



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

***“ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CREDITO JARDIN AZUAYO EN EL PERIODO 2004 - 2006”***

MONOGRAFIA PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**AUTOR:**

ANDREA JACQUELINE TELLO ASTUDILLO

**DIRECTOR:**

ING. XIMENA MOSCOSO

CUENCA – ECUADOR  
2008

## **DEDICATORIA**

A mis preciosos hijos, que representan la fuerza que me impulsa a mirar siempre adelante a pesar de los obstáculos y las caídas, y para aquel destello de luz que siempre brillará en el cosmos.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por la posibilidad de hoy estar aquí.

A mis amados padres que con su ejemplo de sacrificio y perseverancia lograron poner en mí un poco de sus virtudes, a ellos les debo lo que ahora soy.

A todos mis amigos, a Marcela y Juan Carlos que confiaron en mí siempre y me brindaron su apoyo cuando parecía que el desarrollo de este trabajo no veía su final, gracias porque supieron comprenderme por los diferentes y difíciles procesos atravesados en estos meses, por estar conmigo y a pesar de todo y así como yo, seguir creyendo en los sueños...

A la universidad del Azuay, a todos mis profesores con quienes compartí muchas horas de aprendizaje, de manera muy especial a la Ing. Ximena Moscoso que a pesar de las dificultades supo darme una mano amiga y un apoyo del que estaré eternamente agradecida, a la Sra. Raquel Pinos en quien encontré una amiga.

A la Cooperativa Jardín Azuayo, de manera especial a la CPA Elizabeth Eras, que siempre me demostró su amistad y por ello paciencia y apertura ante mis problemas y descuidos.

Hay tanto por agradecer y tan pocas palabras para expresar, sin olvidarme de nadie, a todos los que de alguna manera contribuyeron con la culminación de este trabajo, mi profundo agradecimiento.

**RESPONSABILIDAD**

LAS IDEAS VERTIDAS EN LA PRESENTE MONOGRAFIA SON DE EXCLUSIVA  
RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA

## RESUMEN

El crecimiento de las microfinanzas en el Ecuador son vistas como una oportunidad para el desarrollo económico de la población y un medio para combatir la pobreza, desde esta perspectiva, el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito toman vital importancia en el surgimiento social y económico del país, es en este ámbito en el que se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo brindando servicios financieros en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, en zonas que no son atendidas por la banca privada.

Para el análisis económico financiero de la cooperativa Jardín Azuayo se utiliza como herramienta principal el Sistema de Monitoreo Perlas que permite evaluar las áreas clave y verificar que tan eficiente ha sido el manejo de la institución y su aporte a las economías populares. Con los resultados obtenidos se concluyó que la institución mantiene un crecimiento sostenible abarcando cada vez un número mayor de socios y los principales riesgos que presenta tienen relación con la reducción del margen financiero y una disminución en la adecuación del capital institucional.

## **ABSTRACT**

Micro-financial growth in Ecuador is viewed as an opportunity for the economic development of the community as well as a means to fight poverty. From this perspective, saving and credit cooperatives acquire vital importance for the social and economic development of the country. This is the scenario where the Cooperative of Saving and Credit "Jardín Azuayo" operates, offering financial services to the provinces of Azuay, Cañar and Morona Santiago in areas that are not covered by the private banks.

It was necessary to use the Pearls Monitoring System as the main tool for the economic analysis of the Cooperative "Jardín Azuayo". The system made it possible to evaluate the key areas and verify the efficiency of the institution management and its contribution to the economy of poorer people.

The results led to the conclusion that the institution maintains a sustainable growth encompassing an always increasing number of members. The main risks are related to the reduction of the financial margin and a decrease of the institutional capital adequacy.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.</b>	<b>10</b>
<b>1. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.</b>	<b>10</b>
<b>1.1 EL COOPERATIVISMO Y CONTEXTO DEL SECTOR.</b>	<b>10</b>
1.1.1. EL COOPERATIVISMO	10
1.1.2. CONTEXTO DEL SECTOR COOPERATIVO	13
<b>1.2 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO</b>	<b>16</b>
1.2.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	16
1.2.2 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	20
1.2.3 PRODUCTOS FINANCIEROS	25
<b>CAPITULO II</b>	<b>29</b>
<b>ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LA INSTITUCION</b>	<b>29</b>
<b>2.1 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS DEL SISTEMA PERLAS EN EL PERIODO 2004 – 2006 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</b>	<b>30</b>
1.2.3 ANÁLISIS DE LA PROTECCIÓN DE ACTIVOS	30
1.2.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA	35
1.2.3 ANÁLISIS DE LOS RENDIMIENTOS Y COSTOS	43
1.2.3 ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ	46
1.2.3 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE ACTIVOS	48
1.2.3 ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	51
<b>CAPITULO III</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>
ANEXO NRO. 1 ESTADOS FINANCIEROS	63
ANEXO NRO. 2 RATIOS FINANCIEROS	69
ANEXO NRO. 3 DEFINICION DE RATEOS PERLAS	Adjunto
ANEXO NRO. 4 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL	79

## INTRODUCCION

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador han desarrollado una labor crediticia alcanzando distintos sectores sociales que no han sido atendidos por la banca tradicional, como el caso de la microempresa y los sectores marginados de la sociedad, ayudándoles a encontrar medios para financiar sus actividades y sus inversiones y de esta forma aportar al desarrollo económico de estos sectores.

Considerando la importante función que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan dentro de la sociedad y cuyas actividades se desenvuelven en un entorno socio-económico-político cambiante, he asumido la responsabilidad de realizar la presente monografía, enfocándome en el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que opera desde el año de 1996 y ha mostrado un crecimiento importante a lo largo del tiempo.

El motivo de estudio de la monografía tiene como objetivo principal analizar la situación económico-financiera de la Cooperativa Jardín Azuayo y evaluar el cumplimiento de la misión institucional y los valores cooperativos en los períodos 2004, 2005 y 2006.

Para el desarrollo de la monografía se utilizará como herramienta principal el Sistema de Monitoreo Perlas, que es un conjunto de índices financieros para ser aplicados en las cooperativas de ahorro y crédito y facilitan la evaluación y su funcionamiento a lo largo del tiempo permitiendo encontrar deficiencias y soluciones tendientes al crecimiento sostenido de la organización y el bienestar de todos los socios.

## **CAPITULO I.**

### **1. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.**

#### **1.1 EL COOPERATIVISMO Y CONTEXTO DEL SECTOR.**

##### **1.1.1. El Cooperativismo**

Las bases que sustentan la aparición de lo que hoy se conoce como Cooperativismo, se remontan al período que va desde finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX y se da como respuesta a los sucesos experimentados en el continente europeo promovidos por las sucesivas transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales, como fue la revolución industrial, que afectó principalmente a los sectores populares y trajo como consecuencia el reemplazo de fabricas artesanales por fábricas concentradoras de capital, condiciones de trabajo infrahumanas que los obreros y empleados industriales debían soportar y una serie de situaciones de injusticia y abuso que incrementaban aún más su precaria situación.

Frente a esas condiciones, los sectores más modestos de la población, comenzaron a buscar respuestas en base a la asociación de esfuerzos y cooperación entre las personas, no solamente para satisfacer necesidades materiales sino conquistar ideales acerca de una vida más justa y solidaria, y es en el año de 1844 cuando se da la primera expresión de una cooperativa de consumo, conocida como la Sociedad de Probos Pioneros de Rochdale, en Inglaterra, cuyo comienzo no estuvo exento de problemas, pero su ejemplo fue rápidamente seguido. Es así como unos pocos años después en Francia, comienza el desarrollo de las cooperativas de trabajo, mientras que en Alemania, se inicia el cooperativismo financiero, cuando

Friedrich Raiffeissen junto con Hernan Schultze-Delizstch, crean las primeras entidades dedicadas al ahorro y crédito.

El fenómeno que genera el movimiento cooperativo en este período, se consolida rápidamente, ya que muchos sectores desposeídos ven en este tipo de organizaciones, una “ventana” que les permita acceder al anhelo de mejorar efectivamente, las condiciones adversas experimentadas por las grandes mayorías sociales. Esto dio paso a un masivo surgimiento de entidades cooperativas que comenzaron a constituirse primeramente en sectores a los que enfocaban su quehacer, principalmente en el sector financiero.

Así como en diversas regiones a nivel mundial, las personas se reunieron en busca de cooperación, en Latinoamérica en la época incásica se dio también la asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso de los **ayllus**.

El cooperativismo en el Ecuador, surge desde tiempo atrás por medio de las “mingas”, que consiste en convocar a los pobladores del sector para realizar obras comunales como caminos, acequias, casas, etc; sistema del cual nacieron las comunidades campesinas.

Surgen así las cooperativas, definiéndose como organizaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

En el año 1895 se origina la Alianza Cooperativa Internacional, (ACI) como un organismo rector que reúne, representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo.

Entre sus diversas funciones, este organismo ha tenido la labor de mantener y adecuar los principios y valores doctrinarios que el cooperativismo sustenta los cuales han ido evolucionando y adaptándose a los requerimientos de los nuevos

tiempos y hoy en día se conocen como los Principios Cooperativos formalmente declarados en septiembre de 1995 por la ACI, hasta la presente fecha:

## **Valores y Principios**

Para ser Cooperativa la institución se debe basar en valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, los cuales, son reforzados por la creencia que tienen sus miembros en los valores éticos legados por sus fundadores, como la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

En lo que respecta a los principios, están los siguientes:

1. Adhesión abierta y voluntaria: Las cooperativas están abiertas para todas las personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa
2. Gestión democrática de los socios: Los miembros o socios son quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar a su cooperativa, responden ante sus miembros. En las cooperativas de base, los miembros tienen igual derecho a voto
3. Participación económica de los socios: Los miembros constituyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
5. Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y formación a sus socios, representantes, dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal modo que contribuyan eficazmente al desarrollo de la organización. Las cooperativas informan al público en general, acerca de la naturaleza y beneficios de las cooperativas.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento trabajando juntas, a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja por el desarrollo sustentable de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus socios. El movimiento cooperativo posee una tradición que ha perdurado por más de un siglo y medio, manteniendo una presencia en casi todos los lugares del mundo.

### **1.1.2. Contexto del sector cooperativo**

El sistema financiero ecuatoriano está compuesto por un sector formal y por otro informal o no regulado.

El sistema financiero formal está normado por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de 1994 y sujeto a la supervisión de la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros), forman parte de este sector los bancos privados, Instituciones

Financieras Públicas, COACs (Cooperativas de Ahorro y Crédito) , Sociedades Financieras Privadas, Almaceneras, Compañías de Seguros, Emisoras de Tarjetas de Crédito, Mutualistas, que ofrecen servicios de operaciones activas y pasivas, etc.

Las instituciones no formales que desarrollan actividades de intermediación financiera comprenden cooperativas de ahorro y crédito no controladas por la Superintendencia de Bancos y varias ONGs. Las COACs no formales están regidas por la Ley de Cooperativas y supervisadas por el Ministerio de Bienestar Social

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros deben regirse además al Decreto Presidencial 354<sup>1</sup> que define algunos aspectos básicos como los siguientes:

- La Junta Bancaria determinará el valor en activos para que las COACs pasen al control de la SBS, fijando un valor de activos no menor a 10 millones de dolares.
- Los certificados de aportación serán divididos en comunes y obligatorios.<sup>2</sup>

Al 2006, no se cuenta con una cifra exacta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) que operan en Ecuador. Las diferentes instituciones del sector manejan cifras que van desde las 350 a las 800 cooperativas de ahorro y crédito<sup>3</sup>, de las cuales 37 COACs operan bajo el control de la SBS, mientras que las restantes se encuentran bajo la supervisión del Ministerio de Bienestar Social.

Actualmente, alrededor de 20 cooperativas, entre las cuales se encuentra la Jardín Azuayo, están en proceso de regulación por parte de la SBS para pasar del control

---

<sup>1</sup> Decreto que contiene el Reglamento para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las COACs sujetas al control de la SBS

<sup>2</sup> Los comunes “serán aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo y no formarán parte del patrimonio técnico constituido” y los obligatorios que “serán los entregados por los socios al momento de la constitución de una cooperativa; los que la asamblea general de socios establezca; y, los dispuestos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Los aportes que estos certificados representan serán entregados a los socios al momento de la liquidación de la cooperativa”, Decreto Ejecutivo 354, Artículo 40.

<sup>3</sup> El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) en censo de cooperativas realizado al 2001 determina la presencia de 431 cooperativas

del Ministerio de Bienestar Social, al control de la SBS debido a que cuentan con volúmenes importantes en activos y patrimonio.

El sistema cooperativo del Ecuador en lo que se refiere a la oferta de microcrédito ha crecido rápidamente en los últimos años, aunque cabe destacar que el micro crédito está más concentrado en las instituciones financieras reguladas, siendo los principales 5 bancos: Banco Solidario, Credifé, ProCredit, Unibanco y Banco Centromundo que de acuerdo a la información estadística de la SBS cuentan con una cartera total para microempresa a Junio 2006 de \$ 363,9 millones.

Dentro del mercado del microcrédito, es importante la participación de créditos de consumo, en donde los bancos Centromundo y Unibanco poseen carteras que llegan a los \$ 218,3 millones. Las 37 cooperativas de ahorro y crédito reguladas manejan una cartera de microempresa total de \$ 306,77 millones<sup>4</sup>.

En el mercado financiero se están observando síntomas de sobreendeudamiento, a causa del *boom* del crédito de consumo ofrecido tanto por algunos Bancos como Unibanco y Centromundo especialmente, e incluso empresas dedicadas al comercio de electrodomésticos, lo que puede considerarse un riesgo grande para el sector por los posibles problemas de mora, lo que se compensa de forma positiva con la creciente difusión de burós<sup>5</sup> de crédito privados que incluyen datos de las instituciones financieras reguladas y en algunos casos incorporan datos de empresas comerciales y datos de las microfinancieras no reguladas, aunque existen todavía deficiencias en los burós de crédito para incluir toda la información necesaria del sistema.

Los problemas de sobreendeudamiento y el poco control de la mayoría de las COACs no reguladas en el país, implican un riesgo sistémico que puede ocasionar problemas a todo el sistema financiero del país. Tomando en cuenta este último

---

<sup>4</sup> La COAC con mayor cartera colocada en Microcrédito es OSCUS, con \$ 24,97 millones.

<sup>5</sup> Existen 4 burós de crédito reconocidos: CREDIREPORT, DATACREDIT, CALTEK e INFOCREDIT, este último se encuentra en proceso de liquidación.

aspecto, a pesar de intentos de integración como la formación de uniones y redes regionales de cooperativas, se puede decir que la dispersión del Sistema Cooperativo es una debilidad importante lo que refleja la ausencia de cooperativismo entre COACs, generando en algunos casos una competencia muchas veces desleal, lo que no debilita solo individualmente a las entidades si no a todo el sistema en su conjunto

## **1.2 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO**

### **1.2.1 Antecedentes de la Institución**

En 1993, el desastre "La Josefina", hizo que las poblaciones ubicadas en Paute enfrenten emergencias de grandes proporciones. Con el apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay (CECCA) y la Iglesia, el 06 de febrero de 1996, 100 personas se inician como socios fundadores y nace la Cooperativa, y el 27 de mayo del mismo año es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social, como: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En los primeros años realizó convenios con instituciones que proporcionaban fondos de desarrollo y permitieron ampliar la cobertura de la institución (provincias de Azuay y Cañar). Como otras cooperativas ecuatorianas, Jardín Azuayo enfrentó eficazmente la crisis financiera de 1999, a un precio de un período de bajo crecimiento

A diciembre del 2006, la Cooperativa opera con 23 oficinas en las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, proporcionando servicios de ahorro y crédito a comunidades tanto rurales como urbanas, por un total de 77.800 socios.

Jardín Azuayo está todavía finalizando la entrada bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo que es una fase delicada de desarrollo institucional.

La cooperativa cuenta con un mapa estratégico que fue desarrollado en conjunto con los directivos, empleados y socios de la cooperativa, estableciéndose como horizonte del plan estratégico el año 2008, el mismo que busca establecer un marco de comprensión de los cambios así como la necesidad de construir la planificación como una cultura institucional.

#### **1.2.1.1 Visión**

Ser una Institución confiable y segura, solidaria, participativa y descentralizada, que contribuya al desarrollo y a las capacidades humanas locales, formando parte activa de redes que impulsan procesos alternativos con tecnologías competitivas.

#### **1.2.1.2 Misión**

Fomentar el ahorro y la inversión y ofrecer servicios financieros acordes a las necesidades de las localidades y la región.

Desarrollar procesos educativos, comunicativos e informativos transparentes, que permitan tomar y asumir decisiones convenientes para la Cooperativa y sus socios.

Formar parte activa de redes financieras y sociales que ayuden al control de operaciones y riesgos, a la incorporación de tecnología, a la formación de recursos humanos y al desarrollo de un sistema social y financiero popular.

### **1.2.1.3 Objetivos Estratégicos**

- Solvencia económica y financiera

La cooperativa dispone de fondos suficientes para atender los préstamos de sus socios, reservas frente a imprevistos, cartera vencida mínima e incrementada confianza de la sociedad.

- Compromiso por el desarrollo local

Socios, empleados, directivos junto a otros actores comprometidos con procesos sociales interactúan en un sistema red, aprovechando sus capacidades y orientando un estilo de desarrollo local regional caracterizado por sus consideraciones humanas.

- Tecnología adecuada

Disponer de infraestructura necesaria para prestar una mejor atención a los socios y ha incorporado tecnología en el manejo financiero que permite profundizar en los productos financieros en sintonía con la demanda.

- Capacitación continua

Poner en marcha un programa de capacitación y formación continua y diferenciada para socios, empleados y directivos de la cooperativa con tecnología virtual, espacios de intercambios de experiencias y aplicaciones en sus espacios de producción y prestación de servicios, entre otros la asesoría de proyectos de sus socios.

#### 1.2.1.4 Análisis Foda

##### **FORTALEZAS**

- Enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades rurales
- Involucramiento de personal voluntario
- Eficiencia operacional gracias a personal joven y motivado
- La tasa de gastos operativos es muy baja, por lo menos la mitad del sistema cooperativo con una buena productividad.
- Capacidad de crecer como institución y de crear relaciones con actores locales
- Nueva tecnología de información y nuevo sistema adecuado y confiable
- Buen clima organizacional
- Excelente cultura interinstitucional
- Buena comunicación y flujo de información

##### **DEBILIDADES**

- Dificultad para seguir las normas y regulaciones que son mandatorias por la Superintendencia de Bancos, debido en parte a que el sistema informático no está completado para la presentación de varios reportes y por la diferencia de exigencias de la SBS y políticas propias de la Cooperativa en cuanto a manejo de reservas.
- Tiempo de otorgación de crédito a veces largo
- Los prestamos reestructurados no reciben un seguimiento separado del resto de la cartera
- Gestión de activo, pasivo y manejo de la liquidez y riesgos no esta claramente definido

## **OPORTUNIDADES**

- Posibilidades de expansión geográfica en mercados no saturados y geográficamente distantes de las zonas rurales donde la banca privada no presta servicios.
- Implementación de nuevos productos (tarjeta de debito y de crédito, servicio móvil, etc.) y diversificación de los servicios para los afiliados
- Fortalecimiento del sector cooperativo y de su capacidad de representación y presión
- Alianzas estratégicas con actores del sector cooperativo internacional
- Desarrollo de centrales de riesgo con el mayor numero posible de participantes

## **AMENAZAS**

- Cambios continuos en la Ley y la incertidumbre sobre nuevas posibles leyes, resoluciones o codificaciones de la Junta Bancaria que ponen en estado de constante alarma al sistema.
- Sobreendeudamiento en algunas zonas del país especialmente urbanas
- Competencia creciente en los medios urbanos a través de bancos privados que brindan microcrédito
- Parcial dependencia de la estabilidad de la gobernabilidad

### **1.2.2 Organización y Administración**

#### **1.2.2.1 Propiedad y Gobernabilidad**

La propiedad de Jardín Azuayo es de los socios , que contribuyen a la capitalización de la cooperativa a través de certificados de aportación.

Los órganos principales a cargo del gobierno y administración de la Cooperativa son: la Asamblea General de representantes, las Asambleas generales de oficina, las Asambleas locales de socios, las comisiones locales, el Consejo de Administración y el Gerente General.

Los socios de cada oficina conforman una Asamblea Local que elige las Directivas Locales y, entre ellos se elegirá a los delegados que conforman la Asamblea General, máxima instancia de la institución que se reúne una vez por año.

