



EN LIQUIDACIÓN

Cooperativa de Ahorro y Créditos Empleados de la
Caja del Seguro Social, R. L.
(COACECSS, R.L.)

PROYECTO DE LIQUIDACIÓN

Comisionados:

Francesca Ameglio - Presidenta

Dolores Zarzavilla - Secretario

José Angel Hidrógo - Tesorero

Panamá, 8 de agosto de 2013

Índice

Introducción.....	3
Antecedentes.....	4
Consideraciones Previas.....	5
Proyecto de Liquidación.....	7
Estrategia General.....	7
Actividades Precedentes.....	8
Etapa 1: Verificación de los Inventarios Activos y Reconocimiento de los Pasivos.....	9
Etapa 2: Valoración de los Activos y Estrategia de Venta.....	10
Etapa 3: Pagos de Acreedores (terceros y asociados).....	11
Etapa 4: Actividad de Cierre.....	11
Criterios para Liquidar el Activo.....	12
Criterio para la Cancelación de Pasivos.....	13
Programa de Retención de Trabajadores Claves.....	15
Mecanismo de Control Interno.....	5
Cronograma de Actividades.....	16

Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados de la Caja de Seguro Social, R.L. (COACECSS, R.L.), en liquidación, inició operaciones un 30 de marzo de 1967, cuando alrededor de 20 empleados de la institución tomaron la iniciativa de fomentar el ahorro y resolver su necesidad de crédito, que no estaba siendo ofrecida por entidades bancarias. Con esta idea, separaron la suma de cincuenta centésimos (B/.0.50) por socio, de la entonces Asociación de Empleados de la Caja de Seguro Social, constituyéndose formalmente la organización cooperativa.

Durante sus 46 años de existencia, COACECSS, R.L. contribuyó con el bienestar social y económico de sus asociados. Sin embargo, una serie de irregularidades administrativas y financieras, entre ellas la oferta de intereses muy superiores al nivel de mercado y la alta morosidad en préstamos otorgados, afectó significativamente las operaciones de la Cooperativa, provocando su intervención, y como consecuencia final, nueve meses después la Junta Directiva del IPACOOOP, por votación unánime, toma la decisión de liquidar la Cooperativa.

Dados los antecedentes que motivaron la liquidación de COACECSS, R.L. y buscando el beneficio de los depositantes, acreedores y afiliados de la Cooperativa, se diseñó el presente proyecto con el objetivo de desarrollar una estrategia consistente y prudente, que permita maximizar el valor económico de los activos, para garantizar la mayor y más rápida devolución de los depósitos del público, el pago de las acreencias con terceros y los aportes, conforme lo indica la Ley 17 de 1997.

