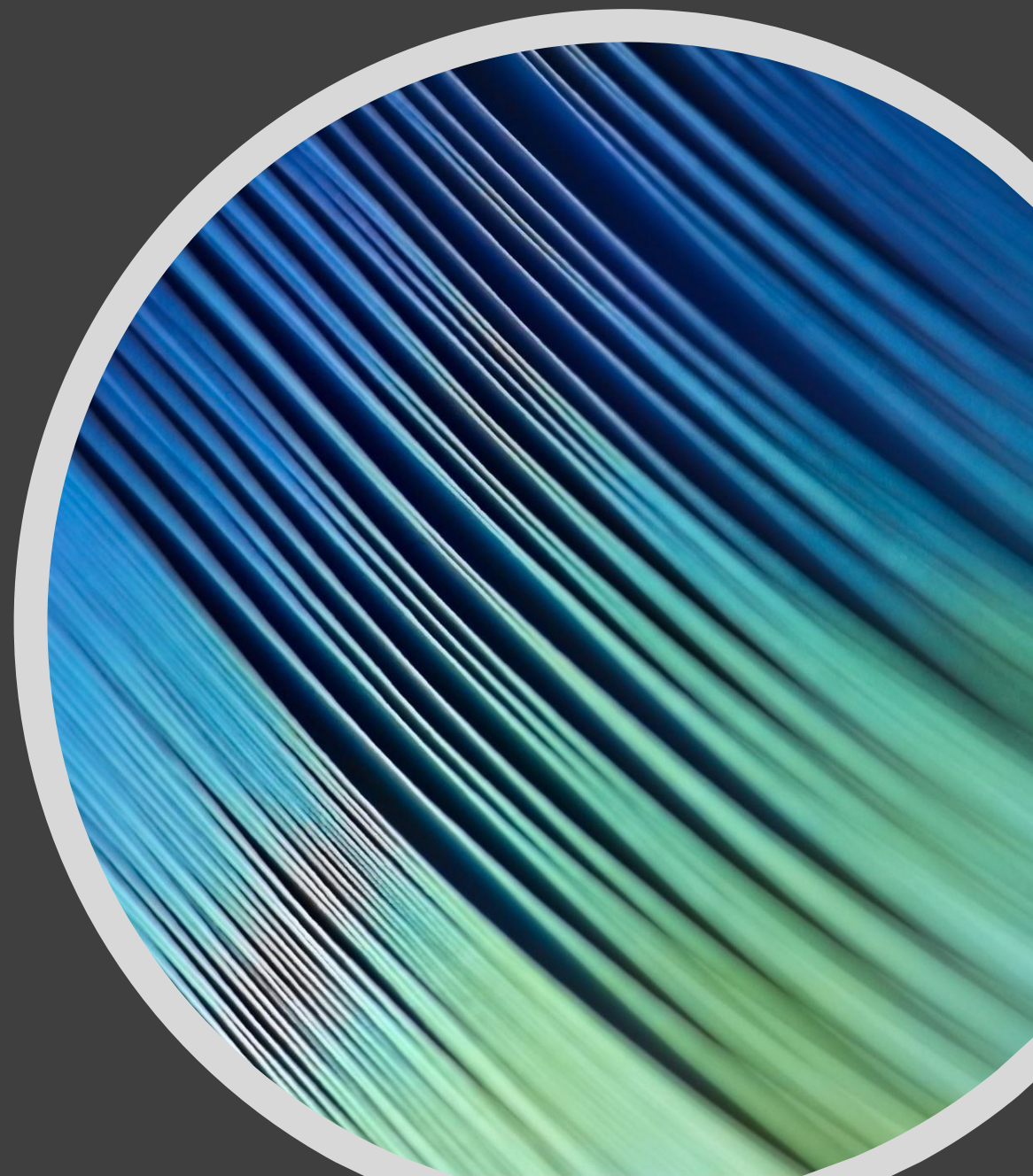
ICL



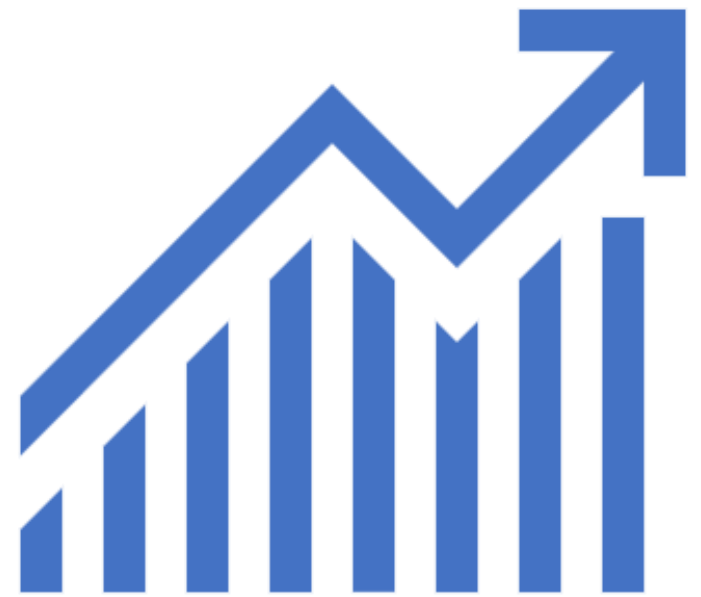
Calce de
plazos



Suficiencia



Escenarios



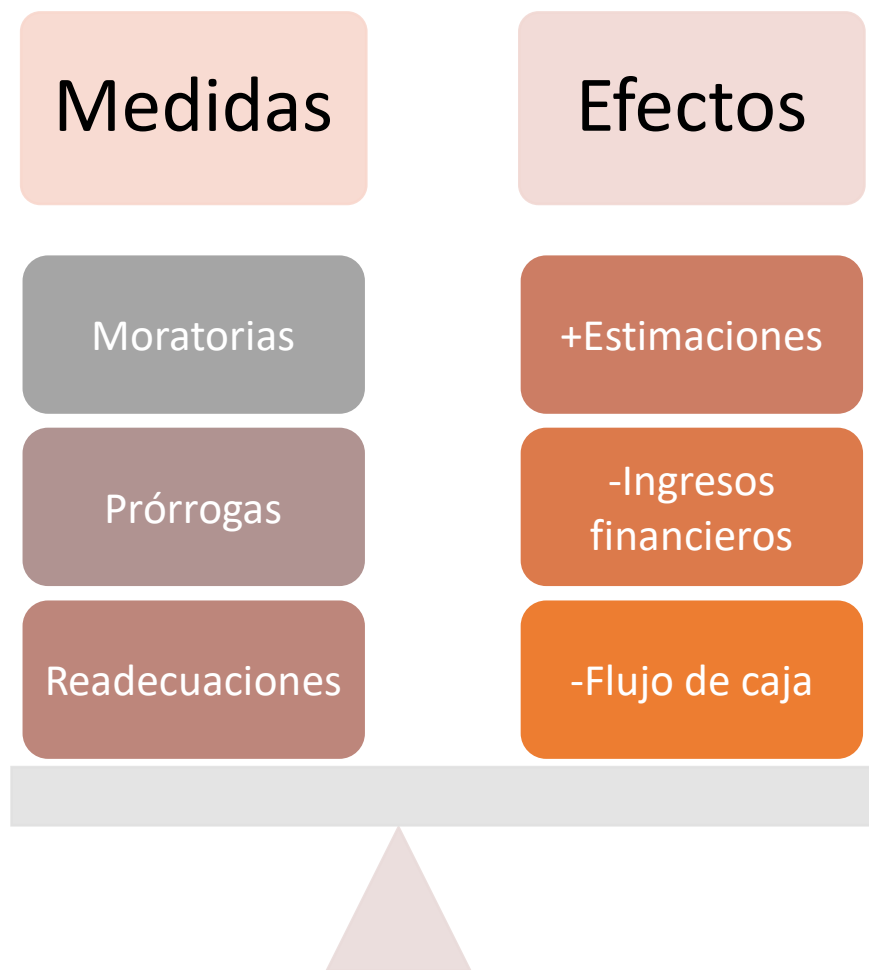
Cambios legales

Moratorias preeliminarias:

- Deudor no asalariado, afectado al menos 20% en ingresos
- Trabajadores despedidos
- Trabajados con suspensión de contrato
- Trabajadores con reducción salarial

- **¿Cuál es la estrategia interna?**

Recuperaciones



¿Cómo es el proceso actual en las Cooperativas?

Elegir casos de selección

- ❖ Riesgo de liquidez (no a todos)
- ❖ Riesgo de negocio (a quienes no necesitan)

¿Cuál es el criterio de segmentación interno?

Condiciones para nuevas operaciones (hoy tasas bajas...pero mañana?)