Las principales Directivas Locales son la Comisión de Administración que apoya el trabajo de oficina, propone asuntos de discusión para el Consejo de Administración y elige al presidente y la Comisión de Crédito encargada de aprobar los créditos de la oficina lo que tiene un rol importante sobre en descentralización en asuntos de crédito.

La Asamblea General elige el Consejo de Administración. Los miembros del Consejo son elegidos cada 3 años con posibilidad de una reelección y cada vez se renueva parcialmente el Consejo para garantizar la continuidad de la dirección. De acuerdo al decreto 354 y a las indicaciones de la SBS, se han entregado más atribuciones al Consejo de Administración y ahora está conformado por 5 miembros principales y 5 suplentes que se reúnen cada mes de manera ordinaria.

En el Estatuto actual están previstos también 3 Comités, los presidentes de las oficinas integran el Comité Consultivo que sugiere y recomienda al Consejo de Administración reduciendo el riesgo de concentración de decisiones del Consejo mismo, el Comité de Crédito está integrado por el Gerente General y otros 2 miembros designados por el Consejo y el Comité de Auditoría, con funciones de asesoría y consulta del Consejo, está conformado por 1 vocal del Consejo, el auditor externo y el auditor interno.

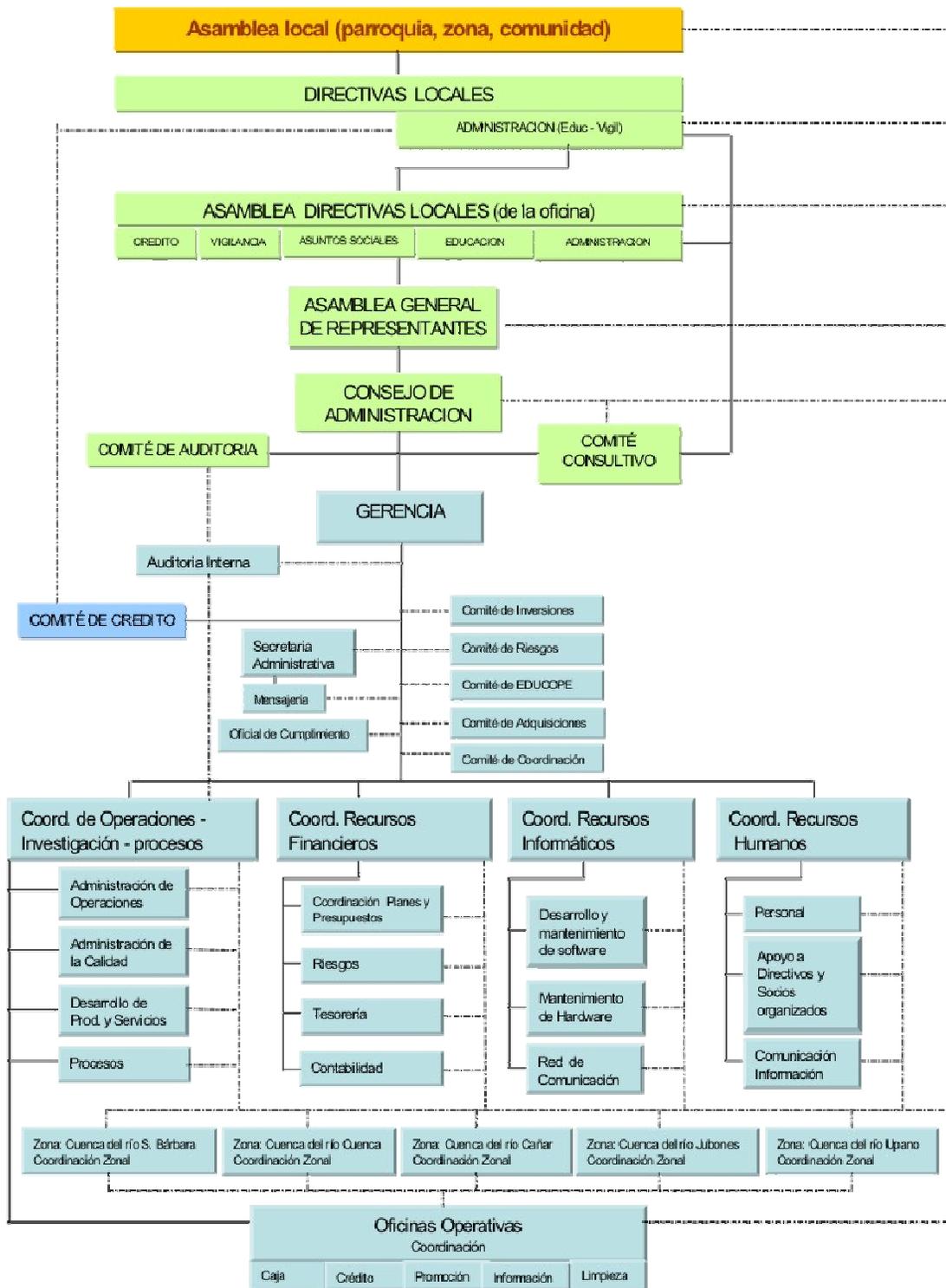
El gerente está encargado de dirigir, coordinar y desarrollar el trabajo de la cooperativa, reportando al Consejo de Administración, con quien se reúne una vez al mes. Como en la mayoría de las cooperativas, hay una potencial inestabilidad de la gobernabilidad debido al aumento progresivo de nuevos socios. En este sentido, el rol del presidente y del gerente ha asegurado hasta ahora una gobernabilidad estable y la cohesión entre los diferentes órganos administrativos

Se cuenta también con departamentos de coordinación encargados de la administración y consolidación de datos de todas las oficinas, teniendo para ello la oficina de Coordinación Central ubicada en la ciudad de Cuenca.

Se ha creado una Coordinación de Operaciones e Investigación, con el objetivo de mejorar procesos y procedimientos, mejorar la atención a los socios y apoyar la implementación del nuevo sistema en las oficinas. Bajo esta coordinación estarán 4 subgerencias: operaciones, desarrollo de los procesos, calidad y desarrollo de nuevos productos.

La Coordinación de Recursos Financieros que se ocupa del monitoreo de los estados financieros, la planificación y el desarrollo de la institución están ahora 3 subgerencias Tesorería, Riesgos y Contabilidad.

Se está definiendo la creación del Comité de Inversiones conformado por Coordinador de Recursos Financieros, Tesorería y Gerencia que deberá buscar las mejores soluciones sobre las inversiones financieras.



### 1.2.2.2 Estructura Organizativa

La Cooperativa Jardín Azuayo está constituida por 23 oficinas cuya matriz se encuentra en Paute, pero por razones de posicionamiento geográfico la oficina de Coordinación Central se encuentra en Cuenca.

Las oficinas han sido agrupadas por zonas con el objeto de mejorar la estructura descentralizada de la institución, creando así un sistema de supervisión y comunicación zonal, cada zona está bajo la supervisión del coordinador zonal quienes a más de supervisar el normal desempeño de las oficinas organizan reuniones regionales periódicas con cajeros, promotores y coordinadores, creando así una muy buena comunicación entre las oficinas de la Cooperativa y la administración central.

#### **ZONA PAUTE**

- Paute
- Sigsig
- Gualaceo
- Chordeleg
- Palmas

#### **ZONA CUENCA**

- Cuenca
- El Valle
- Ricaurte

#### **ZONA CAÑAR**

- Azogues
- Cañar
- El Tambo
- Suscal
- La Troncal

#### **ZONA ORIENTE**

- Limón
- Mendez
- Sucúa

- Macas

#### **ZONA JUBONES**

- Santa Isabel
- San Fernando
- Pucara
- Nabón
- Oña
- Saraguro

Cada una de las oficinas locales esta a cargo de un coordinador de oficina que a la vez cumple las funciones de oficial de crédito, se cuenta con los cajeros y los promotores que son un respaldo para el coordinador y cuyas funciones son el trabajo con las comunidades, el seguimiento y recuperación de cartera.

En la oficina de Coordinación Central es donde se desarrollan las funciones de los departamentos administrativos como son: Coordinación de Operaciones, Recursos Financieros, Recursos Informáticos y Recursos Humanos. Es aquí donde se consolida la información de todas las oficinas en lo que se refiere a la gestión contable y financiera, mientras que la gestión de créditos está descentralizada y se realiza en cada oficina.

La Cooperativa trabaja con personal local y con el respaldo de los directivos locales voluntarios lo que permite que se guarde una relación estrecha entre la cooperativa y el medio en el que se opera, pero esta estructura organizativa resulta más difícil de implementar en las zonas urbanas.

En lo que se refiere a la administración de riesgos y estructura de controles internos sobre el proceso de crédito se basa en un sistema jerárquico de supervisión empezando por los coordinadores de oficina y luego el coordinador zonal

El departamento de Auditoría Interna responde a la Junta Directiva evalúa el sistema de control interno administrativo y financiero de la Cooperativa de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y las normas de la SBS.

El departamento de sistemas ha ido desarrollando internamente el sistema informático y todas las oficinas trabajan en línea.

La coordinación de recursos humanos a más de la gestión del personal, se encarga del trabajo con directivos y socios.

### **1.2.3 PRODUCTOS FINANCIEROS**

La cooperativa al ser una institución financiera ofrece servicios financieros de ahorro y crédito a los socios

La cooperativa opera a través de metodologías de crédito individuales y grupales y en medios urbanos, rurales, y semi-rurales. Es política de la cooperativa tener un contacto profundo con el medio en el que trabaja, por tanto el personal de cada oficina así como los directivos de la comisión de crédito deben conocer en lo posible a los socios y las características propias del lugar donde se opera, de esta forma el comité funciona como un filtro de las solicitudes de crédito.

La cartera es colocada principalmente en comercio, vivienda, producción agropecuaria y consumo que incluye pago de deuda.

Al 2006 se ofrecen 4 productos de crédito: ordinario, extraordinario, sin ahorro y vivienda, que se diferencian principalmente por el monto otorgado y el plazo, por la base de ahorro previo requerido. Según el monto y el medio de operación, los créditos pueden ser respaldados por garantía de firma personal, garantía solidaria para grupos de prestatarios o hipotecaria, o un conjunto de garantías grupales e hipotecaria (esto se da en caso de préstamo para pago de deuda).

Los pagos pueden ser quincenales, mensuales, trimestrales, o semestrales según el ciclo de producción de la actividad por financiar o los ingresos del prestatario.

Los productos de crédito tienen las siguientes características:

<b>PRODUCTOS DE CREDITO</b>				
	<b>ORDINARIO</b>	<b>EXTRAORDINARIO</b>	<b>SIN AHORRO</b>	<b>VIVIENDA</b>
Tasa de interés	10%	10%	13%	10%
Reservas*	3%	3%	3%	3%
Monto Máximo	10.000	500	10.000	20.000
Plazo Máximo	3 años	10 meses	3 años	10 años
Garantía	2 garantes (firmas) o hipoteca, cuando pasa los 7.000 siempre hipoteca	1 garante (firmas)	2 garantes (firmas) o hipoteca, cuando pasa los 7.000 siempre hipoteca	Hipoteca
Base de ahorro previo	1ra. vez 1/6 2da. vez 1/7    3ra vez 1/8	No requiere	No requiere	No requiere

\*Las reservas son un porcentaje que se aplica al monto de todo crédito concedido por todo el tiempo que se usa el dinero y se registra como reservas de patrimonio, puede entenderse como una comisión, pero esta pasa directamente a las reservas de la cooperativa.

Dentro de los productos de ahorro se tiene las siguientes características:

<b>PRODUCTOS DE AHORRO</b>				
	<b>A LA VISTA</b>	<b>DEPOSITOS A PLAZO</b>	<b>JARDIN AZUAYO A</b>	<b>JARDIN AZUAYO B</b>
Tasa de interés	5%	6 ~ 7,5%	9%	8,5%
Plazo	A la vista	30-60-90-180-360 días	Más de cinco años	1 a 5 años
Periodicidad de intereses	Mensual	Al vencimiento	Mensual	Mensual

Además de los productos de ahorro y crédito se ofrecen también servicios de giros del exterior en convenio con Produbanco y el Banco Solidario, se ofrecen transferencias bancarias, el servicio de Fondo Mortuario en el cual los familiares de un socio que fallece reciben US\$ 200 dólares de apoyo.

## CAPITULO II

### ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LA INSTITUCION

La herramienta a utilizar para el desarrollo de la presente monografía se basa en el **Sistema de Monitoreo Perlas** que fue desarrollado por la WOCCU con el fin de monitorear los estados financieros y ayudar a determinar falencias. Cabe indicar que este sistema fue desarrollado exclusivamente para su aplicación en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El sistema de Monitoreo Perlas es una herramienta de administración que permite a los gerentes la identificación rápida y precisa de las áreas problemáticas para realizar los ajustes necesarios. Esta herramienta analiza factores cuantitativos y no cualitativos lo que lo diferencia del sistema CAMEL, por lo tanto los informes resultantes del análisis de las COACs serán mucho más objetivos y estarán respaldados por la información financiera tomada de sus balances generales.

El sistema Perlas emplea una serie de ratios financieros cuya letra mide un área clave de las operaciones de la COAC y son:

- P protección (protection)
- E estructura financiera eficaz (efficient financial structure)
- R tasas de rendimiento y costos (rates)
- L liquidez (liquidity)
- A calidad de activos (assets)
- S señales de crecimiento (signs of growing)

El análisis será aplicado para los períodos 2004, 2005 y 2006, el sistema Perlas agrupa los estados financieros en una estructura propia para el cálculo de los índices financieros, podemos observarlos en el Anexo Nro. 1.

## **2.1 Aplicación de los Principales Indices Financieros del Sistema Perlas en el periodo 2004 – 2006 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

Los ratios financieros están expuestos en el Anexo Nro. 2 y su definición en el Sistema de Monitoreo Perlas en el Anexo Nro. 3.

### **1.2.3 Análisis de la Protección de Activos**

La protección adecuada de los activos debe ser considerada como un principio básico, por esta razón la WOCCU y las buenas prácticas financieras recomiendan que la provisión para préstamos incobrables sean la primera línea de defensa contra los créditos que están en mora.

Cuando no existe la protección adecuada para los préstamos incobrables se presentan dos resultados indeseables, el primero es mostrar valores inflados de activos y el segundo es obtener ganancias ficticias, esto puede llevar consigo un abuso de los principios de seguridad y solidez y los ahorros de los socios ya no cuentan con una protección adecuada.

En este análisis se debe indicar que las provisiones para incobrables no suelen ser una reserva en efectivo, sino más bien representan una forma contable para proporcionar información sobre el volumen de las pérdidas en préstamos previstas. La provisión se crea con gastos específicos relacionados con la cartera en riesgo o en algunos casos, a partir del gasto general respecto de toda la cartera bruta de préstamos .

Lo que buscan los indicadores de esta sección es medir la suficiencia de las provisiones que tiene la cooperativa para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas tanto por la WOCCU como por los organismos de

control, en este caso la SBS, para cubrir todos los préstamos con morosidad. Indican además cuán preparada está la institución para absorber, en el peor de los casos, pérdidas en préstamos.

Los indicadores principales son los siguientes:

P	PROTECCIÓN	Metas (Excelencia)	31-Dic-04	31-Dic-05	31-Dic-06
1	Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%	612.00%	391.00%	506.13%
2	Estim. Netas <sup>6</sup> / Morosidad 1-12 Meses	35%	84.54%	90.46%	155.53%
3	Castigo total de préstamos con morosidad a 12 meses	Sí	No	No	No
4	Castigo de préstamos Anuales / Cartera Promedio	Lo Mínimo	0.00%	0.00%	0.00%
5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos Acumulados	>75%	NA	NA	NA
6	Solvencia	>=111%	114.89%	113.99%	111.85%

Las provisiones para cartera en el 2004 suman 1'588.472 y la cartera en mora mayor a 12 meses asciende a 259.528, por lo tanto la cobertura de riesgo mayor a 12 meses es del 612%, en el 2005 las provisiones acumulan 2'573.919 y la cartera en mora mayor a 12 meses llega a ser de 882.900 dando una cobertura de 391% a los créditos morosos mayores a 12 meses. Para el año 2006 las provisiones alcanzan 3'266.081 y la cartera en mora mayor a 12 meses pasa a ser de 645.300 lo que nos da una cobertura de esta cartera en mora del 506,13%. Esto indica que para los tres períodos existe una cobertura total para la mora mayor a 12 meses que se le puede considerar ya como cartera pérdida. La relación provisiones totales para morosidad > a 12 meses se ve mejorada en gran medida por el incremento de las provisiones en cada año y en el 2006 especialmente por el mejoramiento del manejo de la cartera como se analizó anteriormente en la calidad de activos

<sup>6</sup> Provisiones totales menos provisión para créditos con mora mayor a 12 meses.

Sobre los préstamos con morosidad de 1 a 12 meses, la WOCCU sugiere se realice un porcentaje de provisión para cubrir la cartera en mora correspondiente al 35%, de acuerdo a esto se puede decir que la cooperativa maneja las provisiones muy por encima del porcentaje internacional requerido por la WOCCU, pero esto no resulta un problema, puesto que esta sugerencia de porcentaje de aplicación no es una norma, sino sirve de guía, dejando la WOCCU se realice las provisiones de acuerdo a las leyes o regulaciones locales de cada país donde se realice el estudio. Con esto podemos comprobar que en general la cooperativa para los créditos en mora de 1 a 12 meses aplica una provisión del 84% en el 2004, incrementándose al 90% en el 2005 y para el 2006 se provisiona un 155% de la mora de 1 a 12 meses, se debe indicar que este porcentaje resulta un total para los créditos morosos de 1 a 12 meses.

Por lo tanto se debe indicar con respecto a lo anterior que la política de provisiones de Jardín Azuayo para la totalidad de su cartera está conforme a los requerimientos de la SBS en lo que se refiere a cartera de consumo constituyéndose las provisiones bajo el siguiente esquema:

<b>CREDITOS DE CONSUMO</b>			
<b>CATEGORIA DEL RIESGO</b>	<b>ANTIGÜEDAD DE MORA EN DIAS</b>		<b>% PROVISION</b>
A. RIESGO NORMAL		15	1%
B. RIESGO POTENCIAL	15	45	19%
C. DEFICIENTES	45	90	49%
D. DUDOS RECUADO	90	120	80%
E. PERDIDAD	+120		100%

Las provisiones son revisadas y ajustadas, si es necesario, cada mes. Se está todavía trabajando sobre la sistematización del proceso dentro del nuevo software.

En general se puede decir que la cobertura de riesgos resulta muy adecuada en los tres períodos, pero es importante señalar que no se puede realizar un análisis a mayor profundidad debido a que la cooperativa no maneja los créditos acorde a su destino y según el catálogo único de cuentas, sino considera a todos los créditos otorgados dentro de la cartera de consumo lo que lleva en parte a un mayor provisionamiento si es que se considerara por ejemplo por separado la cartera comercial o de vivienda que se provisiona con mayor rango de tiempo en cuanto a la mora, o si se considera los microcréditos que a diferencia de los créditos de consumo observa un menor rango de tiempos en mora, de igual forma los créditos reestructurados no reciben todavía un seguimiento separado del resto de la cartera y de consecuencia no existe una distinta política de provisiones como es requerido por la SBS.

Por esta razón la cooperativa mantiene una política de provisiones muy prudencial lo que permitirá soportar el peso de los microcréditos y créditos reestructurados que gradualmente deberán ser ajustados siguiendo las normas de contabilidad requeridas por la SBS.

En cuanto al castigo de la cartera, la WOCCU recomienda se castigue la cartera en mora mayor a 12 meses, pero de igual forma que las provisiones, se deja a criterio de las leyes y reglamentos que se dicte en cada país, en el caso del Ecuador, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero dictamina lo siguiente:

“ARTICULO 1.- Las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, castigarán obligatoriamente el valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviera en mora tres años, debiendo notificar a la Superintendencia, quien a su vez comunicará el particular al Ministerio de Economía y Finanzas. En el caso de operaciones que se contratan bajo la modalidad de cuotas o dividendos, si un dividendo se encuentre en mora por el lapso de tres años, la totalidad de la operación deberá ser castigada debiendo notificar del particular a la Superintendencia de Bancos y Seguros. Igualmente, las instituciones del sistema financiero castigarán las operaciones de microcrédito y de

créditos de consumo concedidos bajo la modalidad de scoring, cuando el deudor estuviere en mora, en una de sus cuotas o dividendos, más de ciento ochenta días...."<sup>7</sup>

Hasta el año 2006 la cooperativa Jardín Azuayo no tiene una política de castigo de préstamos retrasados y por lo tanto no ha castigado un préstamo. Como la cooperativa está en proceso de ingreso al control de la SBS, procederá a realizar el castigo al momento del ingreso en base al procedimiento establecido por la ley.