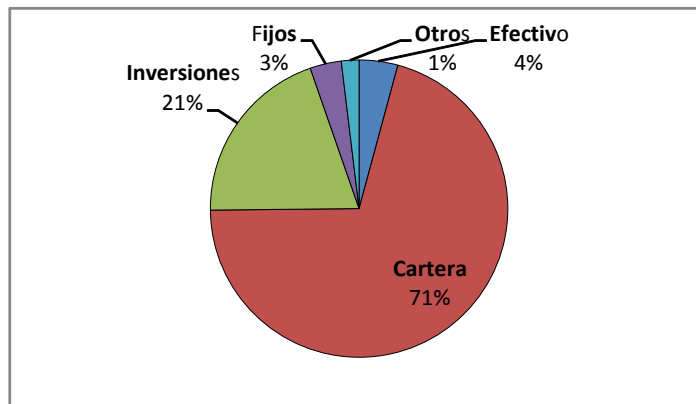
Antecedentes

- Mediante Resolución de Junta Directiva JD/11/2012 se autorizó a la Directora Ejecutiva del Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP) a iniciar el proceso de intervención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados de la Caja del Seguro Social, R.L. (COACECSS, R.L.) — en liquidación, en adelante COACECSS.
- Mediante Resolución DE/67/2012 del día 28 de junio de 2012, la Dirección Ejecutiva del IPACOOOP ordena la intervención de COACECSS.
- Mediante Resolución JD/03/2013 de 21 de marzo de 2013, la Junta Directiva del IPACOOOP ordena la liquidación y disolución de COACECSS.
- Mediante Resolución No. DRC/CL No 8-2013 de 2 de mayo de 2013, la Dirección Ejecutiva del IPACOOOP constituyó la Comisión Liquidadora de COACECSS, integrada por ARGELIS FRANCESCA AMEGLIO ORTEGA, JOSE ANGEL HIDROGO CALVO, designados por el IPACOOOP, y DOLORES ZARZAVILLA ESPINO, por parte del organismo de integración la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Educadores Panameños, R.L. (UCACEP, R.L.).
- A fecha 3 de mayo de 2013, se instala formalmente la designada Comisión Liquidadora, y por consenso de la totalidad de sus Comisionados se acuerda la designación de cargos: ARGELIS FRANCESCA AMEGLIO ORTEGA, Presidenta, JOSE ANGEL HIDROGO CALVO, Tesorero, DOLORES ZARZAVILLA ESPINO, Secretario.

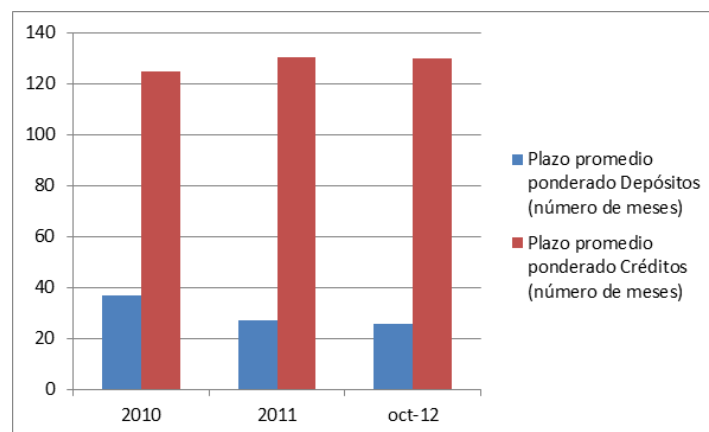
Consideraciones Previas

Como bien lo dispone el artículo 90 de la ley 17 de 1997, la función básica de la Comisión Liquidadora es realizar el activo y cancelar el pasivo. Para el caso de COACECSS se debe tener en consideración:

1. Que el principal activo es la cartera de créditos. Con base en cifras preliminares de 2012, esta equivale al 71% del valor de los activos.



2. Que los plazos promedios de vencimiento de la cartera (duración) es ampliamente superior a los de los depósitos, tomando como fuente las bases de datos de la Cooperativa se encuentra que la duración promedio de la cartera de créditos es superior a 10 años.



Las dos anteriores circunstancias, obligan a concluir que necesariamente la realización del activo de la Cooperativa requiere de la liquidación de la cartera antes de sus vencimientos contractuales, y por tanto se requerirá de la venta de la misma, ya que no tendría sentido mantener la liquidación por un espacio tan prolongado de tiempo toda vez que el costo de hacerlo destruye su valor económico.

PROYECTO DE LIQUIDACIÓN

- **Estrategia General:**

Con base en estados financieros auditados, preparados bajo normas internacionales de contabilidad (específicamente Nic 10), sobre la base de liquidación, los cuales han de considerar los activos basados en su valor de realización en efectivo, los pasivos completos sin expectativas de condonaciones y la provisión de los egresos durante el periodo de liquidación, se determinarán las acciones específicas para maximizar el valor de los activos por la vía de, por una parte, optimizar su rendimiento, y por la otra adelantar procesos de saneamiento, identificación y actualización de información de los deudores que permitan optimizar el valor económico de la cartera.

En esencia se buscará dentro de plazos absolutamente razonables y necesarios para adelantar otras actividades requeridas para la liquidación, gestionar los activos buscando que su valor de realización sea el más alto posible y garantice, dadas las circunstancias, preservar la mejor relación de beneficio / costo.