- ❖ Riesgo de tasas

Fondeo

Estructura del pasivo

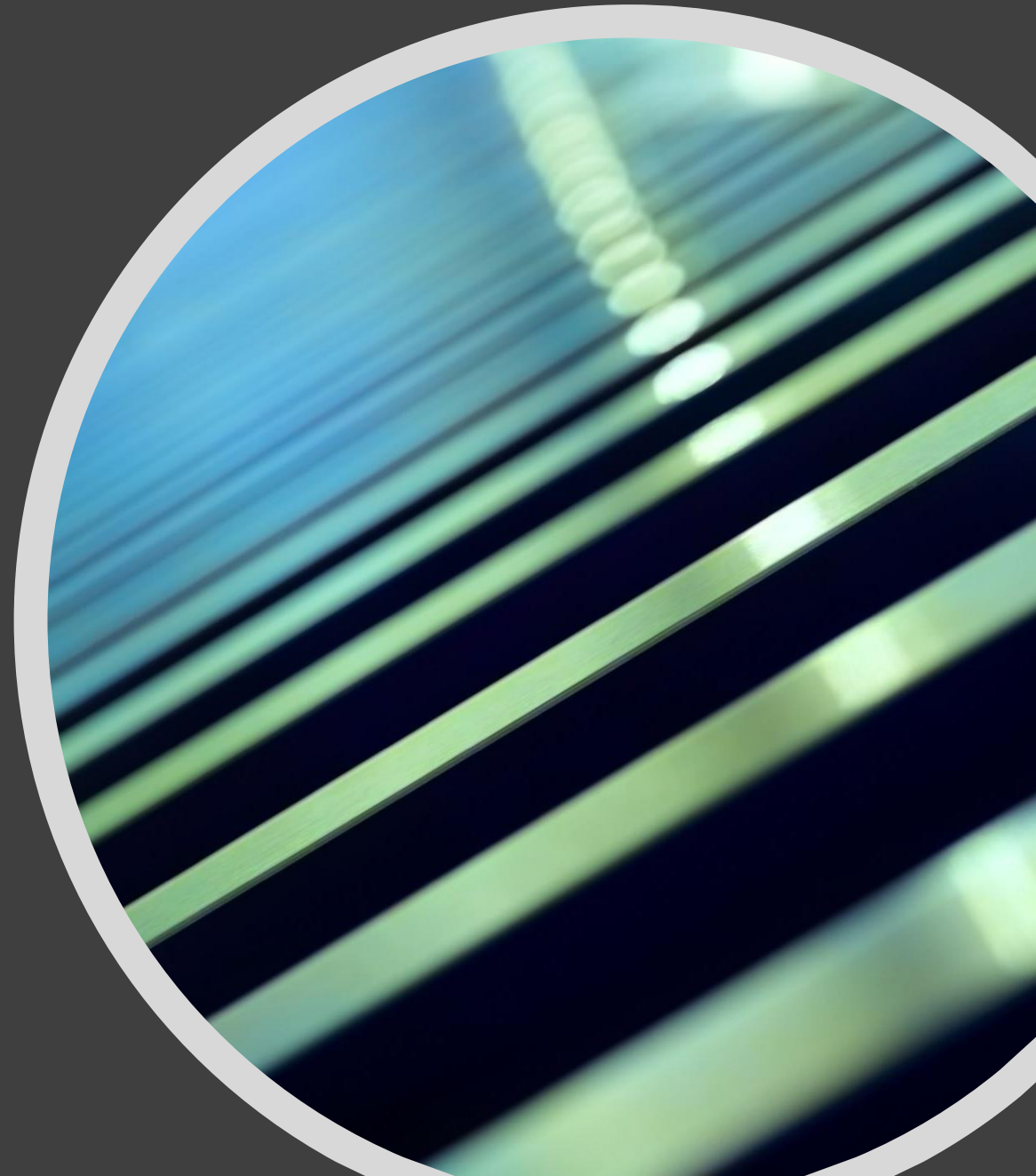
- Estrategia en función a la concentración
- Comunicación diferenciada según asociados

Relación con fondeadores

- Comunicación directa con fondeadores institucionales

Recursos de última instancia

- No hay acceso a medidas del Banco Central para generar liquidez (MIL, redescuento, préstamos de emergencia)



Escenarios máximos



Pérdidas máximas esperadas:
¿Hasta adonde podemos llegar?

Variables
esperadas



Escenarios

Variables
objetivos

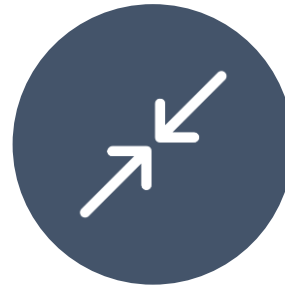


Escenario
origen

¿Se ha revisado el Plan Contingente de Liquidez?



Señales de alerta



Equipo de gestión de crisis



Identificación de fuentes de financiamiento

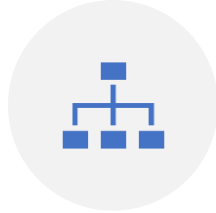


Estrategias de gestión de activos y pasivos

¿Y la estrategia de comunicación?



CON LOS
COLABORADORES



CON EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN



CON LOS ASOCIADOS



CON PROVEEDORES



CON REGULADORES



CON PRENSA

Protocolos de comunicación
claros y consistentes.

Reforzar estado de
indicadores clave

Cooperación sectorial

- Comunicación y posiciones en común
- Estrategias de tasas de interés
- Posicionamiento ante BCCR y SUGEF para buscar herramientas de contingencia sistémicas
- Fortalecer comités Inter cooperativos

Toda estrategia para enfrentar la crisis, debe responder al negocio y al riesgo, por ello, es un ejercicio de propuesta de la administración y que debería ser participe el área de riesgo, previo a cualquier criterio al Consejo de Administración

Consultas

Pedro Aguilar

paguilar@asescr.com

8369-9101

IG: @pedroaguilar.29