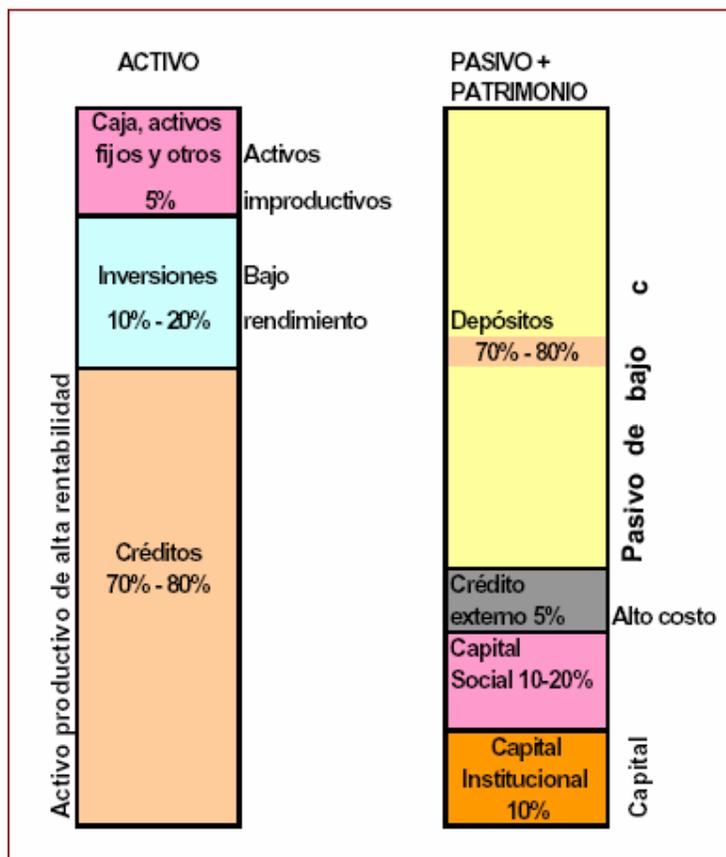
6	Solvencia	>=111%	114.89%	113.99%	111.85%
---	-----------	--------	---------	---------	---------

En lo que respecta a la solvencia financiera, que busca medir el grado de protección que tiene la cooperativa para los ahorros y aportaciones de los socios en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito, la meta sobre este indicador señala que se cumpla con un 111%, en el año 2004 la solvencia financiera alcanza el 114,89%, para el 2005 llega a ser de 113,99% que cubre por encima de las metas de excelencia, esto indica una estructura financiera adecuada. En el 2006 baja al 111,85% estando al límite mínimo de la excelencia, lo que puede tornarse en un problema , esta reducción en el índice de solvencia se ve reflejado en el ritmo del crecimiento de los ahorros de los socios que crecieron en el 2006 a mayor velocidad del crecimiento del activo total a pesar de que el patrimonio crece a menor velocidad de los activos totales, como se dijo anteriormente por lo que la SBS prohibió la acumulación de reservas cobradas en cada crédito al momento de la entrega para pasar a ser cobrada con cada cuota de pago a lo largo del período de crédito.

<sup>7</sup> LGISF Título IX De los Activos y de los límites de crédito, Capítulo I: Castigo de préstamos, descuentos y otras obligaciones por parte de las instituciones controladas por la SBS, Sección I: Castigos

### 1.2.3 Análisis de la Estructura Financiera

Debemos partir de la estructura financiera ideal para toda Cooperativa, la misma que según el sistema de Perlas y las buenas prácticas financieras establecen las siguientes:



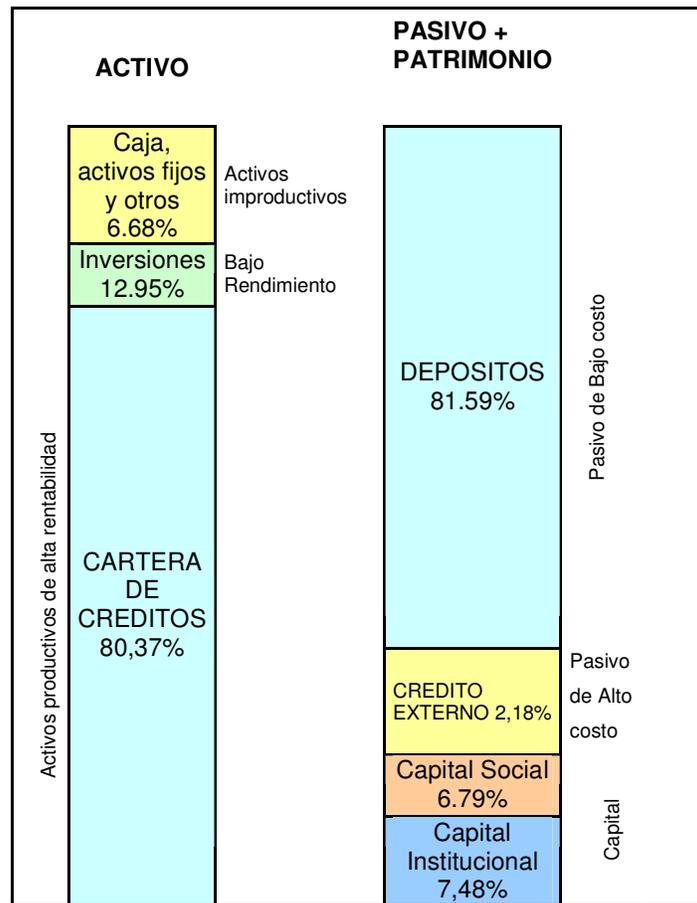
Elaborado por: Jardín Azuayo.  
Fuente: Metas del Sistema Perlas.

Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y a la vez que prepara a la IMF (Instituciones de Microfinanzas) para un crecimiento agresivo real.

Realizando el análisis de la Cooperativa en el período 2004 – 2006 tenemos que:

<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	<b>31-Dic-04</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>31-Dic-06</b>
1	Préstamos Netos / Activo Total	<b>74.64%</b>	<b>76.74%</b>	<b>80.37%</b>
2	Inversiones Líquidas / Activo Total	<b>17.52%</b>	<b>16.12%</b>	<b>12.84%</b>
5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	<b>76.50%</b>	<b>76.99%</b>	<b>81.59%</b>
6	Crédito Externo / Activo Total	<b>2.91%</b>	<b>3.44%</b>	<b>2.18%</b>
7	Aportaciones / Activo Total	<b>8.31%</b>	<b>8.36%</b>	<b>6.79%</b>
8	Capital Institucional / Activo Total	<b>8.37%</b>	<b>8.24%</b>	<b>7.48%</b>

Para la cooperativa en el año 2006 su estructura financiera es la siguiente:



### 2.1.2.1 Análisis del Activo

En el año 2004 la Cooperativa tenía cerca de US\$ 29'240.000 en activos totales y una cartera neta de US\$ 21'825.000 que representa el 74,64% de los activos totales, en el año 2005 se incrementa la cartera en aproximadamente 12'000.00 representando el 76,74% de los activos totales que para el año 2005 fueron de US\$ 44'267.000. La inversiones en el 2004 correspondían al 17,52%, a pesar de que se incrementaron en 2'000.000 en el año 2005, se redujo el porcentaje de participación en el Activo Total al 16,12% debido a que el crecimiento de la cartera fue superior.

En ambos períodos, 2004 y 2005, el porcentaje de participación de los activos productivos<sup>8</sup> estaba dentro de las metas de las buenas prácticas financieras, lo que sirve como medio para alcanzar ganancias suficientes, como la cartera de créditos es el activo más rentable se ha mantenido e incrementado el porcentaje de participación con respecto a las inversiones que son activos productivos menos rentables.

Fue en el período 2005 que se observó un elevado crecimiento de los activos del 51% en relación con el año 2004, una de las causas para el crecimiento de la Cooperativa fue descentralizar la administración de la Oficina de Cuenca y aperturar las oficinas de Ricaurte y El Valle, la segunda causa fue el cambio del sistema informático de la Cooperativa, se pasó de **SQL SERVER** al sistema FISJA construido sobre la base de Oracle ya que hasta junio del 2005 las transacciones de depósito y retiros de las oficinas de la Cooperativa se sujetaban a los tiempos de atención en las oficinas, hasta entonces la base de datos no estaba concentrada en un solo servidor, sino que cada una de las 20 oficinas de la Cooperativa tenían su propio servidor y su propia base de datos, siendo necesario que al final de cada mes los CD de respaldo de la información sean enviados a Contabilidad, esto

---

<sup>8</sup> Activos productivos corresponde a aquellos activos financieros que generan ingresos financieros como son la cartera bruta de créditos y las inversiones.

ocasionaba que los balances en el mejor de los casos salgan dos meses después de la fecha de corte, sin embargo a partir del cambio de la base de datos que fue centralizada y se trabaja desde entonces en línea, todos los socios en cualquier oficina y dentro de los horarios de atención podían hacer las transacciones de depósito o retiro de sus libretas de ahorro.

Estos cambios generaron gran confianza en los socios, que a su vez transmitían sus experiencias en la cooperativa a toda su red de contactos lo que ocasionó que una gran cantidad de nuevos socios retiren sus dineros de otras Instituciones Financieras y coloquen en la Cooperativa a pesar de que hasta ese momento no estaba controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Considerando que el crédito promedio en el año 2005 fue de US\$1.900 a 24 meses plazo aproximadamente, la rapidez en el desembolso y el costo de los créditos resultaban muy atractivos para los Socios de la Cooperativa, por ellos se puede afirmar que en algunas localidades la Cooperativa era la opción más económica y eficiente.

En el año 2006 el Activo Total llega a ser de US\$ 66'649.000 teniendo un crecimiento del 50% con respecto al 2005 lo que indica un crecimiento constante.

La participación de la cartera en el total de activos está en el 80,37% lo que va más allá del rango máximo ideal para este rubro, lo que puede generar un riesgo de liquidez, este crecimiento se debe a que se creó en el 2006 un cupo para créditos de vivienda de US\$ 2'000.000 con un plazo de 10 años (anteriormente no existían créditos para vivienda), este cupo se repartió entre las 23 oficinas según su porcentaje de captación. Esto ocasionó también un crecimiento menos acelerado de las inversiones que para el 2006 se reducen a un 12%

En el año 2006 el crecimiento de la Cooperativa se debe también a que se abrieron tres oficinas más: El Tambo, Chordeleg y Palmas, se mejoró la operación del sistema, con la implementación de los procesos operativos de las

áreas de negocio y se establecieron metas financieras por oficinas, implementando como estrategia para el mejoramiento de cartera la clasificación de las oficinas en tres tipos:

- 📍 **Oficinas Verdes:** Tienen una cartera en riesgo mayor a 30 días entre el 0% y el 4,90% de mora
- 📍 **Oficina Amarilla:** Tienen una cartera en riesgo mayor a 30 días entre el 5% y el 7,90% de mora
- 📍 **Oficina Roja:** Tienen una cartera en riesgo mayor a 30 días superior al 8%

#### 2.1.2.2 Análisis del Pasivo

El crecimiento del activo total depende del crecimiento de los depósitos, por tanto estimular el crecimiento de nuevos depósitos de ahorros es importante ya que a su vez, afectan el crecimiento de otras áreas claves.

Jardín Azuayo ha basado su crecimiento en las captaciones de ahorro de los socios y en el fortalecimiento del patrimonio. A diciembre del 2006 los ahorros de los socios representan el 81.6% del activo total, creciendo en un 59.5% con respecto al año 2005 en donde los ahorros representaban el 77% del Activo Total y los préstamos externos recibidos (Fundación Un Solmon Caixa Cataluña, Fondos Administrados) representan solamente el 2,2% en el 2006 y el 3.44% en el 2005. En el 2004 los ahorros representan el 76.5% y el crédito externo el 2.91%. Al 2006, el ahorro total es de US\$ 54'375.843 y ha aumentado constantemente en los últimos años con un crecimiento del 59% en el último año.

El crecimiento de los depósitos se debe también a que se descentralizaron las reuniones de las oficinas; hasta el 2005 se hacía una reunión por oficina, pero desde

el 2006 en la localidad donde funcionaba una oficina se determinó la realización de reuniones en los lugares en donde estaban concentrados cerca de 200 socios, lo que hizo que el trato con el socio se expandiera, se acerque más y por lo tanto incrementa el número de socios que ingresaron a la Cooperativa, así como la satisfacción de la demanda de los servicios requeridos, siendo una gran oportunidad para retroalimentarse de los requerimientos y necesidades de los socios.

Los depósitos captados son principalmente a la vista, 78.75% en el 2004, 74.88% en el 2005 reduciéndose al 71.98% en el 2006 y muestran una volatilidad baja y con tendencias muy estables. Los depósitos a plazo fijo y el "Ahorro Jardín Azuayo" han ido en aumento constante pasando desde un 21% en el 2004 al 25.12% en el 2005 para terminar el 2006 con un 28.02% de participación.

<b>Composición de los depósitos de Ahorro</b>				<b>CRECIMIENTO</b>	
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>		
Ahorro Corriente	17,614,626	25,519,222	39,138,151	44.88%	53.37%
Depósito a Plazo Fijo	4,754,257	7,747,693	13,922,317	62.96%	79.70%
Ahorros Programado/Otro Ahorro	0	815,457	1,315,375		61.31%
<b>Total Depósitos de Ahorro</b>	<b>22,368,882.90</b>	<b>34,082,371.80</b>	<b>54,375,843.00</b>		
Ahorros a la vista	<b>78.75%</b>	<b>74.88%</b>	<b>71.98%</b>		
Depósitos a Plazo	<b>21.25%</b>	<b>22.73%</b>	<b>25.60%</b>		
Ahorro Jardín Azuayo	<b>0.00%</b>	<b>2.39%</b>	<b>2.42%</b>		

La estructura financiera de los ahorros mejora ya que en el último año los depósitos a plazo y el ahorro programado dado a conocer con el nombre de Ahorro Jardín Azuayo han crecido proporcionalmente más que el ahorro a la vista, este cambio es positivo y evidencia un esfuerzo para promocionar los productos de ahorro a largo plazo que dan mayor estabilidad a los ahorros y pueden financiar activos de largo plazo, sin embargo existe un porcentaje considerable de socios que no

realizan sus depósitos con vencimiento cierto, siendo necesario fortalecer este servicio, para lo cual está por implementarse el pago de los intereses cada mes y el capital al vencimiento del contrato.

Jardín Azuayo tiene un nivel de ahorro alto, demostrando que sus productos de depósitos son atractivos, hay poca concentración del ahorro, hasta ahora la cooperativa se ha financiado principalmente por la captación de ahorro y una porción importante de estos se origina en las remesas de los emigrantes que viven en EEUU y en España.

Otras fuentes menores para financiar el activo (crédito externo) son constituidas por algunos convenios de fondos en administración y por dos préstamos a largo plazo recibidos por Fundación UnSolMon de España que deben ser utilizados por la cooperativa para financiar parte del cupo de los créditos para adquisición de vivienda. En el 2004 el crédito externo financia el 2.91% del Activo Total, incrementándose al 3.44% en el 2005 y luego el 2.18% en el 2006. Esto indica que los fondos en administración como fuentes de financiamiento a largo plazo no han crecido.

### 2.1.2.3 Análisis del Patrimonio

7	Aportaciones / Activo Total	<b>8.31%</b>	<b>8.36%</b>	<b>6.79%</b>
8	Capital Institucional / Activo Total	<b>8.37%</b>	<b>8.24%</b>	<b>7.48%</b>

Según el decreto 354 que rige para todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cálculo del patrimonio técnico las aportaciones de socios reciben menos énfasis y son reemplazadas con el capital institucional<sup>9</sup> que sirve para tres propósitos: financiar

<sup>9</sup> Se definen como todas las reservas legales y no distribuibles, donaciones de capital y la porción del excedente del ejercicio en curso que será retenida como reservas legales o no distribuibles.

activos improductivos como son terrenos, tecnología, etc que no generan ingresos financieros, para mejorar las ganancias ya que al financiar activos productivos con pasivo sin costo explícito se obtiene un ingreso neto del 100% y para absorber pérdidas en caso de morosidad de cartera o problemas operativos.

El patrimonio de Jardín Azuayo a Diciembre 2004 es de US\$ 5'357.186, conformado por el capital institucional el 46% y el capital social<sup>10</sup> el 54%, en el 2005 el patrimonio se incrementa a 7'657.233 de los cuales el 52% corresponde a capital social y el 48% a capital institucional para luego en el 2006 el patrimonio de 9'785.048 este conformado por capital social del 49% y capital institucional del 51% lo que muestra el énfasis en el crecimiento del capital institucional.

A pesar de ello el crecimiento del capital institucional, que representa la parte no distribuible y sin costo del patrimonio, fue menor que el crecimiento del activo total. Así la razón de Capital Institucional/Activo total ha bajado desde el 2004 que representaba el 8.37% al 8.24% en el 2005 y finalmente al 7.48% en el 2006, estos valores no son satisfactorios ni están dentro de las metas de excelencia de parámetros internacionales que indican un valor óptimo mínimo del 10%

Esta disminución en el crecimiento se debe a que desde los inicios y como política de crecimiento, la cooperativa cargaba a cada crédito concedido dos rubros para fortalecer al patrimonio, este valor corresponde al 3 o 4% del crédito por el tiempo del crédito, la tasa se aplicaba al entregarse el crédito lo que permitía un incremento sensible del patrimonio en proporción a la actividad económica de la Cooperativa, puesto que el primer rubro era para contribución a reservas de la institución y el segundo rubro iba a los certificados de aportación individuales de los socios, pero la SBS prohibió que se capitalice de esa forma y la Cooperativa a partir de Enero 2006 tuvo que realizar algunos ajustes, primero ya no se carga el rubro a lo que se llamaba contribución a certificados individuales sino se carga a reservas institucionales todo el 3% o 4% anual lo que significa un incremento de costos para

---

<sup>10</sup> Está conformado por los certificados de aportación obligatorios y comunes que los socios aportan al momento de asociarse a la cooperativa.

los socios debido a que al momento en que el socio deje de serlo, ya no podrá retirar las contribuciones a certificados pues estos no se encontrarán en sus aportaciones sino en las reservas que son irrepartibles, además de esto se ha procedido a cobrar el valor correspondiente a reservas en cada cuota, antes era al inicio de cada crédito, lo que hace que la velocidad de crecimiento de las reservas institucionales decaiga al menos por el plazo promedio de rotación de la cartera.

### 1.2.3 Análisis de los Rendimientos y Costos

Al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente la Cooperativa ha colocado sus recursos productivos en inversiones que produzcan el mayor rendimiento.

<b>R</b>	<b>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>	<b>31-Dic-04</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>31-Dic-06</b>
	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos			
1	Netos	15.12%	14.97%	13.16%
	Ingresos por Inversiones Líquidas / Promedio Inv.			
2	Líquidas	2.64%	2.10%	4.32%
	Costos-Financiero: Depósitos / Promedio			
5	Depósitos	5.07%	5.50%	5.42%
	Costos-Financiero: Crédito Externo / Promedio			
6	Créd. Externo	6.76%	1.82%	2.65%
	Costos-Financiero: Aportaciones / Promedio			
7	Aportaciones	5.79%	9.30%	7.71%
8	Margen Bruto <sup>11</sup> / Promedio Activos	7.99%	7.12%	6.59%
9	Gastos Operativos / Promedio Activos	3.55%	3.93%	3.90%
	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio			
10	Activos	2.36%	2.56%	1.61%
11	Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	0.04%	-0.04%	-0.20%
12	Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	2.09%	0.58%	0.32%
	Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans.			
13	(ROC)	20.87%	6.16%	3.88%

<sup>11</sup> Todos los ingresos generados y expresados como el rendimientos de todos los activos, menos los costos de ahorros y aportaciones, sin considerar gastos operativos, de provisiones y otros ítems extraordinarios.

La tasa promedio de cartera demuestra una disminución en la tasa de interés como se observa en el cuadro adjunto, en el 2004 la tasa estaba en 15,12%, bajando al 14,97% en el 2005 mientras que al 2006 bajó al 13,16%, existiendo una disminución real de 1,96% del 2004 al 2006. Los efectos de esta reducción se ven reflejados en el incremento de las colocaciones para el año 2006.