El objetivo de la liquidación con la anterior estrategia está dirigido a lograr la cancelación de la totalidad de los depósitos y devolver la mayor proporción de los aportes con los excedentes que se puedan presentar. Lo anterior se lograría bajo los siguientes supuestos:

- Plazo estimado de la liquidación: 30 meses
- Porcentaje estimado de pago de depósitos: 90% - 100%
- Porcentaje estimado de recuperación del capital de la cartera: 77%
- Presupuesto promedio de operación mensual: US \$ 90,000.00, el cual disminuirá proporcionalmente como resultado de la economía de costos.
- Valor recuperable de propiedad y mejoras (valor en libras): B/. 3,800,000.00

- Valor recuperable equipos y otros activos fijos (bienes muebles): no se le asigna valor para efectos de los supuestos aquí presentados porque no representa una cifra significativa, que además luego de la valoración podrá ser afectada por depreciación o descarte.

Cualquier mejoramiento en los anteriores supuestos conllevará o bien una recuperación de aportes y/o un menor plazo para la cancelación de los pasivos.

- **Actividades Precedentes:**

- Determinar la estructura orgánica necesaria para la liquidación de acuerdo con las necesidades de las etapas de la liquidación:
 - Se determinan los cargos y la estructura de administración y apoyo necesarios para la buena marcha de la liquidación, sobre la base de una estructura liviana, que asegure la funcionalidad, el control interno y pesos y contrapesos.
- Establecer el presupuesto de la liquidación:
 - Se establece con base en lo anterior y reconoce dos conceptos de gastos, el de administración que considerara el gasto actual y su disminución, y el de liquidación propiamente dicha.
- Determinar los criterios de buen gobierno de la liquidación en especial las delegaciones de autoridad, pesos y contra pesos y control interno:
 - Se define la estructura de toma de decisiones y control interno y del plan de auditoría de la liquidación.
- Convocatoria a los acreedores para el reconocimiento de sus

créditos:

- En cumplimiento de la ley, mediante edicto publicado en diarios de circulación nacional se comunicó a todos los interesados que disponían de 30 días calendarios para hacer valer sus derechos ante la cooperativa, periodo que transcurrió del 18 de mayo al 18 de junio de 2013.

Etapas 1: Verificación de los Inventarios de Activos y Reconocimiento de los Pasivos:

- Recepción y análisis de los estados financieros auditados a diciembre 31 de 2012:
 - Si bien estos estados financieros correspondían a la etapa de la intervención, por hechos sobrevinientes han de reconocer la situación actual de liquidación conforme a las normas internacionales de contabilidad.
- Desarrollar procedimientos de auditoria de los estados financieros interinos a marzo 21 de 2013, para verificar su razonabilidad sobre base contable de liquidación:
 - Esta actividad es medular, ya que definirá la adopción de los criterios de gestión del activo y constituirá base confiable para la gestión y para las expectativas de los resultados del proceso de liquidación.
- Verificación de la idoneidad de la documentación que acredita o respalda los activos de la cooperativa:
 - Buena parte del valor de un activo responde a la calidad de su documentación. Estas actividades son fundamentales ya que son la base de las estrategias de mejoramiento del valor

económico.

- Establecer el inventario de las contingencias legales tanto a favor como en contra:
 - Además del inventario se desarrollarán los mecanismos de seguimiento, control y auditoría judicial.
 - Determinar las reservas que procedan por contingencias judiciales.
- Definir e implementar canales y espacios de comunicación y sistemas de atención para los asociados y todos los terceros acreedores.
- Establecer el monto del pasivo cierto no reclamado.
- Establecer el presupuesto de los derechos de los acreedores, terceros y asociados, así como su graduación y clasificación de acuerdo con la ley.

Etapa 2: Valoración de los Activos y Estrategia de Venta:

- Diseño del mecanismo de convocatoria de peritos y consultores en valoración de inmuebles, muebles y cartera:
 - Se convocarán de manera amplia expertos en estas materias y se contratarán de acuerdo con buenas prácticas. Esta labor se requerirá en dos fases, una para determinar las bases de valor de los activos, a efectos de la preparación de los estados financieros en base a liquidación, y otra para determinar los procesos de recuperación de valor y las estrategias de conversión en efectivo.
- Definición de los procesos de valoración:

- Con base en prácticas generalmente aceptadas de determinación y descuentos de flujos futuros bajo condiciones de incertidumbre, de la documentación de experiencias relevantes en la plaza y de las recomendaciones de los peritos y consultores contratados se documentarán y aprobarán formalmente los modelos y metodologías para la valoración.
 - Fijar valores mínimos referenciales, para los procesos de venta.
 - Gestión de los procesos para maximizar el valor de los activos líquidos y de la cartera.
- Definir el mecanismo de venta de activos con base en el marco jurídico y en las mejores prácticas.
 - Implementación y ejecución de la estrategia de venta de activos:
 - Convocatoria y atención a los participantes.
 - Recepción de propuestas.
 - Evaluación y adjudicación.
 - Evaluación y aprobación soluciones alternativas en caso de fallar el proceso.

Etapa 3: Pagos a Acreedores (terceros y asociados)

- Definición de graduaciones y calificaciones de las acreencias.
- Determinación de los montos correspondientes para el pago de las acreencias.
- Diseñar plan de pagos y procedimientos de control.

Etapa 4: Actividades de Cierre

- Devolución a los asociados del valor de sus aportaciones o la parte

proporcional que corresponda en el evento de remanente.

- Liquidación del personal existente.
- Liquidación y finiquito de impuestos, seguridad social, entre otros.
- Identificar y disponer el activo remanente.
- Asegurar el archivo documental.

Criterios para Liquidar el Activo

Como ya se indicó, la suerte del proceso de liquidación será la misma que la del proceso de recuperación y venta de la cartera, y para maximizar el valor de esta se definen los siguientes criterios:

- Convocatoria y selección de las firmas de cobranza (administrativa y judicial) de la cartera.
- Se hará la mejor gestión para construir el cuarto de datos más amplio y transparente posible, ya que el precio está en función de la calidad de la información que se suministre.
- Se verificará, con base en procedimientos de auditoría, la existencia y la calidad de los documentos de deber y sus accesorios.
- Se definirán los procesos de administración de la cartera necesarios para mejorar los niveles de documentación e identificación, así como gestionar programas de recuperación, negociación y reestructuración que aseguren maximizar el valor del activo para la venta.
- Se segmentará la cartera por alturas de mora y por calidad documental, para efectos de realizar una valoración que permita fijar el valor económico, a efectos de determinar con objetividad un precio mínimo.
- Se establecerá una metodología de venta que considere la totalidad

del paquete (para evitar vender lo mejor y retener lo peor).

- Se deberá hacer la convocatoria más amplia posible ya que un mayor número de concurrentes incidirán en una mejor formación del precio.
- Se establecerá el procedimiento de asignación, el cual deberá garantizar que se cumple o supera el precio mínimo y se basará en puja y repuja.
- Se invitará al ente de control y grupos de interés para acompañar el proceso.

Criterios para la Cancelación de Pasivos

El programa de cancelación de los pasivos y acreencias, se realizará partiendo de la base de la gestión de los recursos líquidos y de la cartera buscando, para la protección de todos los acreedores, que los rendimientos de los activos minimicen las posibles mermas en los mismos y de esta manera se maximice la recuperación.

En consecuencia, la liquidación trabajará paralelamente en la maximización del valor económico de los activos, por la vía de los rendimientos de los recursos líquidos (bajo los mejores estándares según criterios debidamente definidos), y por la vía de la recuperación y normalización de la cartera. Lo anterior si bien significa una gestión en el tiempo, también significa la búsqueda de la mejor opción para la protección de acreedores.

Para la cancelación de pasivos se tomará en consideración:

- En todo momento tener en cuenta el marco legal vigente, especialmente en cuanto a que los pagos se deben circunscribir de acuerdo con el artículo 93

de la ley 17 de 1997 (seguido de la definición del artículo 64 de la misma ley).