El área de Tesorería también generó un ingreso adicional, en el 2004 la tasa promedio ganada sobre las inversiones bordeaba el 2,64%, se reduce al 2,10% en el 2005 para luego incrementarse al 4,32% en el 2006, reflejándose un adecuado manejo de las inversiones en la Cooperativa.

Al evaluar los costos financieros pagados por la cooperativa sobre los ahorros depositados y las aportaciones de socios, hay que diferenciar ciertamente con las tasas pagadas por los bancos comerciales, estos últimos buscan minimizar sus costos financieros al tratarse de una sociedad de capital, en tanto las cooperativas de ahorro y crédito consideradas como sociedad de personas y sin afán de lucro por lo tanto deben tratar de pagar la tasa más alta posible sin arriesgar la estabilidad de la institución. En muchos casos, una tasa de crecimiento insuficiente de los depósitos de ahorros se relaciona con tasas de interés no competitivas.

Considerando las captaciones al 2004 bordean los US\$ 22'000.000 y en el 2006 incrementaron a los US\$ 54'000.000, la Cooperativa paga una tasa promedio mayor al 5% en los tres períodos, es decir se mantiene estable gracias a la estructura financiera que mantiene la cooperativa en lo que se refiere a depósitos de ahorros y aportaciones de socios. A pesar de que existe una ligera disminución en el 2006 con respecto al 2005, las captaciones siguen creciendo, indicando de esta forma un buen posicionamiento de la cooperativa en el mercado. En el caso de los certificados de aportación se cancela una tasa promedio cercana al 7% en el año 2006, reduciéndose en comparación con la tasa pagada en el 2005 que bordeaba el 9%. En este punto cabe indicar que hasta el año 2006 se pagaban intereses por los aportes de los socios al final de cada año, pero por disposición de la SBS a partir

del año 2007 los certificados de aportación no deberán ganar intereses, sino el rendimiento será reconocido como dividendos.

El margen bruto en el 2004 es del 7,99% rebajando a 7,12% en el 2005 y aún más para el 2006 que baja al 6,59%, la principal causa de esta disminución del margen bruto se debe a la rebaja en la tasa de interés de cartera. Este índice deberá ser suficiente como para cubrir los gastos operativos realizados por la Cooperativa como son: personal, administración, depreciaciones y amortizaciones, deberá cubrir las provisiones de cartera, inversiones, cuentas por cobrar y otros activos, así como el pago de los impuestos a los Organismos de Control, esto es SOLCA, SRI, Impuestos Municipales.

El gasto operativo comparado con el total de activos sirve para medir el grado de eficiencia o ineficiencia operativa que mantiene la cooperativa en el manejo de sus activos, como se puede evaluar, en los tres períodos analizados se observa una tendencia muy estable alrededor del 3,90%, lo que indica que la administración de la institución es muy eficiente ya que se halla por debajo de la meta de excelencia que señala un 10%. Los bajos costos operativos se debe también al trabajo voluntario de todos los socios directivos que participan en las comisiones tanto de crédito, como administrativas, de vigilancia, etc., y de una estructura organizativa ágil a nivel de oficina operativa.

El costo de provisiones en relación con el Activo total en el 2004 representa el 2,36%, en el 2005 el 2,56% y se reduce finalmente en el 2006 al 1,61% lo que evidencia que la institución ha mejorado constantemente las políticas y procedimientos de cobranza.

El ROA de la Cooperativa disminuye notablemente del 2,09% en el 2004 al 0,32% en el 2006, en este sentido es muy importante relevar que esta reducción de la rentabilidad, manteniendo siempre la sostenibilidad, es un objetivo explícito de la cooperativa que busca de esta forma beneficiar a todos los socios, sean estos ahorristas a través de tasas pasivas mas altas o sean estos prestatarios con costos de

créditos más bajos. A pesar de esta reducción se demuestra que la Institución es sostenible, teniendo como objetivo cubrir los costos los mismos que pueden mejorar con la disminución de la morosidad de la cartera.

Esta disminución en el rendimiento sobre los activos se debe en parte también a una adecuada cobertura del riesgo crediticio a través de los gastos de provisión.

En este análisis de rentabilidad es muy importante señalar que las comisiones cobradas en cada crédito concedido como aporte a las reservas, es un ingreso financiero implícito que no pasa por el estado de resultados como un ingreso sino contribuye directamente a la capitalización de la cooperativa, si se le tomará a este ingreso financiero neto (aporte a reservas luego de la imposición fiscal) y se los incluye en los ingresos, los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad subirían considerablemente.

A pesar de que se cubren con los ingresos todos los costos y gastos, se puede decir que no existe un espacio para absorber variaciones imprevistas tanto en los componentes del ingreso como el de costos, como por ejemplo un aumento de la morosidad o aumento del costo de fondeo o inflación.

### **1.2.3 Análisis de la Liquidez**

La liquidez tradicionalmente se analiza en términos del efectivo disponible para prestar, una variable controlada exclusivamente por la cooperativa de ahorro y crédito. La liquidez ahora se refiere al efectivo necesario para realizar retiros, una variable que la cooperativa de ahorro y crédito puede controlar a través de los análisis de volatilidad de sus depósitos de ahorros a la vista, los mismos que le ayudan a determinar los valores mínimos disponibles durante períodos cortos de tiempo.

Este indicador mide el porcentaje de depósitos de ahorros invertidos como activo líquido en una institución financiera. La meta "ideal" es mantener un mínimo del 15% después de pagar todas las obligaciones a corto plazo (30 días o menos).

Los indicadores de liquidez muestran una tendencia muy prudencial y en línea con las buenas prácticas, la liquidez en el 2004 fue de 24,80%, bajando al 22% en el 2005 y finalmente en el 2006 fue de 16,88% disminuyéndose la liquidez en un 7,92%, lo cual demuestra un manejo más eficiente de la Tesorería.

Se ha mejorando el sistema de gestión y monitoreo de la liquidez, y en general, no han existido desfases importantes de liquidez debido a la estabilidad de los depósitos a la vista.

Se puede observar que la Cooperativa tiene unos activos líquidos netos altos invertidos en depósitos en cuentas de ahorros en bancos (que generan un ingreso financiero muy bajo y representan en el 2006 el 8,50% del activo total) que permitirían atender eventuales descargos. En este sentido, cabe mencionar que la Cooperativa podría invertir más eficientemente la liquidez (cuentas de ahorro) en inversiones financieras de corto plazo (bonos u otros títulos de fácil convertibilidad emitidos por instituciones bancarias privadas o del Estado) y con mayor rendimiento,

La WOCCU recomienda se mantenga un 10% de los depósitos totales como reservas de liquidez que pueden ser en algunos países un requisito obligatorio como por ejemplo depósitos para encaje, pero en la legislación ecuatoriana, las COACs no tienen como obligación mantener depósitos para encaje en el Bco. Central u otra institución financiera, es por esta razón que la Cooperativa no mantiene depósitos para reserva de liquidez y el indicador de Reservas para Liquidez/Depósitos es del 0%.

### 1.2.3 Análisis de la Calidad de Activos

Dentro de este grupo de indicadores, se busca analizar la calidad del Activo en base a la presencia de activos improductivos y a la calidad de la Cartera, que representa el Activo productivo más importante a la hora de influir en la rentabilidad.

A	CALIDAD DE ACTIVOS		2004	2005	2006
1	Morosidad > 30 días / Cartera Bruta <sup>12</sup>	<=5%	7.82%	7.53%	4.10%
2	Activo Improductivo / Activo Total	<=5%	7.83%	7.14%	6.68%
3	Fondos Sin Costo Neto <sup>13</sup> / Activo Improductivo	>=100%	190.15%	199.16%	180.07%

Un exceso de activos improductivos<sup>14</sup> afecta las ganancias de la IMF negativamente, por eso se fija una meta a un máximo del 5% del total de activos.

El ratio de activos improductivos puede aumentar a corto plazo si lo que se desea lograr es mejorar las instalaciones de la institución, esto tendrá un efecto positivo en el incremento de la confianza en los socios y por ende aumento de las captaciones que terminaría en una mayor cobertura social y financiera a través de nuevas colocaciones.

La cooperativa mantiene al 2004 US\$ 2'290.480 en activos improductivos que representan el 7.83% del activo total, estos se incrementan a 3'158.600 en el 2005 pero la participación baja debido al incremento de la cartera para ese año. En el 2006 suman US\$ 4'450.255 bajando el porcentaje de participación del activo al

<sup>12</sup> Equivale al indicador CeR > 30

<sup>13</sup> Capital institucional y pasivos sin costo.

<sup>14</sup> Activos improductivos son considerados aquellos que no generan ingresos, dentro de este grupo tenemos a la cuenta fondos disponibles, cuentas por cobrar, propiedad y equipos, gastos prepagados y otros activos, pero existen porque permiten el desarrollo de las operaciones.

6.68%, esto muestra la intención de la cooperativa de buscar alcanzar una estructura financiera eficaz disminuyendo la improductividad de sus activos.

La mayor parte de los activos improductivos corresponden a activos líquidos (fondos de operación y caja chica) y activo fijo en donde la cooperativa ha realizado tanto en el 2005 como en el 2006 importantes inversiones en el sistema informático y en la tecnología necesaria para estructurar el enlace de todas las oficinas en línea. La estructura de los Activos improductivos es la siguiente:

<b>Activo Improductivo</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Total Activos Líquidos	34.95%	32.97%	33.68%
Total Cuentas por Cobrar	17.83%	15.13%	14.05%
Total Activos Fijos	34.92%	39.83%	31.55%
Total Otros Activos	11.71%	11.15%	19.70%
Total Activos Problemáticos	0.59%	0.91%	1.02%
<b>Total Activo Improductivo</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Es importante también realizar un análisis del financiamiento de estos activos, las buenas prácticas financieras indican como objetivo financiar el 100% de todos los activos improductivos con el capital institucional de la IMF o con otros pasivos que no tienen ningún costo financiero ya que esto permite que se reduzca el efecto negativo sobre las ganancias al no considerar pagos por concepto de intereses. Como podemos observar, en los tres años se financia totalmente los activos improductivos con fondos sin costo, el 2004 la relación Fondos sin costo/Activo improductivo es del 190%, en el 2005 el 199% y el 2006 el 180%, lo que supera las metas de excelencia.

El activo más grande de las instituciones financieras es la cartera de créditos que se constituye en el principal y más significativo servicio que ofrecen, estos proveen recursos a los socios y permite a la institución obtener ganancias para que vaya

creciendo sostenidamente, por lo tanto es de vital importancia que se administre la cartera de créditos de una manera tal que limite tanto la morosidad como el incumplimiento para mantener así un adecuado equilibrio entre riesgo y el retorno.

En cuanto a la calidad de la cartera, a pesar de que no se cumple con las metas establecidas en el período 2004 y 2005, se observa una tendencia muy positiva, en el 2004 la cartera bruta suma US\$ 23'413.664 y la mora mayor a 30 días asciende a US\$ 1'835.000 dando un CeR 30<sup>15</sup> de 7.82%, la cartera bruta asciende en el 2005 a US\$ 36'546.333 y la mora mayor a 30 días suman US\$ 2'752.000 dando un CeR 30 de 7.53% muy cercano al del 2004 debido a que en el 2005 la cantidad de cartera vencida crece al mismo ritmo de la cartera bruta, coincide además que en el lapso de los meses de junio a noviembre del 2005 se realiza la migración de los datos totales de la cooperativa al nuevo sistema informático lo que en cierta medida redujo el control y monitoreo de la cartera.

Para el 2006 se evidencia una mejora en la calidad de la cartera que suma al final del período US\$ 56'832.000 y la cartera en mora US\$ 2'330.122, dando un CeR 30 de 4.10%. Esta mejora se debe en gran medida a que la información proporcionada por el nuevo sistema informático es mucho más precisa y favorece notablemente ya que se puede llevar un control mucho más eficiente del total de la cartera gracias a la implementación de reportes oportunos y con la información necesaria. Además se implementaron estrategias para la reducción de la morosidad coordinando con el personal de las oficinas para realizar un seguimiento más profundo y efectivo, lo que ha dado resultados positivos con la correcta aplicación de las políticas de concesión y recuperación de créditos.

Es en el año 2006 que la Cooperativa pone mayor énfasis en el manejo del riesgo de crédito por los requerimientos que realiza la SBS sobre la implementación del Sistema de Gestión de Riesgo de Crédito tomando como referencia la normatividad vigente en el Ecuador y las mejores prácticas de gestión a nivel internacional, para lo cual desarrolla el Manual de Riesgos de Crédito que incluye los principios, metodologías

---

<sup>15</sup> Cartera en Riesgo Mayor a 30 días.

y parámetros que la Cooperativa ha estructurado con el fin de profundizar el conocimiento de sus socios, focalizar las estrategias de crédito y cobranzas de la Institución, determinar y minimizar las potenciales pérdidas que puede afrontar la Cooperativa sobre la base de la información, y no solo enfocados en un análisis más detallado de los prestatarios con relación al respaldo de garantías suficientes y capacidad de pago, sino incluyendo además un análisis de la probabilidad de incumplimiento, en función del comportamiento de pago de los socios y la posibilidad de deterioro de la calidad crediticia del prestatario, como consecuencia de factores internos y externos.

Se debe indicar como punto importante en este análisis, que la cooperativa al 2006 no clasifica los créditos de acuerdo al catálogo único de cuentas de la SBS sino que se registra toda la cartera como créditos de consumo, lo que no permite realizar un análisis más profundo y detallado de la calidad de la cartera por destino de créditos. Además no se lleva un seguimiento separado de lo que son préstamos reestructurados, por lo tanto no es posible medir los saldos y calificar la calidad de esta cartera, todos estos aspectos indican que la calidad de cartera puede ser todavía mejorada lo que hace necesario la formulación de las estrategias respectivas en consenso con los Coordinadores de las Oficinas. En este sentido, la falencia en la clasificación correcta de la cartera de créditos será solucionada en el futuro cuando la cooperativa pase a ser controlada por la SBS.

Comparando la cartera total vencida mayor a 365 días con la cartera bruta de los diferentes períodos obtenemos que el CeR 365 en el 2004 representa solamente el 1.11%, en el 2005 el 2.42% y en el 2006 llega a ser del 1.14%, manteniéndose estable e indicando una buena capacidad de cobro a lo largo del tiempo.

### **1.2.3 Análisis del Crecimiento y Sostenibilidad**

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida. El

crecimiento por sí solo es insuficiente así como la cobertura de los costos con los ingresos generados en el período debe tener un margen aceptable, para permitir el crecimiento sostenido de los activos de la Cooperativa

Es importante en el análisis vincular el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero. El crecimiento se mide a través de cinco áreas claves:

**Activo Total:** En el 2004 la Cooperativa creció en un 74,20%, en el 2005 y 2006 mantiene un crecimiento estable, en el 2005 crece un 51,39% mientras que en el 2006 creció en un 50.56%

**Cartera y Depósitos de Ahorro** En el 2004 la Cartera creció en un 47,30% mientras que los depósitos crecieron un 80,04% lo que demuestra una lenta colocación de los recursos captados en este período, en el 2005 la cartera crece en un 55% y los depósitos o captaciones crecen en un 52%, finalmente para el 2006 la cartera creció en un 57.58% y las captaciones casi en igual porcentaje crecen un 59% lo que demuestra una mejor relación entre captaciones y colocaciones. Es importante señalar que el crecimiento de las captaciones es la pieza fundamental en el crecimiento total de la cooperativa.

**Aportaciones:** En el 2004 la Cooperativa creció en un 77,28%, a mayor velocidad que los Activos Totales, mientras que en el 2006 el crecimiento disminuyó al 22.30%, considerando que a partir de abril del 2006 los certificados de aportación crecen con el aporte de US\$ 5,00 de los socios, este decrecimiento se debe a que en el 2006 las aportaciones ya no cuentan con el rubro que se cargaba en cada crédito y alimentaba esta cuenta.

**Capital Institucional:** En el 2004 la Cooperativa creció en un 73,07% mientras que en el 2006 creció en un 36,61%, porcentaje superior al crecimiento de las aportaciones gracias a que el rubro cobrado en cada crédito se carga a partir del 2006 en su totalidad a las reservas, pero, a pesar de ello no mantiene un ritmo de crecimiento igual al Activo Total y esto se debe al cobro periódico de las reservas por disposiciones del la SBS. En este sentido se deberá analizar más mecanismos que permitan un crecimiento sostenido del capital institucional, ya que este debe crecer igual que los activos totales.

En términos generales, el crecimiento de cada área se lo compara con el crecimiento del Activo Total, las variaciones en cada rubro tiene un efecto directo sobre la estructura financiera de la cooperativa y en la rentabilidad, por lo tanto es de vital importancia monitorear el crecimiento de cada área clave para mantener o adecuar una estructura financiera eficiente y rentable.

En general la cooperativa crece satisfactoriamente superando la meta propuesta por la WOCCU que indica un crecimiento apropiado real superior en al menos un 10% sobre la tasa de inflación. Como se puede observar, los activos totales mantienen un crecimiento constante del 50% en los dos últimos años, tanto la cartera como las captaciones crecen a mayor velocidad del activo total lo que se ve reflejado en la estructura financiera para el año 2005 y 2006 donde aumenta la participación tanto de la cartera como de los depósitos sobre el Activo Total, pero a costa de una disminución en la participación de las Aportaciones y Capital institucional, lo que a la larga puede tornarse en un riesgo de solvencia.

## **CAPITULO III**

### **CONCLUSIONES**

Uno de los objetivos del presente trabajo es familiarizarse con lo que significa el sistema cooperativo y su aporte en el desarrollo económico de la población, como pudimos observar en el capítulo I, las cooperativas de ahorro y crédito buscan incorporar a los sectores marginales de la economía con el fin de brindarles servicios financieros que les permita crecer y mejorar las condiciones de vida en base a una sociedad cooperativista donde se ejercen los principios y valores cooperativos. En nuestro país el crecimiento de las microfinanzas avanza a grandes pasos, cada vez son más el número de instituciones entre Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito que integran la industria de las microfinanzas, atendiendo cada vez a un mayor número de población que no tenía acceso a servicios financieros, de esta forma se promueve el desarrollo de los microempresarios y pequeños productores. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo participa en este movimiento de las microfinanzas, sirviendo al momento con 23 oficinas en varios cantones de la región austral.

La evolución de la cooperativa Jardín Azuayo y su participación creciente en la economía ha sido muy importante, por ello en el Capítulo II se realizó el análisis económico financiero utilizando para el efecto una herramienta poderosa desarrollada por la WOCCU y conocida como el Sistema de Monitoreo Perlas que ha permitido realizar un análisis a fondo sobre el cumplimiento de las buenas prácticas financieras en todas las áreas claves.

En lo que se refiere a la protección de activos, la cooperativa mantiene una política de provisiones acorde a los requerimientos de la SBS, como la cartera es manejada en su totalidad como créditos de consumo, no se pudo realizar un análisis más

exhaustivo ya que el plazo para la provisión de los diferentes tipos de crédito es variable según el riesgo que representa cada cartera, pero en general se cumple con los requerimientos y las buenas prácticas financieras, aunque es importante también develar que la cartera de créditos nunca ha sido castigada, así como no se lleva un control o manejo de provisiones separado para lo que son créditos reestructurados, a pesar de ello las provisiones son prudenciales y pueden soportar el peso de los microcréditos y créditos de comercio y vivienda cuando estos sean reconocidos en el plan de cuentas.

La Solvencia se mantiene en valores aceptables, aunque en el período 2006 se mantiene al límite del rango mínimo lo que representa un riesgo importante, debido principalmente a la disminución de la participación del capital institucional y un crecimiento superior de las captaciones con respecto al Activo Total.

La estructura financiera es adecuada mejorando constantemente con el paso del tiempo, las captaciones son colocadas eficientemente y crecen a una buena velocidad en relación con el crecimiento del Activo Total, pero resulta un tanto preocupante una disminución del ratio de adecuación del capital institucional ya que esto puede convertirse en un limitante para el futuro crecimiento de la institución.

Otra área clave analizada hace referencia a los rendimientos y costos, para ello es importante conocer que un objetivo explícito de la cooperativa es beneficiar a todos los socios sean estos ahorristas o prestamistas a través de tasas pasivas más altas y o costos de créditos más bajos, este objetivo se hace presente cuando se observa el índice ROA que disminuye en el tiempo y para el 2006 está en el 0,32%, a pesar de ser bajo se está manteniendo la sostenibilidad de la institución, esta reducción se debe principalmente a la reducción en la tasa promedio de cartera. El gasto operativo es bajo lo que indica eficiencia operativa que se debe también

al trabajo voluntario de directivos que participan en la administración de la cooperativa. Existe un riesgo importante si disminuye aún más el margen financiero ya que no cubriría variaciones imprevistas tanto en costos como ingresos.

El análisis de la liquidez indica que la cooperativa maneja una tendencia muy prudencial y en línea con las buenas prácticas, los índices de liquidez están sobre las metas propuestas y se debe en gran medida a la estabilidad de los depósitos a la vista y una buena gestión de tesorería, adicionalmente la Cooperativa mantiene unos activos líquidos netos prudenciales y está buscando líneas de crédito en caso de presentarse problemas de liquidez.

En la evaluación de la calidad de activos, en relación con la cartera se ha observado un mejoramiento constante gracias a un monitoreo más profundo y a una cobranza más agresiva. De otro lado cabe señalar que los préstamos reestructurados no reciben todavía un seguimiento separado del resto de la cartera, así como no se ha procedido a castigar la cartera según los requerimientos de la SBS, por ello este vacío de información no ha permitido realizar un análisis completo del riesgo de la calidad de la cartera.

En cuanto al crecimiento, la cooperativa mantiene un crecimiento constante muy por encima de las metas planteadas por la WOCCU, es importante realizar un monitoreo al crecimiento para controlar que se mantenga una estructura financiera adecuada, como se pudo observar en el análisis, existe un problema en la adecuación del capital institucional, debido a que no está creciendo al mismo ritmo de los activos totales.

Es muy importante señalar que a la fecha la cooperativa está atravesando por un proceso de ingreso al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y por eso

está adecuando sus sistemas, estructura y gobierno, en parte esto representa un riesgo para la cooperativa por una potencial sobre-reglamentación que en ciertos casos no coinciden con los principios cooperativos.

## RECOMENDACIONES

Es muy importante que este tipo de instituciones se mantengan en el tiempo, gracias al aporte que brindan a la sociedad y principalmente a las regiones marginales a quienes a través de sus servicios se les da la oportunidad de superar los problemas de pobreza e inequidad existentes en nuestro país, paralelamente de esta forma apoyan al desarrollo económico del país. Por esta razón es de vital importancia realizar un análisis continuo del desempeño de la cooperativa y el cumplimiento de todos los principios cooperativos.

La eficiencia de Jardín Azuayo puede mejorar si se aprovechan las ventajas del nuevo sistema informático y la nueva tecnología que facilita enormemente el trabajo gracias a la estandarización de procesos y elaboración de reportes acorde a las nuevas necesidades.

Es importante que se realice de manera ágil y oportuna la reclasificación de la cartera acorde al catálogo único de cuentas, lo que permitirá un mejor manejo y control de la cartera en cuanto a morosidad y provisionamiento, clasificada la cartera es posible implementar una adecuada política de provisiones acorde al tipo de créditos concedidos y según dictamine la SBS, de esta forma se reduce el riesgo de crédito y se puede tener una visión mucho más objetiva de la calidad de la cartera. Con esto también se logrará determinar de una forma más concreta el alcance y la profundidad del servicio que brinda la cooperativa.

En cuanto al manejo de la liquidez es necesario que se desarrollen un plan de contingencias que mitigue el riesgo de liquidez a través del contrato de líneas de crédito emergente con otras instituciones financieras públicas o privadas, ONGs, etc. Las políticas de tesorería deben enfocarse en el monitoreo de la liquidez para

mantenerla en niveles adecuados y a la vez favorecer la rentabilidad mediante programas de inversión y manejo de liquidez ociosa.

En el análisis efectuado se pudo observar que la adecuación de capital esta disminuyendo, lo que a la larga puede generar un riesgo de sobre exposición financiera con posibles limitaciones para el crecimiento futuro de la cooperativa, por lo tanto se deben buscar mecanismos que permitan crecer al capital institucional, esto se podría lograr con una mayor colocación en créditos y esta sea eficiente ya que esto representa para el 2006 un aporte a las reservas directamente.

Se deben además buscar medios para financiamiento a largo plazo y bajo costo que permitan financiar activos productivos de largo plazo, crear nuevos mecanismos de publicidad principalmente para dar a conocer al socio los productos de ahorro programado que brindan a la cooperativa financiamiento a largo plazo y estabilidad a los depósitos

Es necesario implementar estudios de mercado que permitan realizar una innovación constante de productos y servicios en las microfinanzas rurales y urbano marginales acorde a las necesidades de cada región o cantón en donde se desarrollan las operaciones.

En el área social de la cooperativa, se recomienda realizar un plan de actividades para fortalecer la base social de la cooperativa, ya que debido al crecimiento que está experimentado, aumenta el número de socios y la comunicación se puede tornar más complicada, se deben buscar espacios en donde se invite a la participación del mayor número posible de socios y se pueda dar a conocer los servicios ofrecidos y de esta forma se cultiva el sentimiento de pertenencia y participación democrática en los procesos cooperativos.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- NUÑEZ, Jorge** **Análisis Financiero de IMF'S.** Universidad Tecnológica Equinoccial, 2007
- GONZALEZ, Sebastián** **Gestión Bancaria,** Editorial Mc Graw Hill, España 2001
- PEREZ, Jorge** **Contabilidad Bancaria,** Editorial Mc Graw Hill, España 2003
- RICHARDSON, David** **Sistema de Monitoreo Perlas.** Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Junio 2001.

### Paginas Web:

- Banco Central del Ecuador** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Superintendencia de Bancos** [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito** [www.woccu.org](http://www.woccu.org)

### OTRAS FUENTES

- Ley de Cooperativas, Nro. 2001 – 52 Registro Oficial 400 del 29 de Agosto del 2001

- Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Reglamento de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- Base de Datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- Revista Estadísticas de Microfinanzas en el Ecuador 2003-2006, publicada por la Superintendencia de bancos y RFR

# **ANEXOS**

## ANEXO NRO.1

### BALANCE GENERAL

#### Jardin Azuayo

En Base a la Moneda Local

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
<b>ACTIVO PRODUCTIVO</b>			
<b>Préstamos a Los Asociados</b>			
Corto Plazo (<= 1 Año).	-	-	-
Mediano Plazo (1-3 Años)	23,413,663.59	36,546,333.46	56,832,241.10
Largo Plazo (> de 3 Años).	-	-	-
Estimaciones para Préstamos Incobrables	1,588,471.60	2,573,919.05	3,266,081.24
<b>Total Préstamos Netos</b>	<b>21,825,191.99</b>	<b>33,972,414.41</b>	<b>53,566,159.86</b>
<b>Inversiones Líquidas</b>			
<b>Inversiones Líquidas</b>			
Depósitos a Corto Plazo en Bancos	2,500,000.00	4,493,117.54	5,684,835.10
Valores e Inversiones a Corto Plazo	2,623,155.10	2,641,207.44	2,900,668.74
Estimaciones para Inversiones Líquidas	-	-	29,006.69
<b>Total Inversiones Líquidas (C/P)</b>	<b>5,123,155.10</b>	<b>7,134,324.98</b>	<b>8,556,497.15</b>
<b>Inversiones Financieras</b>			
<b>Inversiones Financieras</b>			
Aportaciones - Federación	2,000.00	2,000.00	76,118.24
<b>Total Inversiones Financieras No Reguladas</b>	<b>2,000.00</b>	<b>2,000.00</b>	<b>76,118.24</b>
Estimaciones para Inversiones Financieras	-	-	-
<b>Total Inversiones Financieras (L/P)</b>	<b>2,000.00</b>	<b>2,000.00</b>	<b>76,118.24</b>
<b>Inversiones No Financieras</b>			
Varios	-	-	-
Estimaciones para Inv. No Financieras	-	-	-
<b>Total Inversiones No Financieras</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>	<b>26,950,347.09</b>	<b>41,108,739.39</b>	<b>62,198,775.25</b>
<b>ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>			
<b>Activos Líquidos</b>			
Caja	497,569.18	1,041,534.65	1,390,374.85
Cuenta Corriente (Chequera)	-	-	-

	302,902.04		108,260.60
<b>Total Activos Líquidos</b>	<b>800,471.22</b>	<b>1,041,534.65</b>	<b>1,498,635.45</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>			
Deudores	-	-	-
Intereses por Cobrar	11,734.48	4,890.55	420,343.67
Documentos por Cobrar	15,458.66	-	-
Deducción de Planilla por Cobrar	122,911.62	75,300.63	63,875.82
Cuentas por cobrar por préstamos entre sucursales	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	258,412.71	397,728.47	216,121.96
Estimaciones para Cuentas Incob.	- 43.18	43.18	74,996.55
<b>Total Cuentas por Cobrar</b>	<b>408,474.29</b>	<b>477,876.47</b>	<b>625,344.90</b>
<b>Activos Fijos</b>			
Terreno	95,518.74	98,698.25	104,956.25
Edificio (Bruto)	568,773.01	705,907.05	958,744.06
Instalaciones Arrendadas	-	-	-
Muebles y Equipo	241,223.61	658,992.47	781,783.58
Depreciación Acumulada - Edificios	15,732.07	48,175.09	85,165.96
Depreciación Acumulada - Instalaciones	-	-	-
Depreciación Acumulada - Muebles y Equipo	89,884.08	157,167.98	356,071.90
<b>Total Muebles e Inmuebles Netos</b>	<b>799,899.21</b>	<b>1,258,254.70</b>	<b>1,404,246.03</b>
<b>Otros Activos</b>			
Bienes en Liquidación	79,931.33	-	353,034.14
Gastos de Organización	209,058.62	-	-
Gastos Anticipados	47,326.83	30,176.81	22,421.31
Otros Activos Diferidos	-	456,565.89	752,578.89
Amortizaciones Acumuladas	68,159.59	134,393.72	251,220.60
<b>Total Otros Activos</b>	<b>268,157.19</b>	<b>352,348.98</b>	<b>876,813.74</b>
<b>Activos Problemáticos</b>			
Activos de Valor Dudoso	-	-	21,008.71
Discrepancia Contable - Activos	1,595.89	12,956.79	-

Otros Activos Problemáticos	11,891.45	15,720.31	26,927.59
Estimaciones para Activos Problemáticos	-	-	2,721.18
<b>Total Activos Problemáticos</b>	<b>13,487.34</b>	<b>28,677.10</b>	<b>45,215.12</b>
<b>TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>	<b>2,290,489.25</b>	<b>3,158,691.90</b>	<b>4,450,255.24</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>29,240,836.34</b>	<b>44,267,431.29</b>	<b>66,649,030.49</b>

## PASIVOS

### PASIVOS CON COSTO

#### Depósitos de Ahorro

Ahorro Corriente	17,614,626.15	25,519,222.00	39,138,151.46
Depósito a Plazo Fijo	4,754,256.75	7,747,693.00	13,922,316.77
Ahorro Infante Juvenil	-	-	-
Ahorros Programado/Otro Ahorro	-	815,456.80	1,315,374.93
<b>Total Depósitos de Ahorro</b>	<b>22,368,882.90</b>	<b>34,082,371.80</b>	<b>54,375,843.16</b>

#### Crédito Externo

Crédito Externo - CCL (<= 1 Año)	-	-	-
Crédito Externo - CCL (> 1 Año)	-	-	-
Crédito Externo - Bancos	851,839.76	848,049.10	912,170.92
Otros Créditos Externos - Extranjeros	-	674,970.00	539,970.00
<b>Total Crédito Externo</b>	<b>851,839.76</b>	<b>1,523,019.10</b>	<b>1,452,140.92</b>

### TOTAL PASIVO CON COSTO

#### PASIVO SIN COSTO

Cuentas por Pagar (<=30 Días)	376,528.24	582,940.61	874,449.74
Provisiones (ej. Prestaciones)	161,741.57	-	-
Otros Pasivos	124,657.24	421,865.99	161,547.88
<b>TOTAL PASIVO SIN COSTO</b>	<b>662,927.05</b>	<b>1,004,806.60</b>	<b>1,035,997.62</b>

### TOTAL PASIVOS

**23,883,649.71    36,610,197.50    56,863,981.70**

## CAPITAL

### Aportaciones

Aportaciones Obligatorias	2,430,085.72	3,700,650.47	4,525,956.00
<b>Total Capital de los Asociados</b>			<b>4,525,956.00</b>

	<b>2,430,085.72</b>	<b>3,700,650.47</b>	
<b>Capital Transitorio</b>			
Reservas Monetarias	95,485.28	95,485.28	95,485.28
Otras Reservas	-	-	-
Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual	384,450.00	212,042.37	178,806.00
<b>Total Capital Transitorio</b>	<b>479,935.28</b>	<b>307,527.65</b>	<b>274,291.28</b>
<b>Capital Institucional</b>			
Reserva Legal	301,244.40	533,353.04	636,614.34
Reserva Irrepartible	1,831,401.90	2,798,499.55	3,965,809.46
Otras Reservas	-	-	-
Donaciones	314,519.08	317,203.08	382,377.68
Pérdidas por Aplicar	-	-	-
Excedentes (Pérdidas) del Año por Capitalizar	-	-	-
<b>Total Capital Institucional</b>	<b>2,447,165.38</b>	<b>3,649,055.67</b>	<b>4,984,801.48</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>5,357,186.38</b>	<b>7,657,233.79</b>	<b>9,785,048.76</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>29,240,836.09</b>	<b>44,267,431.29</b>	<b>66,649,030.46</b>

#### INFORMACION ADICIONAL

##### Activos

##### No. de Asociados en la CAC

Hombres	26,513.00	30,022.00	36,555.00
Mujeres	23,450.00	32,623.00	40,163.00
Género no Reportado	822.00	921.00	1,090.00
<b>Número Total de Asociados</b>	<b>50,785.00</b>	<b>63,566.00</b>	<b>77,808.00</b>
<b>Número de Otros Usuarios de Servicios</b>			
Infanto Juvenil	-	-	-
Terceros	-	-	-
<b>Número de Otros Usuarios de Servicios de la CAC</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Número de Asociados y Otros Usuarios de Servicios de CAC</b>	<b>50,785.00</b>	<b>63,566.00</b>	<b>77,808.00</b>

##### Información Adicional - Cartera

##### Morosidad

0-30 días

	1,586,267.67	2,395,470.00	2,519,115.18
1-3 meses	857,427.10	952,631.00	914,141.84
3-6 meses	478,967.65	487,779.62	388,566.57
6-12 meses	235,527.14	428,966.20	382,324.04
>12 meses	259,527.81	882,900.41	645,299.54
<b>Saldo Total en Mora</b>	<b>3,417,717.37</b>	<b>5,147,747.23</b>	<b>4,849,447.17</b>
Estimaciones Requeridas - Usuario	809,700.46	1,215,926.19	1,502,185.46
Total Estimaciones Requeridas - WOCCU	809,700.47	1,042,942.16	1,281,119.65
Exceso/Déficit Estimaciones - Usuario	- 0.01	172,984.03	221,065.81
Estimaciones para Préstamos Incobrables	1,588,471.60	2,573,919.05	3,266,081.24
Exceso/Déficit de Estimaciones	778,771.13	1,530,976.89	1,984,961.59
Depuraciones Acumuladas (Históricas)	-	-	-
Recuperaciones de Préstamos Depurados (Históricas)	-	-	-

**ESTADO DE  
RESULTADOS**

**Jardin Azuayo  
En Base a la  
Moneda Local**

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS POR PRÉSTAMOS</b>			
Intereses Sobre Préstamos	2,594,674.63	3,943,264.53	5,524,871.30
Recargos por Mora	175,078.63	233,096.65	233,390.41
Comisiones Sobre Préstamos	-	-	-
Prima de Seguros Sobre Préstamos	-	-	-
<b>INGRESOS NETOS DE PRÉSTAMOS</b>	<b>2,769,753.26</b>	<b>4,176,361.18</b>	<b>5,758,261.71</b>
Ingresos por Inversiones Líquidas	81,340.36	128,630.92	338,690.14
Ingresos por Inversiones Financieras	-	-	771.24
Ingresos por Inversiones No Financieras	-	-	-
Ingresos por comisiones (no relacionadas a préstamos)	12,240.88	108,320.14	107,617.08
Ingresos por Otras Fuentes	31,753.52	62,729.60	199,779.33
<b>Total Ingreso Bruto</b>	<b>2,895,088.02</b>	<b>4,476,041.84</b>	<b>6,405,119.50</b>
<b>COSTOS/GASTOS</b>			
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>			
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	882,325.12	1,551,965.48	2,395,803.16
Seguros para Ahorros	-	-	-
Impuestos Sobre Intereses Pagados	-	-	-
<i>Costo Financiero - Depósitos de Ahorro</i>	<i>882,325.12</i>	<i>1,551,965.48</i>	<i>2,395,803.16</i>
Costo Financiero Sobre Crédito Externo	65,078.63	21,665.39	39,458.18
Costos Financieros sobre Préstamos entre Agencias	-	-	-
Intereses Sobre Aportaciones	110,000.00	284,956.62	317,290.40
Seguros para Aportaciones	-	-	-
Impuestos por Intereses Pagados sobre Aportaciones	-	-	-
<i>Costo Financiero - Aportaciones</i>	<i>110,000.00</i>	<i>284,956.62</i>	<i>317,290.40</i>
Otros Costos Financieros	0.28	-	-
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,057,404.03</b>	<b>1,858,587.49</b>	<b>2,752,551.74</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1,837,683.99</b>	<b>2,617,454.35</b>	<b>3,652,567.76</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Personal	501,421.28	826,458.10	1,074,135.42
Gobernabilidad	-	-	-
Mercadeo	3,474.69	-	3,775.14
Administración	239,167.00	461,084.85	733,130.66
Depreciación	72,595.28	156,291.22	354,452.90
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>816,658.25</b>	<b>1,443,834.17</b>	<b>2,165,494.12</b>
Provisión para Activos de Riesgo	543,232.49	939,157.37	892,620.55
<b>UTILIDAD DE OPERACIONES</b>	<b>477,793.25</b>	<b>234,462.81</b>	<b>594,453.09</b>

<b>OTROS INGRESOS / GASTOS</b>				
Ingresos por Donaciones	-	-	-	-
Ajustes de Años Anteriores (Neto)	-	-	-	58.83
Extraordinarios (Neto)	8,090.40	-	14,052.78	-
<b>TOTAL OTROS INGRESOS/GASTOS</b>	<b>8,090.40</b>	<b>-</b>	<b>14,052.78</b>	<b>-</b>
Impuestos	-	5,321.29	-	8,367.70
				306,249.00
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>480,562.36</b>	<b>212,042.33</b>	<b>178,806.12</b>	

## ANEXO NRO. 2

### COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

En Base a la Moneda Local

<b>INDICADORES P-E-R-L-A-S</b>					
<b>P</b>	<b>PROTECCIÓN</b>	<b>Metas (Excelencia)</b>	<b>31/12/2004</b>	<b>31/12/05</b>	<b>31/12/06</b>
1	Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%	612.00%	391.00%	506.13%
2	Estim. Netas / Morosidad 1-12 Meses	35%	84.54%	90.46%	155.53%
2U.	Estim. Netas/ Estimaciones Cooperativa 1-12 Meses	100%	241.55%	264.15%	305.85%
3	Castigo total de préstamos con morosidad a 12 meses	Sí	No	No	No
4	Castigo de prestamos Anuales / Cartera Promedio	Lo Mínimo	0.00%	0.00%	0.00%
5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos Acumulados	>75%	NA	NA	NA
6	Solvencia	>=111%	114.89%	113.99%	111.85%
<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>		<b>31-dic-04</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>31-Dic-06</b>
1	Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	74.64%	76.74%	80.37%
2	Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%	17.52%	16.12%	12.84%
3	Inversiones Financieras / Activo Total	<=2%	0.01%	0.00%	0.11%
4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%	0.00%	0.00%	0.00%
5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%	76.50%	76.99%	81.59%
6	Crédito Externo / Activo Total	0-5%	2.91%	3.44%	2.18%
7	Aportaciones / Activo Total	<=20%	8.31%	8.36%	6.79%
8	Capital Institucional / Activo Total	>=10%	8.37%	8.24%	7.48%
9	Capital Institucional Neto / Activo	>=10%	10.99%	11.64%	10.46%
9U.	Capital Neto Definido por Usuario	>=10%	10.99%	11.25%	10.06%
<b>R</b>	<b>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>				
1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	% Empresarial	15.12%	14.97%	13.16%
2	Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	% del Mercado	2.64%	2.10%	4.32%