- Con base en el presupuesto de la liquidación, se determinará un programa de cancelación de pasivos que agilice el pago manteniendo el nivel de liquidez razonable para que la liquidación cubra sus propios gastos.
- Realizar pagos por el valor de los ingresos en caja de los activos (rendimientos del activo líquido y recuperaciones de capital e intereses de la cartera).
- Un evento de pago se dará cuando se hayan acumulado excedentes por intereses, recuperación de cartera e inversiones iguales al valor del patrimonio. Se esperaría al menos un pago semestral en la programación para la cancelación de los pasivos.
- Hacer pagos extraordinarios con el producto de la venta y de los procesos de conversión en efectivo de los activos de la cooperativa.
- Por concentrar más del 93% de los depositantes (8,787 ahorristas de un total de 9,436) ahorros inferiores a diez mil dólares, que equivalen a menos del 3% del monto total de depósitos, se recomienda que estos sean cancelados al iniciar el programa de cancelación de pasivos, como parte de una estrategia de eficiencia administrativa que permitirá ahorrar tiempo y dinero por la considerable reducción en las necesidades de la estructura administrativa y operativa, generando una relación de costo / beneficio positiva para los demás acreedores.
- Los criterios generales para la administración del plan de pagos deberán contemplar una comunicación periódica con los acreedores y asociados, para que estos puedan estar informados sobre las fechas y procedimiento de pago, así como en general sobre el avance del proceso de liquidación.

Programa de Retención de Trabajadores Claves

El éxito del proceso de liquidación, depende en buena medida de la colaboración del recurso humano, por lo que se recomienda identificar a los funcionarios claves y críticos y ofrecer una prima de retención equivalente a unos meses de sueldo para garantizar su permanencia hasta que el proceso concluya o su colaboración no se requiera.

Entre otros, se deben considerar cargos claves:

- Operaciones y Tecnología
- Crédito y recuperación
- Contabilidad
- Oficial de Cumplimiento
- Auditoría Interna

Mecanismos de Control Interno

Dentro del contexto de gobierno corporativo el IPACOOOP mantiene el control de tutela del proceso y se mantendrá la vinculación de un auditor externo y la existencia de un plan de auditoría.

La Comisión liquidadora rendirá informes mensuales al IPACOOOP, conforme lo establece la Ley 17 de 1 de mayo de 1997, y el Reglamento de Procedimiento de las Comisiones Liquidadoras, adoptado mediante Resolución J.D./ No.3/2007, y presentará informes formales al término de cada una de las etapas que conforman el proyecto de liquidación. De igual forma, generará estados financieros periódicos que serán auditados con la periodicidad requerida y procurará los mecanismos de información a los acreedores y asociados.

Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	Semestre 1						Semestre 2						Semestre 3						Semestre 4						Semestre 5					
	Mes						Mes						Mes						Mes						Mes					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
ETAPA I																														
Auditoría a Estados Financieros a la fecha																														
Ajustes a los Estados Financieros																														
Inventario de activos																														
Auditoría documental de la cartera																														
Análisis y definiciones de marco legal																														
Definición estructura organica																														
Establecer programa de reducción de costos																														
Definición criterios de buen gobierno																														
Inventario de contingencias legales																														
Verificación de reclamos																														
Determinación del pasivo cierto no reclamado																														
Establecer presupuestos																														
Informe a Ipacoop (en todas las etapas)																														
Comunicado al público (en todas las etapas)																														
ETAPA II																														
Convocatorias peritos valoradores																														
Definición metodologías de valoración																														
Definición valores mínimos referenciales																														
Gestión de activos																														
Definición mecanismos de venta																														
Atención de proponentes																														
Entrega propuestas de compra																														
Evaluación propuestas para adjudicación																														
Adjudicación																														
Evaluación soluciones alternativas																														
Aprobación del plan alternativo																														
ETAPA III																														
Definición marco legal graduación de pasivos																														
Montos mínimos globales para pagos parciales																														
Plan de pagos y procedimientos de control																														
Ejecución plan de pagos																														
ETAPA IV																														
Devolución de aportaciones (si aplica)																														
Liquidación personal (en todas las etapas)																														
Finiquito de impuestos y seguridad social																														
Disposición de activo remanente																														
Custodia documental																														
Informe final a Ipacoop																														

Nota: Los tiempos se consideran a partir de la aprobación formal del proyecto de liquidación.

Proyecto de Liquidación – COACECSS, presentado en la Ciudad de Panamá, República de Panamá, a los ocho (8) días del mes de agosto de dos mil trece (2013).

Francesca Ameglio O.
Presidenta

Dolores Zarzavilla
Secretario

Jose Angel Hidrogo C.
Tesorero