3	Ingresos por Inversiones Fin. / Promedio Inv. Fin.	% del Mercado	0.00%	0.00%	1.97%
4	Ingresos por Inv. No Fin. / Promedio Inv. No Fin.	>=R1	0.00%	NA	NA
5	Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	% del Mercado, > Inflación	5.07%	5.50%	5.42%
6	Costos-Fin: Crédito Externo / Promedio Créd. Externo	Tasas del Mercado	6.76%	1.82%	2.65%
7	Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del Mercado, >R5	5.79%	9.30%	7.71%
8	Margen Bruto / Promedio Activos	^E9=10%	7.99%	7.12%	6.59%
9	Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	3.55%	3.93%	3.90%
#	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	^P1=100%, ^P2=35%	2.36%	2.56%	1.61%
11	Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	Lo Mínimo	0.04%	-0.04%	-0.20%
#	Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%	2.09%	0.58%	0.32%
#	Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (ROC)	>Inflación	20.87%	6.16%	3.88%
<b>L</b>	<b>LIQUIDEZ</b>				
1	Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorro	15-20%	24.80%	22.28%	16.88%
2	Reservas para Liquidez / Total Depósitos	10%	0.00%	0.00%	0.00%
3	Liquidez Ociosa / Activo Total	<1%	2.74%	2.35%	2.25%
<b>A</b>	<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
1	Morosidad Mayor a 30 días / Cartera Bruta	<=5%	7.82%	7.53%	4.10%
10.	Mora Definido por Usuario / Cartera Bruta de Préstamos	<5%	14.60%	12.73%	7.19%
2	Activo Improductivo / Activo Total	<=5%	7.83%	7.14%	6.68%
3	Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	>=200%	190.15%	199.16%	180.07%
<b>s</b>	<b>SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)</b>				
1	Cartera Neta de Préstamos	^E1=70-80%	47.30%	55.66%	57.68%
2	Inversiones Líquidas	^E2<=16%	396.79%	39.26%	19.93%
3	Inversiones Financieras	^E3<=2%	100.00%	0.00%	3705.91%

4	Inversiones No Financieras	$\Delta E4=0\%$	-100.00%	0.00%	0.00%
5	Depósitos de Ahorro	$\Delta E5=70-80\%$	80.04%	52.37%	59.54%
6	Crédito Externo	$\Delta E6=0-5\%$	-20.72%	78.79%	-4.65%
7	Aportaciones	$\Delta E7 \leq 20\%$	77.28%	52.28%	22.30%
8	Capital Institucional	$\Delta E8 \geq 10\%$	73.07%	49.11%	36.61%
9	Capital Institucional Neto	$\Delta E9 \geq 10\%$	60.41%	60.36%	35.32%
#	Asociados	$\geq 15\%$	53.34%	25.17%	22.41%
11	Total Activos	$> \text{Inflación} + 10\%$	74.20%	51.39%	50.56%
<b>Tasa de Inflación (Anualizado)</b>			9.00%	6.10%	1.99%

**ANEXO NRO.4**

**ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**

**Jardin Azuayo**

En Base a la Moneda Local

	<b>VARIACION 2004-2005</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION 2005-2006</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO PRODUCTIVO</b>				
<b><i>Préstamos a Los Asociados</i></b>				
Corto Plazo (<= 1 Año).				
Mediano Plazo (1-3 Años)	13,132,669.87	56.09%	20,285,907.64	55.51%
Largo Plazo (> de 3 Años).	-		-	
Estimaciones para Préstamos Incobrables	- 985,447.45	62.04%	692,162.19	26.89%
<b>Total Préstamos Netos</b>	<b>12,147,222.42</b>	<b>55.66%</b>	<b>19,593,745.45</b>	<b>57.68%</b>
<b><i>Inversiones Líquidas</i></b>	-		-	
<b><i>Inversiones Líquidas</i></b>	-		-	
Depósitos a Corto Plazo en Bancos	1,993,117.54	79.72%	1,191,717.56	26.52%
Valores e Inversiones a Corto Plazo	18,052.34	0.69%	259,461.30	9.82%
Estimaciones para Inversiones Líquidas	-		29,006.69	
<b>Total Inversiones Líquidas (C/P)</b>	<b>2,011,169.88</b>	<b>39.26%</b>	<b>1,422,172.17</b>	<b>19.93%</b>
<b><i>Inversiones Financieras</i></b>	-		-	
<b><i>Inversiones Financieras</i></b>	-		-	
Aportaciones - Federación	-	0.00%	74,118.24	3705.91%
<b>Total Inversiones Financieras No Reguladas</b>	-	<b>0.00%</b>	<b>74,118.24</b>	<b>3705.91%</b>
Estimaciones para Inversiones Financieras	-		-	
<b>Total Inversiones Financieras (L/P)</b>	-	<b>0.00%</b>	<b>74,118.24</b>	<b>3705.91%</b>
<b><i>Inversiones No Financieras</i></b>	-		-	
Varios	-		-	
Estimaciones para Inv. No Financieras	-		-	
<b>Total Inversiones No Financieras</b>	-		-	
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>	<b>14,158,392.30</b>	<b>52.54%</b>	<b>21,090,035.86</b>	<b>51.30%</b>
<b>ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>	-		-	
<b><i>Activos Líquidos</i></b>	-		-	

Caja	543,965.47	109.32%	348,840.20	33.49%
Cuenta Corriente (Chequera)	- 302,902.04	100.00%	108,260.60	100.00%
<b>Total Activos Líquidos</b>	<b>241,063.43</b>	<b>30.12%</b>	<b>457,100.80</b>	<b>43.89%</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-
Intereses por Cobrar	6,843.93	-58.32%	415,453.12	8495.02%
Documentos por Cobrar	- 15,458.66	100.00%	-	-
Deducción de Planilla por Cobrar	- 47,610.99	-38.74%	11,424.81	-15.17%
Cuentas por cobrar por préstamos entre sucursales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	139,315.76	53.91%	181,606.51	-45.66%
Estimaciones para Cuentas Incob.	-	-	74,953.37	173583.53%
<b>Total Cuentas por Cobrar</b>	<b>69,402.18</b>	<b>16.99%</b>	<b>147,468.43</b>	<b>30.86%</b>
<b>Activos Fijos</b>	-	-	-	-
Terreno	3,179.51	3.33%	6,258.00	6.34%
Edificio (Bruto)	137,134.04	24.11%	252,837.01	35.82%
Instalaciones Arrendadas	-	-	-	-
Muebles y Equipo	417,768.86	173.19%	122,791.11	18.63%
Depreciación Acumulada - Edificios	- 32,443.02	206.22%	36,990.87	76.78%
Depreciación Acumulada - Instalaciones	-	-	-	-
Depreciación Acumulada - Muebles y Equipo	- 67,283.90	74.86%	198,903.92	126.55%
<b>Total Muebles e Inmuebles Netos</b>	<b>458,355.49</b>	-	<b>145,991.33</b>	<b>11.60%</b>
<b>Otros Activos</b>	-	-	-	-
Bienes en Liquidación	- 79,931.33	100.00%	353,034.14	100.00%
Gastos de Organización	- 209,058.62	100.00%	-	-
Gastos Anticipados	- 17,150.02	-36.24%	7,755.50	-25.70%
Otros Activos Diferidos	456,565.89	-	296,013.00	64.83%
Amortizaciones Acumuladas	- 66,234.13	97.18%	116,826.88	86.93%
<b>Total Otros Activos</b>	<b>84,191.79</b>	<b>31.40%</b>	<b>524,464.76</b>	<b>148.85%</b>
<b>Activos Problemáticos</b>	-	-	-	-
Activos de Valor Dudoso	-	-	-	-

			21,008.71	
			-	
Discrepancia Contable - Activos	11,360.90		12,956.79	
Otros Activos Problemáticos	3,828.86	32.20%	11,207.28	71.29%
			-	
Estimaciones para Activos Problemáticos	-		2,721.18	
<b>Total Activos Problemáticos</b>	<b>15,189.76</b>	<b>112.62%</b>	<b>16,538.02</b>	<b>57.67%</b>
<b>TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>	<b>868,202.65</b>	<b>37.90%</b>	<b>1,291,563.34</b>	<b>40.89%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15,026,594.95</b>	<b>51.39%</b>	<b>22,381,599.20</b>	<b>50.56%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CON COSTO</b>				
<b>Depósitos de Ahorro</b>				
Ahorro Corriente	7,904,595.85	44.88%	13,618,929.46	53.37%
Depósito a Plazo Fijo	2,993,436.25	62.96%	6,174,623.77	79.70%
Ahorro Infante Juvenil	-		-	
Ahorros Programado/Otro Ahorro	815,456.80	100.00%	499,918.13	61.31%
<b>Total Depósitos de Ahorro</b>	<b>11,713,488.90</b>	<b>52.37%</b>	<b>20,293,471.36</b>	<b>59.54%</b>
<b>Crédito Externo</b>				
Crédito Externo - CCL (<= 1 Año)	-		-	
Crédito Externo - CCL (> 1 Año)	-		-	
Crédito Externo - Bancos	- 3,790.66	-0.44%	64,121.82	7.56%
			-	
Otros Créditos Externos - Extranjeros	674,970.00	100.00%	135,000.00	-20.00%
			-	
<b>Total Crédito Externo</b>	<b>671,179.34</b>	<b>78.79%</b>	<b>70,878.18</b>	<b>-4.65%</b>
<b>TOTAL PASIVO CON COSTO</b>	<b>12,384,668.24</b>	<b>53.33%</b>	<b>20,222,593.18</b>	<b>56.80%</b>
<b>PASIVO SIN COSTO</b>				
Cuentas por Pagar (<=30 Días)	206,412.37	54.82%	291,509.13	50.01%
Provisiones (ej. Prestaciones)	- 161,741.57	100.00%	-	
			-	
Otros Pasivos	297,208.75	238.42%	260,318.11	-61.71%
<b>TOTAL PASIVO SIN COSTO</b>	<b>341,879.55</b>	<b>51.57%</b>	<b>31,191.02</b>	<b>3.10%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>12,726,547.79</b>	<b>53.29%</b>	<b>20,253,784.20</b>	<b>55.32%</b>
<b>CAPITAL</b>				
<b>Aportaciones</b>				

Aportaciones Obligatorias	1,270,564.75	52.28%	825,305.53	22.30%
<b>Total Capital de los Asociados</b>	1,270,564.75	52.28%	825,305.53	22.30%
<b>Capital Transitorio</b>	-	-	-	-
Reservas Monetarias	-	0.00%	-	0.00%
Otras Reservas	-	-	-	-
Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual	- 172,407.63	-44.85%	33,236.37	-15.67%
<b>Total Capital Transitorio</b>	- 172,407.63	-35.92%	33,236.37	-10.81%
<b>Capital Institucional</b>	-	-	-	-
Reserva Legal	232,108.64	77.05%	103,261.30	19.36%
Reserva Irrepartible	967,097.65	52.81%	1,167,309.91	41.71%
Otras Reservas	-	-	-	-
Donaciones	2,684.00	0.85%	65,174.60	20.55%
Pérdidas por Aplicar	-	-	-	-
Excedentes (Pérdidas) del Año por Capitalizar	-	-	-	-
<b>Total Capital Institucional</b>	1,201,890.29	49.11%	1,335,745.81	36.61%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	2,300,047.41	42.93%	2,127,814.97	27.79%
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	15,026,595.20	51.39%	22,381,599.17	50.56%

## ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Jardín Azuayo

En Base a la Moneda Local

INGRESOS	VARIACION 2004-2005	%	VARIACION 2005-2006	%
<b>INGRESOS POR PRÉSTAMOS</b>				
Intereses Sobre Préstamos	1,348,589.90	51.98%	1,581,606.77	40.11%
Recargos por Mora	58,018.02	33.14%	293.76	0.13%
Comisiones Sobre Préstamos	-		-	
Prima de Seguros Sobre Préstamos	-		-	
<b>INGRESOS NETOS DE PRÉSTAMOS</b>	1,406,607.92	50.78%	1,581,900.53	37.88%
Ingresos por Inversiones Líquidas	47,290.56	58.14%	210,059.22	163.30%
Ingresos por Inversiones Financieras	-		771.24	
Ingresos por Inversiones No Financieras	-		-	
Ingresos por comisiones (no relacionadas a préstamos)	96,079.26	784.90%	703.06	-0.65%
Ingresos por Otras Fuentes	30,976.08	97.55%	137,049.73	218.48%
<b>Total Ingreso Bruto</b>	1,580,953.82	54.61%	1,929,077.66	43.10%
	-		-	
<b>COSTOS/GASTOS</b>	-		-	
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>	-		-	
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	669,640.36	75.89%	843,837.68	54.37%
Seguros para Ahorros	-		-	
Impuestos Sobre Intereses Pagados	-		-	
Costo Financiero - Depósitos de Ahorro	669,640.36	75.89%	843,837.68	54.37%
Costo Financiero Sobre Crédito Externo	-	-66.71%	17,792.79	82.13%
Costos Financieros sobre Préstamos entre Agencias	-		-	
Intereses Sobre Aportaciones	174,956.62	159.05%	32,333.78	11.35%
Seguros para Aportaciones	-		-	
Impuestos por Intereses Pagados sobre Aportaciones	-		-	
Costo Financiero - Aportaciones	174,956.62	159.05%	32,333.78	11.35%
Otros Costos Financieros	-	-100.00%	-	
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>	801,183.46	75.77%	893,964.25	48.10%
<b>MARGEN BRUTO</b>	779,770.36	42.43%	1,035,113.41	39.55%
	-		-	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	-		-	
Personal	325,036.82	64.82%	247,677.32	29.97%
Gobernabilidad	-		-	
Mercadeo	-	-100.00%	3,775.14	100.00%
Administración	221,917.85	92.79%	272,045.81	59.00%
Depreciación	83,695.94	115.29%	198,161.68	126.79%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	627,175.92	76.80%	721,659.95	49.98%
Provisión para Activos de Riesgo	395,924.88	72.88%	-	-4.96%
<b>UTILIDAD DE OPERACIONES</b>	-	-50.93%	359,990.28	153.54%
	-		-	
<b>OTROS INGRESOS / GASTOS</b>	-		-	
Ingresos por Donaciones	-		-	
Ajustes de Años Anteriores (Neto)	-		58.83	100.00%

Extraordinarios (Neto)	-	22,143.18	-273.70%	-	95,404.02	678.90%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS/GASTOS</b>	-	22,143.18	-273.70%	-	95,345.19	678.48%
Impuestos	-	3,046.41	57.25%	-	297,881.30	3559.89%
		-			-	
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	-	<b>268,520.03</b>	<b>-55.88%</b>	-	<b>33,236.21</b>	<b>-15.67%</b>

**ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL**

**Jardin Azuayo**

En Base a la Moneda Local

	31/12/2004		31/12/2005		31/12/2006	
		%		%		%
<b>ACTIVO PRODUCTIVO</b>						
<i>Préstamos a Los Asociados</i>						
Corto Plazo (<= 1 Año).	-		-		-	
Mediano Plazo (1-3 Años)	23,413,663.59	80.07%	36,546,333.46	82.56%	56,832,241.10	85.27%
Largo Plazo (> de 3 Años).	-		-		-	
Estimaciones para Préstamos Incobrables	-1,588,471.60	-5.43%	2,573,919.05	-5.81%	-3,266,081.24	-4.90%
<b>Total Préstamos Netos</b>	<b>21,825,191.99</b>	<b>74.64%</b>	<b>33,972,414.41</b>	<b>76.74%</b>	<b>53,566,159.86</b>	<b>80.37%</b>
<i>Inversiones Líquidas</i>						
<i>Inversiones Líquidas</i>						
Depósitos a Corto Plazo en Bancos	2,500,000.00	8.55%	4,493,117.54	10.15%	5,684,835.10	8.53%
Valores e Inversiones a Corto Plazo	2,623,155.10	8.97%	2,641,207.44	5.97%	2,900,668.74	4.35%
Estimaciones para Inversiones Líquidas	-		-		-29,006.69	-0.04%
<b>Total Inversiones Líquidas (C/P)</b>	<b>5,123,155.10</b>	<b>17.52%</b>	<b>7,134,324.98</b>	<b>16.12%</b>	<b>8,556,497.15</b>	<b>12.84%</b>
<i>Inversiones Financieras</i>						
<i>Inversiones Financieras</i>						
Aportaciones - Federación	2,000.00	0.01%	2,000.00	0.00%	76,118.24	0.11%
<b>Total Inversiones Financieras No Reguladas</b>	<b>2,000.00</b>		<b>2,000.00</b>		<b>76,118.24</b>	
Estimaciones para Inversiones Financieras	-		-		-	
<b>Total Inversiones Financieras (L/P)</b>	<b>2,000.00</b>	<b>0.01%</b>	<b>2,000.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>76,118.24</b>	<b>0.11%</b>
<i>Inversiones No Financieras</i>						

Varios	-			-			-		
Estimaciones para Inv. No Financieras	-			-			-		
<b>Total Inversiones No Financieras</b>	-			-			-		
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>		<b>26,950,347.09</b>	<b>92.17%</b>		<b>41,108,739.39</b>	<b>92.86%</b>		<b>62,198,775.25</b>	<b>93.32%</b>
<b>ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>									
<b>Activos Líquidos</b>									
Caja	497,569.18		1.70%	1,041,534.65		2.35%	1,390,374.85		2.09%
Cuenta Corriente (Chequera)	302,902.04		1.04%	-			108,260.60		0.16%
<b>Total Activos Líquidos</b>		<b>800,471.22</b>	<b>2.74%</b>		<b>1,041,534.65</b>	<b>2.35%</b>		<b>1,498,635.45</b>	<b>2.25%</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>									
Deudores	-			-			-		
Intereses por Cobrar	11,734.48		0.04%	4,890.55		0.01%	420,343.67		0.63%
Documentos por Cobrar	15,458.66		0.05%	-			-		
Deducción de Planilla por Cobrar	122,911.62		0.42%	75,300.63		0.17%	63,875.82		0.10%
Cuentas por cobrar por préstamos entre sucursales	-			-			-		
Otras Cuentas por Cobrar	258,412.71		0.88%	397,728.47		0.90%	216,121.96		0.32%
Estimaciones para Cuentas Incob.	-43.18		0.00%	43.18		0.00%	-74,996.55		-0.11%
<b>Total Cuentas por Cobrar</b>		<b>408,474.29</b>	<b>1.40%</b>		<b>477,876.47</b>	<b>1.08%</b>		<b>625,344.90</b>	<b>0.94%</b>
<b>Activos Fijos</b>									
Terreno	95,518.74		0.33%	98,698.25		0.22%	104,956.25		0.16%
Edificio (Bruto)	568,773.01		1.95%	705,907.05		1.59%	958,744.06		1.44%
Instalaciones Arrendadas	-			-			-		
Muebles y Equipo	241,223.61		0.82%	658,992.47		1.49%	781,783.58		1.17%
Depreciación Acumulada - Edificios	-15,732.07		-0.05%	48,175.09		-0.11%	-85,165.96		-0.13%
Depreciación Acumulada - Instalaciones	-			-			-		

Depreciación Acumulada - Muebles y Equipo	-89,884.08		-0.31%	157,167.98		-0.36%	-356,071.90		-0.53%
<b>Total Muebles e Inmuebles Netos</b>		<b>799,899.21</b>	<b>2.74%</b>		<b>1,258,254.70</b>	<b>2.84%</b>		<b>1,404,246.03</b>	<b>2.11%</b>
<b>Otros Activos</b>									
Bienes en Liquidación	79,931.33		0.27%	-			353,034.14		0.53%
Gastos de Organización	209,058.62		0.71%	-			-		
Gastos Anticipados	47,326.83		0.16%	30,176.81		0.07%	22,421.31		0.03%
Otros Activos Diferidos	-			456,565.89		1.03%	752,578.89		1.13%
Amortizaciones Acumuladas	-68,159.59		-0.23%	134,393.72		-0.30%	-251,220.60		-0.38%
<b>Total Otros Activos</b>		<b>268,157.19</b>	<b>0.92%</b>		<b>352,348.98</b>	<b>0.80%</b>		<b>876,813.74</b>	<b>1.32%</b>
<b>Activos Problemáticos</b>									
Activos de Valor Dudoso	-			-			21,008.71		0.03%
Discrepancia Contable - Activos	1,595.89		0.01%	12,956.79		0.03%	-		
Otros Activos Problemáticos	11,891.45		0.04%	15,720.31		0.04%	26,927.59		0.04%
Estimaciones para Activos Problemáticos	-			-			-2,721.18		0.00%
<b>Total Activos Problemáticos</b>		<b>13,487.34</b>	<b>0.05%</b>		<b>28,677.10</b>	<b>0.06%</b>		<b>45,215.12</b>	<b>0.07%</b>
<b>TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>		<b>2,290,489.25</b>	<b>7.83%</b>		<b>3,158,691.90</b>	<b>7.14%</b>		<b>4,450,255.24</b>	<b>6.68%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>29,240,836.34</b>	<b>100.00%</b>		<b>44,267,431.29</b>	<b>100.00%</b>		<b>66,649,030.49</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS</b>									
<b>PASIVOS CON COSTO</b>									
<b>Depósitos de Ahorro</b>									
Ahorro Corriente	17,614,626.15		60.24%	25,519,222.00		57.65%	39,138,151.46		58.72%
Depósito a Plazo Fijo	4,754,256.75		16.26%	7,747,693.00		17.50%	13,922,316.77		20.89%
Ahorro Infante Juvenil	-			-			-		
Ahorros Programado/Otro Ahorro	-			815,456.80		1.84%	1,315,374.93		1.97%

<b>Total Depósitos de Ahorro</b>		<b>22,368,882.90</b>	<b>76.50%</b>		<b>34,082,371.80</b>	<b>76.99%</b>		<b>54,375,843.16</b>	<b>81.59%</b>
<b>Crédito Externo</b>									
Crédito Externo - CCL (<= 1 Año)	-	-		-	-		-	-	
Crédito Externo - CCL (> 1 Año)	-	-		-	-		-	-	
Crédito Externo - Bancos	851,839.76		2.91%	848,049.10		1.92%	912,170.92		1.37%
Otros Créditos Externos - Extranjeros	-			674,970.00		1.52%	539,970.00		0.81%
<b>Total Crédito Externo</b>		<b>851,839.76</b>	<b>2.91%</b>		<b>1,523,019.10</b>	<b>3.44%</b>		<b>1,452,140.92</b>	<b>2.18%</b>
<b>TOTAL PASIVO CON COSTO</b>		<b>23,220,722.66</b>			<b>35,605,390.90</b>			<b>55,827,984.08</b>	
<b>PASIVO SIN COSTO</b>									
Cuentas por Pagar (<=30 Días)	376,528.24		1.29%	582,940.61		1.32%	874,449.74		1.31%
Provisiones (ej. Prestaciones)	161,741.57		0.55%	-		-	-		
Otros Pasivos	124,657.24		0.43%	421,865.99		0.95%	161,547.88		0.24%
<b>TOTAL PASIVO SIN COSTO</b>		<b>662,927.05</b>	<b>2.27%</b>		<b>1,004,806.60</b>	<b>2.27%</b>		<b>1,035,997.62</b>	<b>1.55%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>23,883,649.71</b>	<b>81.68%</b>		<b>36,610,197.50</b>	<b>82.70%</b>		<b>56,863,981.70</b>	<b>85.32%</b>
<b>CAPITAL</b>									
<b>Aportaciones</b>									
Aportaciones Obligatorias	2,430,085.72		8.31%	3,700,650.47		8.36%	4,525,956.00		6.79%
<b>Total Capital de los Asociados</b>		<b>2,430,085.72</b>	<b>8.31%</b>		<b>3,700,650.47</b>	<b>8.36%</b>		<b>4,525,956.00</b>	<b>6.79%</b>
<b>Capital Transitorio</b>									
Reservas Monetarias	95,485.28		0.33%	95,485.28		0.22%	95,485.28		0.14%
Otras Reservas	-			-		-	-		
Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual	384,450.00		1.31%	212,042.37		0.48%	178,806.00		0.27%
<b>Total Capital Transitorio</b>		<b>479,935.28</b>	<b>1.64%</b>		<b>307,527.65</b>	<b>0.69%</b>		<b>274,291.28</b>	<b>0.41%</b>
<b>Capital Institucional</b>									

Reserva Legal	301,244.40	1.03%	533,353.04	1.20%	636,614.34	0.96%
Reserva Irrepartible	1,831,401.90	6.26%	2,798,499.55	6.32%	3,965,809.46	5.95%
Otras Reservas	-		-		-	
Donaciones	314,519.08	1.08%	317,203.08	0.72%	382,377.68	0.57%
Pérdidas por Aplicar	-		-		-	
Excedentes (Pérdidas) del Año por Capitalizar	-		-		-	
<b>Total Capital Institucional</b>	<b>2,447,165.38</b>	<b>8.37%</b>	<b>3,649,055.67</b>	<b>8.24%</b>	<b>4,984,801.48</b>	<b>7.48%</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>5,357,186.38</b>	<b>18.32%</b>	<b>7,657,233.79</b>	<b>17.30%</b>	<b>9,785,048.76</b>	<b>14.68%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>29,240,836.09</b>	<b>100.00%</b>	<b>44,267,431.29</b>	<b>100.00%</b>	<b>66,649,030.46</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS**  
**Jardin Azuayo**  
**En Base a la Moneda Local**

	38,352.00	2004	%	38,717.00	2005	%	39,082.00	2006	%
<b>INGRESOS</b>									
<b>INGRESOS POR PRÉSTAMOS</b>									
Intereses Sobre Préstamos	2,594,674.63		89.62%	3,943,264.53		88.10%	5,524,871.30		86.26%
Recargos por Mora	175,078.63		6.05%	233,096.65		5.21%	233,390.41		3.64%
Comisiones Sobre Préstamos	-			-			-		
Prima de Seguros Sobre Préstamos	-			-			-		
<b>INGRESOS NETOS DE PRÉSTAMOS</b>	<b>2,769,753.26</b>			<b>4,176,361.18</b>			<b>5,758,261.71</b>		
Ingresos por Inversiones Líquidas	81,340.36		2.81%	128,630.92		2.87%	338,690.14		5.29%
Ingresos por Inversiones Financieras	-			-			771.24		0.01%
Ingresos por Inversiones No Financieras	-			-			-		
Ingresos por comisiones (no relacionadas a préstamos)	12,240.88		0.42%	108,320.14		2.42%	107,617.08		1.68%
Ingresos por Otras Fuentes	31,753.52		1.10%	62,729.60		1.40%	199,779.33		3.12%
<b>Total Ingreso Bruto</b>		<b>2,895,088.02</b>	<b>100.00%</b>		<b>4,476,041.84</b>	<b>100.00%</b>		<b>6,405,119.50</b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTOS/GASTOS</b>									
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>									
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	882,325.12			1,551,965.48			2,395,803.16		
Seguros para Ahorros	-			-			-		
Impuestos Sobre Intereses Pagados	-			-			-		
<i>Costo Financiero - Depósitos de Ahorro</i>	<i>882,325.12</i>		<i>30.48%</i>	<i>1,551,965.48</i>		<i>34.67%</i>	<i>2,395,803.16</i>		<i>37.40%</i>
Costo Financiero Sobre Crédito Externo	65,078.63			21,665.39			39,458.18		
Costos Financieros sobre Préstamos entre Agencias	-			-			-		
Intereses Sobre Aportaciones	110,000.00			284,956.62			317,290.40		
Seguros para Aportaciones	-			-			-		

Impuestos por Intereses Pagados sobre Aportaciones	-			-			-		
Costo Financiero - Aportaciones	110,000.00		3.80%	284,956.62		6.37%	317,290.40		4.95%
Otros Costos Financieros	0.28			-			-		
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>		<b>1,057,404.03</b>	<b>36.52%</b>		<b>1,858,587.49</b>	<b>41.52%</b>		<b>2,752,551.74</b>	<b>42.97%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>1,837,683.99</b>			<b>2,617,454.35</b>			<b>3,652,567.76</b>	
								3,652,567.76	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>									
Personal	501,421.28		17.32%	826,458.10		18.46%	1,074,135.42		16.77%
Gobernabilidad	-			-			-		
Mercadeo	3,474.69			-			3,775.14		
Administración	239,167.00			461,084.85			733,130.66		
Depreciación	72,595.28			156,291.22			354,452.90		
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>816,658.25</b>	<b>28.21%</b>		<b>1,443,834.17</b>	<b>32.26%</b>		<b>2,165,494.12</b>	<b>33.81%</b>
Provisión para Activos de Riesgo		<b>543,232.49</b>	<b>18.76%</b>		939,157.37	<b>20.98%</b>		892,620.55	<b>13.94%</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIONES</b>		<b>477,793.25</b>			<b>234,462.81</b>			<b>594,453.09</b>	
<b>OTROS INGRESOS / GASTOS</b>									
Ingresos por Donaciones	-			-			-		
Ajustes de Años Anteriores (Neto)	-			-			58.83		
Extraordinarios (Neto)	8,090.40			14,052.78			109,456.80		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS/GASTOS</b>		<b>8,090.40</b>	<b>0.28%</b>		<b>14,052.78</b>	<b>0.31%</b>		<b>109,397.97</b>	<b>1.71%</b>
Impuestos		5,321.29	0.18%		8,367.70	<b>0.19%</b>		306,249.00	<b>4.78%</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>480,562.36</b>	<b>16.60%</b>		<b>212,042.33</b>	<b>4.74%</b>		<b>178,806.12</b>	<b>2.79%</b>

**CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
SERIE DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS**

Número 4



**SISTEMA DE MONITOREO PERLAS**

**por:**

David C. Richardson  
Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito  
5710 Mineral Point Road  
Madison, Wisconsin, 52701 USA

junio de 2001  
© 2001 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

La serie de herramientas técnicas del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito presenta las herramientas y metodologías desarrolladas en el campo del desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito, implementadas mediante las actividades del Consejo Mundial de Ahorro y Crédito.

Para más información sobre esta serie, comuníquese con:

World Council Information Center  
P.O. Box 2982  
Madison, Wisconsin 53701-2982  
USA



# Sistema de monitoreo PERLAS

## RESUMEN EJECUTIVO

Se han promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para instituciones financieras en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS.”

Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de CAC: **P**rotección, **E**structura financiera eficaz, **C**alidad de **A**ctivos, **T**asas de **R**endimiento y costos, **L**iquidez y **S**eñales de crecimiento. El uso del sistema de evaluación PERLAS alcanza los siguientes objetivos:

### A. OBJETIVOS

#### 1. Herramienta de administración ejecutiva

El monitoreo del rendimiento de la cooperativa de ahorro y crédito es el uso más importante del sistema PERLAS. Está diseñado como una herramienta de administración que va más allá de la mera identificación de problemas. Ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias. Por ejemplo, el sistema PERLAS es capaz de identificar una cooperativa de ahorro y crédito con una base de capital débil, y también puede identificar las causas probables (p. ej., ingreso bruto insuficiente, gastos operativos excesivos o grandes pérdidas por morosidad).

El uso del sistema permite a los gerentes identificar rápida y precisamente las áreas problemáticas, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios. Básicamente, PERLAS es un “sistema de alerta rápida” que genera información gerencial inestimable.

#### 2. Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados

El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados elimina los criterios diversos utilizados por cooperativas de ahorro y crédito para evaluar sus operaciones. También establece un idioma financiero universal que todos pueden hablar y entender. El resultado puede ser una mejor comunicación que facilite una mejor comprensión de los conceptos principales junto con un compromiso con el logro de mayor uniformidad en la calidad y fuerza de cada cooperativa de ahorro y crédito individual, con el mejoramiento de áreas operativas deficientes.

### 3. **Clasificaciones objetivas y comparativas**

El uso combinado del sistema de contabilidad estandarizado con los indicadores de rendimiento de PERLAS produce un tipo de información completamente nueva: clasificaciones comparativas de cooperativas de ahorro y crédito.

Históricamente, ha sido imposible comparar una cooperativa de ahorro y crédito con otra debido a los criterios y formatos de reportaje existentes. La estandarización de información financiera elimina la diversidad y proporciona una herramienta eficaz para comparar el rendimiento de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

Un aspecto de particular importancia de las clasificaciones comparativas de PERLAS es su objetividad. Ningún indicador cualitativo o subjetivo se incluye en las clasificaciones. Esto difiere del sistema estadounidense de CAMEL que le asigna a la gerencia una clasificación numérica basada en el juicio subjetivo global del inspector. Al evitar las evaluaciones subjetivas, es posible presentar informes objetivos a las cooperativas de ahorro y crédito que sean respaldados por información financiera tomada de sus balances generales. Este sistema de clasificación objetiva permite la discusión abierta de problemas con el consejos de administración y la gerencia. Es particularmente útil en las situaciones en que una cooperativa de ahorro y crédito recibe una clasificación baja. No se pierde tiempo con un debate entre distintos puntos de vista, y los líderes pueden enfocarse más en la búsqueda de resoluciones para los problemas que afectan sus instituciones.

### 4. **Facilitar el control supervisorio**

Además de su utilidad como una herramienta de administración, el sistema PERLAS proporciona un marco para una unidad supervisoría en la Federación Nacional. Las asociaciones nacionales pueden usar los ratios financieros claves generados por PERLAS para hacer un análisis trimestral o mensual de todas las áreas claves de las operaciones de cooperativas de ahorro y crédito. Estas evaluaciones son inestimables para la identificación de tendencias y la detección de áreas de preocupación entre los afiliados. Con la estandarización de los ratios financieros claves, todas las partes interesadas estudian la misma cosa; lo que le importa al inspector también le importa al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito.

La introducción del sistema de evaluación PERLAS puede cambiar el papel de los inspectores de la asociación nacional a uno de verificar la información financiera utilizada en el cálculo de los ratios. Si se identifican errores, son relativamente fáciles de corregir y muchas veces proporcionan a la gerencia una nueva percepción acerca de sus operaciones. Los inspectores de la federación deben tener un papel clave en la conservación de la credibilidad de la información y ratios financieros reportados por las cooperativas de ahorro y crédito.

## **B. PERLAS EN COMPARACIÓN CON CAMEL**

Se puede adaptar el sistema de PERLAS a las necesidades específicas de los movimientos de cooperativas de ahorro y crédito maduros o emergentes. Hubo un intento temprano de parte del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, de adaptar el sistema de clasificación estadounidense de CAMEL a las cooperativas de ahorro y crédito, pero el sistema necesitó demasiadas modificaciones. En particular, el sistema de CAMEL tenía dos deficiencias principales que limitaban su eficacia:

1. El sistema de CAMEL no evalúa la estructura financiera del balance general. Esto fue un área crítica de preocupación en muchos países como la modernización implica una gran reestructuración de los activos, pasivos y capital de la cooperativa de ahorro y crédito. La estructura del balance general tiene un impacto directo en la eficiencia y rentabilidad. Estas áreas son de importancia crítica para las operaciones eficaces y sostenibles de cooperativas de ahorro y crédito en un entorno competitivo.
2. CAMEL no considera tasas de crecimiento. En muchos países, el crecimiento del activo total es una estrategia clave usada para resolver los problemas que acompañan las devaluaciones monetarias y la inflación desenfrenada. En un ambiente macroeconómico relativamente adverso, las cooperativas de ahorro y crédito tienen que sostener un crecimiento agresivo para conservar el valor de sus activos.

El hecho de que el sistema CAMEL no evalúa la estructura y el crecimiento financiero es indicativo de su aplicación actual en los Estados Unidos. CAMEL fue creado como una herramienta supervisoria, no una herramienta de administración. La meta principal de los ratios de CAMEL es proteger la solvencia de la institución y la seguridad de los depósitos de socios. No fue diseñado como una herramienta para el análisis de todas las áreas claves de las operaciones de cooperativas de ahorro y crédito.

## **C. COMPONENTES DE PERLAS**

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión. Cada letra del nombre “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito:

### **1. P = Protección**

La protección adecuada de activos es un principio básico del nuevo modelo de cooperativas de ahorro y crédito. La protección se mide al 1) comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y 2) comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas. La protección contra préstamos incobrables se considera adecuada si la cooperativa de ahorro y crédito tiene suficientes provisiones como para cubrir el 100% de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, y el 35% de todos los préstamos

con morosidad de 1-12 meses.

Una protección inadecuada contra préstamos incobrables produce dos resultados indeseables: valores inflados de activos y ganancias ficticias. La mayoría de cooperativas de ahorro y crédito no desea reconocer los préstamos incobrables, y mucho menos, castigarlos contra ganancias. Esta falta de voluntad lleva a un abuso generalizado de los principios de seguridad y solidez. Se exagera el ingreso neto reportado, los valores de activos están inflados, las provisiones para préstamos incobrables son inadecuadas y los ahorros de socios no cuentan con una protección adecuada.

Muchas cooperativas de ahorro y crédito no se preocupan por la insuficiencia de sus provisiones para préstamos incobrables porque consideran a sus reservas de capital como la fuente principal de protección con los préstamos incobrables. Esta idea errónea gradualmente se está cambiando a medida que la gerencia se convence de que es mucho más fácil y menos difícil utilizar las provisiones para préstamos incobrables como la fuente principal de protección, en vez de tener que conseguir la aprobación de los socios para disminuir las reservas de capital debido a pérdidas.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito promueve el principio que la provisión para préstamos incobrables es la primera línea de defensa contra los préstamos en un estado de incumplimiento. El sistema de PERLAS evalúa la adecuación de la protección proporcionada a la cooperativa de ahorro y crédito al comparar la provisión real para préstamos incobrables con la provisión requerida para cubrir los préstamos morosos.

## 2. **E = Estructura financiera eficaz**

La estructura financiera de la cooperativa de ahorro y crédito es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general.

El sistema de PERLAS mide activos, pasivos y capital, y recomienda una estructura “ideal” para las cooperativas de ahorro y crédito. Se promueven las siguientes metas ideales:

### **Activos**

- \* el 95% de activos productivos consiste en préstamos (70-80%) e inversiones líquidas (10-20%)
- \* el 5% de activos improductivos consiste principalmente en activos fijos (terreno, edificios, equipos, etc.)

Se instan a las cooperativas de ahorro y crédito a maximizar los activos productivos

como un medio de alcanzar ganancias suficientes. Como la cartera de préstamos es el activo más rentable de la cooperativa de ahorro y crédito, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito recomienda que se mantenga el 70-80% del activo total en la cartera de préstamos. Se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito que no permitan un exceso de liquidez porque los márgenes sobre inversiones líquidas (p.ej., cuentas de ahorros) son significativamente menores que los que se ganan sobre la cartera de préstamos. Tampoco se recomiendan los activos improductivos porque una vez comprados, son muchas veces difíciles de liquidar. La única manera eficaz de mantener el balance ideal entre los activos productivos e improductivos es a través de un aumento en el volumen de los activos productivos.

### **Pasivos**

- \* el 70-80% de depósitos de ahorros de socios

Un porcentaje considerable de depósitos de ahorros indica que la cooperativa de ahorro y crédito ha desarrollado programas de mercadeo eficaces y está bien encaminada hacia el logro de la independencia financiera.

También indica que los socios ya no “ahorran” para pedir prestado fondos, sino que ahorran debido a las tasas competitivas ofrecidas.

### **Capital**

- \* 10-20% capital de aportaciones de socios
- \* 10% capital institucional (reservas no distribuidas)

Bajo el nuevo sistema de capitalización, las aportaciones de socios reciben menos énfasis y son reemplazadas con el capital institucional. Este capital tiene tres propósitos:

a. Financiar activos improductivos

Como el capital institucional no tiene un costo explícito de intereses, su función principal es financiar todos los activos que no generan ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito (p. ej., terreno, edificios y equipos). Si no hay suficiente capital disponible, la cooperativa de ahorro y crédito está obligada a usar las alternativas más costosas de los depósitos de ahorros o las aportaciones de socios para financiar la diferencia. Aunque esto no tiene mucho sentido, la práctica es bastante común.

b. Mejorar ganancias

El capital institucional también tiene un efecto poderoso sobre la capacidad de la

cooperativa de ahorro y crédito de generar un ingreso neto y por lo tanto, generar capital adicional. Sin ningún costo explícito de intereses, el capital que se presta a tasas de interés del mercado proporciona un rendimiento del 100% a la cooperativa de ahorro y crédito. El uso de este capital institucional para financiar activos productivos (p. ej., préstamos) es muy rentable para la cooperativa de ahorro y crédito. De esta manera, el capital institucional puede ser generado más rápidamente, en vez de depender únicamente de los pequeños márgenes de depósitos de ahorros. Para las cooperativas de ahorro y crédito con una base de capital débil, el proceso es mucho más lento, como la capacidad de generar suficiente capital se relaciona con la capacidad de retener el capital.

c. Absorber pérdidas

En última instancia, el capital institucional se usa para absorber pérdidas de la morosidad de préstamos y/o déficits operativos. En muchos países, la ley exige que toda reducción en el capital institucional a causa de pérdidas debe ser aprobada por la Asamblea General. Esto puede ser una experiencia difícil y a veces fatal para la administración de la cooperativa de ahorro y crédito. Por consiguiente, tiene más sentido crear provisiones adecuadas para los préstamos incobrables para así eliminar los activos improductivos.

La medida del capital institucional de PERLAS es un ratio clave que se vincula con varias otras áreas operativas. Si es deficiente, puede señalar rápidamente dónde podrían existir las debilidades potenciales en otras áreas de la operación.

3. **A = Calidad de Activos**

Un activo improductivo es uno que no genera ingresos. Un exceso de activos improductivos afecta las ganancias de la cooperativa de ahorro y crédito negativamente. Los siguientes indicadores de PERLAS se usan para identificar el impacto de los activos improductivos:

a. Ratio de morosidad

De todos los ratios de PERLAS, el ratio de morosidad es la medida más importante de la debilidad institucional. Si la morosidad está alta, normalmente afecta todas las otras áreas claves de las operaciones de cooperativas de ahorro y crédito. Al usar la fórmula de PERLAS para medir exactamente la morosidad, las cooperativas de ahorro y crédito reciben información correcta sobre la severidad de la situación antes de que se desarrolle una crisis. La meta ideal es mantener la tasa de morosidad por debajo del 5% del total de préstamos pendientes.

b. Porcentaje de activos improductivos

El segundo ratio clave es el porcentaje de activos improductivos de la cooperativa

de ahorro y crédito. Mientras más alto sea este indicador, más difícil será generar ganancias suficientes. La meta también limita activos improductivos a un máximo del 5% del total de activos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuando una cooperativa de ahorro y crédito tiene una fuerte necesidad de mejorar una mala imagen física, el ratio de activos improductivos puede aumentar a corto plazo. Una imagen mejorada es más importante para el éxito de programas agresivos de mercadeo que el mantener el ratio dentro de sus límites. Mientras nuevos socios se unen y depositan sus ahorros con la cooperativa de ahorro y crédito, el ratio de activos improductivos comienza a disminuir como resultado del aumento en la confianza pública.

c. Financiamiento de activos improductivos

Mientras la reducción del porcentaje de activos improductivos es importante, el financiamiento de estos activos es de igual importancia. Tradicionalmente, las cooperativas de ahorro y crédito utilizan capital de aportaciones de socios para financiar las compras de activos fijos. Debajo del modelo de WOCCU, el objetivo es financiar el 100% de todos los activos improductivos con el capital institucional de la cooperativa de ahorro y crédito, o con otros pasivos que no tienen ningún costo financiero explícito. El uso de capital sin costo para financiar estos activos reduce el efecto sobre ganancias. Esto es uno de los argumentos más fuertes para apoyar la capitalización de todas las ganancias netas, para modernizar edificios viejos y equipos gastados.

4. **R = Tasas de rendimiento y costos**

El sistema de PERLAS separa todos los componentes esenciales de ingresos netos para ayudar a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos. De esta manera, PERLAS demuestra su valor como una herramienta para la gerencia. A diferencia de otros sistemas que calculan el rendimiento con base en el promedio de activos, PERLAS calcula el rendimiento con base en las inversiones reales pendientes. Esta metodología ayuda a la gerencia a determinar cuáles inversiones sean las más rentables.

También permite una clasificación de cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo con los mejores y peores rendimientos. Al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente puede la cooperativa de ahorro y crédito colocar sus recursos productivos en inversiones que producen el mayor rendimiento. Estas técnicas poderosas de análisis ayudan a la gerencia a mantenerse al corriente del rendimiento financiero de la cooperativa de ahorro y crédito.

La información sobre rendimiento se calcula con base en cuatro áreas principales de inversión:

a. Cartera de préstamos

Todos los ingresos por intereses, multas por intereses morosos y comisiones de operaciones crediticias se dividen por el monto total invertido en la cartera de préstamos.

b. Inversiones líquidas

Todos los ingresos de cuentas de ahorros de bancos y reservas de liquidez depositadas con la asociación nacional o la ente reguladora se dividen por los montos invertidos en estas áreas.

c. Inversiones financieras

Muchas cooperativas de ahorro y crédito invierten su liquidez en inversiones financieras (p. ej., valores emitidos por el gobierno) que pagan un mayor rendimiento que las cuentas de ahorros en bancos. Estos ingresos por inversiones también se dividen por el capital pendiente invertido en estos instrumentos.

d. Otras inversiones no financieras

Cualquier inversión que no pertenece a las categorías anteriores se clasifica como “otra” inversión no financiera. Para muchas cooperativas de ahorro y crédito, esto incluye inversiones en supermercados, farmacias, escuelas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales. Todos los ingresos de estas varias fuentes también se dividen por las inversiones de capital originales.

Los costos operativos también son importantes. Se clasifican en tres áreas principales:

e. Costos de intermediación financiera

Esta área evalúa los costos financieros pagados por ahorros depositados, aportaciones de socios y préstamos externos. A diferencia de los bancos comerciales que buscan minimizar sus costos financieros, las cooperativas de ahorro y crédito deben tratar de pagar la tasa más alta posible sin arriesgar la estabilidad de la institución.

En muchos casos, una tasa de crecimiento insuficiente de los depósitos de ahorros se relaciona con tasas de interés no competitivas. Igualmente, los dividendos sobre el capital de aportaciones se monitorean cuidadosamente para asegurar que las cooperativas de ahorro y crédito no se aprovechen de sus socios al pagar un dividendo sobre el capital de aportaciones que esté por debajo de un nivel aceptable.

f. Costos administrativos

Otra área crítica que requiere un análisis cuidadoso es la de costos administrativos. Muchas cooperativas de ahorro y crédito son muy competitivas con los bancos comerciales con respecto a las tasas de interés sobre depósitos de préstamos, pero sus costos administrativos por unidad son mucho más altos. Los costos son más altos debido al monto de préstamo más pequeño. Los gastos fijos administrativos no pueden ser distribuidos sobre un monto de préstamo más grande. Por ejemplo, los costos fijos para otorgar un préstamo de US \$1.000 son casi idénticos a los de un préstamo de US \$10.000. Los costos administrativos altos son una de las razones principales por las que muchas cooperativas de ahorro y crédito no son rentables. La meta “ideal” recomendada por el sistema de PERLAS es mantener los costos administrativos entre el 3-10% del promedio de activo total.

g. Provisiones para préstamos incobrables

El área final de costos evaluada por PERLAS separa los costos de crear provisiones para préstamos incobrables de otros costos administrativos. Esto se puede facilitar con el uso de una nomenclatura clara de contabilidad. Las normas de contabilidad tradicionales normalmente incluyen las provisiones para préstamos incobrables como parte de los costos administrativos generales. En realidad, la creación de provisiones suficientes representa un tipo de gasto completamente distinto. Se relaciona directamente con un análisis experto de crédito y técnicas eficaces del cobro de préstamos. Al aislar este gasto de los otros costos administrativos, es posible tener una visión mucho más clara de las prácticas débiles de administración de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito.

Al separar ingresos y gastos en las áreas antes mencionadas, los ratios de PERLAS pueden identificar exactamente las razones por las que una cooperativa de ahorro y crédito no produce un ingreso neto suficiente.

5. **L = Liquidez**

El manejo eficaz de liquidez es una habilidad que tiene mucho más importancia a medida que la cooperativa de ahorro y crédito cambia su estructura financiera de las aportaciones de socios a los depósitos de ahorros, que son más volátiles. En muchos movimientos que siguen el modelo tradicional, las aportaciones de socios son muy ilíquidas y la mayoría de préstamos externos tienen un largo período de reembolso, y por lo tanto, hay poco incentivo para mantener reservas de liquidez. La liquidez tradicionalmente se analiza en términos del efectivo disponible para prestar, una variable controlada exclusivamente por la cooperativa de ahorro y crédito. Con la introducción de depósitos de ahorros que pueden ser retirados, el concepto de la liquidez cambia radicalmente. La liquidez ahora se refiere al efectivo necesario para retiros, una variable que la cooperativa de ahorro y

crédito ya no puede controlar.

El mantenimiento de reservas de liquidez adecuadas es esencial para la administración financiera sólida en la cooperativa de ahorro y crédito modelo de WOCCU. El sistema PERLAS analiza la liquidez desde dos puntos de vista:

a. Reserva total de liquidez

Este indicador mide el porcentaje de depósitos de ahorros invertidos como activo líquido en una asociación nacional o un banco comercial. La meta “ideal” es mantener un mínimo del 15% después de pagar todas las obligaciones a corto plazo (30 días o menos).

b. Fondos líquidos inactivos

Las reservas de liquidez son importantes, pero también implican un costo de oportunidad perdida. Los fondos en las cuentas corrientes y cuentas de ahorros sencillas producen un rendimiento insignificante en comparación con otras alternativas para la inversión. Por consiguiente, es importante mantener las reservas de liquidez inactivas a un mínimo. La meta “ideal” para este ratio de PERLAS es reducir el porcentaje de liquidez inactiva para que sea lo más cerca posible a cero.

6. **S = Señales de crecimiento**

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida. El crecimiento por sí solo es insuficiente. La ventaja del sistema PERLAS es que vincula el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero. El crecimiento se mide a través de cinco áreas claves:

a. Activo total

El crecimiento del activo total es uno de los ratios más importantes. Muchas de la fórmulas empleadas en los ratios de PERLAS incluyen el activo total como el denominador clave. El crecimiento fuerte y consistente en el activo total mejora muchos de los ratios de PERLAS. Al comparar el crecimiento del activo total con las otras áreas claves, es posible detectar cambios en la estructura del balance general que podrían tener un impacto positivo o negativo en las ganancias. La meta ideal para todas las cooperativas de ahorro y crédito es lograr un crecimiento real y positivo (crecimiento neto después de ajustar para la inflación) cada año.

b. Préstamos

La cartera de préstamos es el activo más importante y rentable de la cooperativa de ahorro y crédito. Si el crecimiento del total de préstamos lleva el mismo paso que el crecimiento del activo total, hay una gran probabilidad que se mantenga la rentabilidad. A la inversa, si se bajan las tasas de crecimiento de préstamos, esto sugiere que las otras áreas menos rentables están creciendo más rápidamente.

c. Depósitos de ahorros

Con el nuevo énfasis en la movilización de ahorros, los depósitos de ahorros ahora representan la piedra angular del crecimiento. El crecimiento del activo total depende del crecimiento de ahorros. El razonamiento por mantener programas agresivos de mercadeo es que estimulan el crecimiento de nuevos depósitos de ahorros que a su vez, afectan el crecimiento de otras áreas claves.

d. Aportaciones

Aunque las aportaciones de socios no reciben tanto énfasis en el modelo de WOCCU, algunas cooperativas de ahorro y crédito tal vez mantengan una dependencia de las aportaciones para el crecimiento. Si las tasas de crecimiento en esta área son excesivas, esto normalmente indica la incapacidad de las cooperativas de ahorro y crédito de adaptarse al nuevo sistema de promover depósitos en vez de aportaciones.

e. Capital institucional

El crecimiento de capital institucional es el mejor indicador de la rentabilidad dentro de las cooperativas de ahorro y crédito. Tendencias de crecimiento estáticas o en descenso del capital institucional normalmente indican un problema con ganancias. Si las ganancias son bajas, la cooperativa de ahorro y crédito tendrá grandes problemas para aumentar sus reservas de capital institucional. Una de las señales indisputables del éxito de una cooperativa de ahorro y crédito robusta en transición es el crecimiento sostenido del capital institucional, normalmente mayor que el crecimiento del activo total.

# METAS DEL SISTEMA DE MONITOREO "PERLAS"

© 2001 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

## CLAVE RÁPIDA PARA "PERLAS"

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
<b>P = PROTECCIÓN</b>	<b>P1</b>	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos con morosidad >12 meses	<b>100%</b>
	<b>P2</b>	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos con morosidad menor a 12 meses	<b>100%</b>
	<b>P3</b>	Castigo total de préstamo con morosidad >12 meses	<b>100%</b>
	<b>P4</b>	Castigos de préstamos	<b>Mínimo</b>
	<b>P5</b>	Castigos acumulados recuperados / Castigos acumulados	<b>100%</b>
	<b>P6</b>	Solvencia	<b>100%</b>
	<b>P7</b>	Provisiones para pérdidas de inversiones / Inversiones no reguladas	<b>Pendiente</b>
<b>E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ</b>	<b>E1</b>	Préstamos netos/Total activo	<b>70-80%</b>
	<b>E2</b>	Inversiones líquidas / Total activo	<b>Máx 20%</b>
	<b>E3</b>	Inversiones financieras / Total activo	<b>Máx 10%</b>
	<b>E4</b>	Inversiones no financieras / Total activo	<b>0%</b>
	<b>E5</b>	Depósitos de ahorros / Total activo	<b>70-80%</b>
	<b>E6</b>	Crédito externo / Total activo	<b>Máx 5%</b>
	<b>E7</b>	Aportaciones de socios / Total activo	<b>10-20%</b>
	<b>E8</b>	Capital institucional / Total activo	<b>Mín 10%</b>
	<b>E9</b>	Capital institucional neto/ Total activo	<b>Igual que el E8</b>
<b>A = CALIDAD DE ACTIVOS</b>	<b>A1</b>	Total morosidad de préstamos / Cartera de préstamos bruta	<b>&lt;=5%</b>
	<b>A2</b>	Activos improductivos / Total activo	<b>&lt;=5%</b>
	<b>A3</b>	(Capital institucional neto + capital transitorio + Pasivos que no producen intereses) / Activos improductivos	<b>&gt;=100%</b>

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	NORMA
<b>R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS</b>	<b>R1</b>	Ingreso neto de préstamos / Promedio de Cartera neta	Tasa empresarial
	<b>R2</b>	Total ingreso de inversiones líquidas / Promedio de inversiones líquidas	Tasas de mercado
	<b>R3</b>	Total ingreso de inversiones financieras / Promedio de inversiones financieras	Tasas de mercado
	<b>R4</b>	Total ingreso de inversiones no financieras / Promedio de inversiones no financieras	Mayor que el R1
	<b>R5</b>	Total costo de intereses sobre depósitos de ahorros / Promedio de depósitos de ahorros	Tasas de mercado >Inflación
	<b>R6</b>	Total costo de intereses sobre el crédito externo / Promedio de crédito externo	Tasas de mercado
	<b>R7</b>	Total costo de intereses (dividendos) sobre aportaciones / Promedio de aportaciones de socios	Tasas de mercado >= R5
	<b>R8</b>	Total margen de ingreso bruto / Promedio de activo total	Variable – relacionado con R9, R11, R12
	<b>R9</b>	Total gastos operativos / Promedio de activo total	<10%
	<b>R10</b>	Total gasto de provisiones para préstamos incobrables / Promedio de activo total	Depende de préstamos morosos
	<b>R11</b>	Ingresos o gastos extraordinarios / Promedio de activo total	Mínimo
	<b>R12</b>	Ingreso neto / Promedio de activo total	Relacionado con el E8

<b>L = LIQUIDEZ</b>	<b>L1</b>	<b>(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de ahorros</b>	<b>Mín 15%</b>
	<b>L2</b>	<b>Reservas de liquidez / Depósitos de ahorros</b>	<b>10%</b>
	<b>L3</b>	<b>Activos líquidos improductivos / Total activo</b>	<b>&lt;1%</b>
<b>S = SEÑALES DE CRECIMIENTO</b>	<b>S1</b>	<b>Crecimiento de préstamos</b>	<b>Depende del E1</b>
	<b>S2</b>	<b>Crecimiento de inversiones líquidas</b>	<b>Depende del E2</b>
	<b>S3</b>	<b>Crecimiento de inversiones financieras</b>	<b>Depende del E3</b>
	<b>S4</b>	<b>Crecimiento de inversiones no financieras</b>	<b>Depende del E4</b>
	<b>S5</b>	<b>Crecimiento de depósitos de ahorros</b>	<b>Depende del E5</b>
	<b>S6</b>	<b>Crecimiento de crédito externo</b>	<b>Depende del E6</b>
	<b>S7</b>	<b>Crecimiento de aportaciones</b>	<b>Depende del E7</b>
	<b>S8</b>	<b>Crecimiento de capital institucional</b>	<b>Depende del E8</b>
	<b>S9</b>	<b>Crecimiento de capital institucional neto</b>	<b>Depende del E9</b>
	<b>S10</b>	<b>Crecimiento del número de socios</b>	<b>&gt;5%</b>
	<b>S11</b>	<b>Crecimiento del activo total</b>	<b>&gt;Inflación</b>

# MANUAL PARA EL SISTEMA DE MONITOREO DE “PERLAS”

## **I. P = PROTECCIÓN**

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables.

### **P1. PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD >12 MESES**

Propósito: Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Cuentas:

- Provisión para préstamos incobrables (Balance general)
- Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses. WOCCU sugiere el 100%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- Saldos de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses

Fórmula:  $\frac{a}{b * c}$

Meta: **100%**

### **P2. PROVISIÓN NETA PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD MENOR A 12 MESES**

Propósito: Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.

Cuentas:

- Total provisión para préstamos incobrables
- Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses
- Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir préstamos con morosidad de 1-12 meses. WOCCU sugiere el 35%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses
- Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos. Mientras WOCCU no requiere una provisión específica para esta categoría, algunos países puedan exigir un porcentaje específico en las leyes o regulaciones locales.
- Saldo total de todos los préstamos no morosos.

Fórmula:  $\frac{(a-b)}{c * d + e * f}$

Meta: **100% de provisiones requeridas para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses y para préstamos no morosos.**

### **P3. TOTAL CASTIGOS DE PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD > 12 MESES**

Propósito: Medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad > 12 meses.

Cuenta: a. Total de préstamos con morosidad >12 meses

Fórmula: Si (a) = 0 (cero) entonces Sí. Si (a) ≠ 0 (cero) entonces No.

Meta: **Castigo del 100% de todos los préstamos con morosidad > 12 meses**

#### **P4. CASTIGOS DE PRÉSTAMOS / TOTAL CARTERA DE PRÉSTAMOS**

Propósito: Medir el monto de préstamos castigados de la cartera de préstamos durante el ejercicio en curso. Nótese que los préstamos castigados se deben mantener en un libro auxiliar y no forman parte del balance general.

Cuentas:

- a. Castigos acumulados del ejercicio en curso
- b. Castigos acumulados del ejercicio anterior
- c. Cartera de préstamos bruta (menos provisiones) al final del ejercicio en curso
- d. Cartera de préstamos bruta (menos provisiones) al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{(a - b)}{\left(\frac{(c + d)}{2}\right)}$$

Meta: **Minimizar**

#### **P5. CASTIGOS RECUPERADOS ACUMULADOS / CASTIGOS ACUMULADOS**

Propósito: Medir el monto acumulado de castigos que han sido recuperados a través de esfuerzos exitosos de cobros. Es una cifra histórica que incluye todos los ejercicios anteriores.

Cuentas:

- a. Recuperación acumulada de castigos
- b. Castigos acumulados

Fórmula: 
$$\frac{a}{b}$$

Meta: **100%**

## P6. SOLVENCIA

Propósito: Medir el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de socios en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuentas:

- a. Total activo
- b. Provisiones para activos en riesgo
- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Total de pasivos
- f. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- g. Total de ahorros
- h. Total de aportaciones

Fórmula: 
$$\frac{[(a+b)-(c+.35(d)+e+f-g)]}{(g+h)}$$

Meta: **100%**

## P7. PROVISIÓN PARA PÉRDIDAS DE INVERSIONES / INVERSIONES NO REGULADAS<sup>1</sup>

Propósito: Medir la suficiencia de provisiones para pérdidas de inversiones en comparación con todas las inversiones no reguladas. Ahora mismo se están recopilando datos para determinar una norma aceptable.

Cuentas:

- a. Provisiones para pérdidas de inversiones (Balance general)
- b. Total de inversiones financieras no reguladas

Fórmula: 
$$\frac{a}{b}$$

Meta: **Pendiente de más investigación**

---

1. Las **Inversiones no reguladas** se definen como inversiones, que no sean valores emitidos por el gobierno ni reguladas por la superintendencia de bancos u otra entidad regulatoria creíble. Los depósitos en las cajas centrales se incluyen cuando no son regulados.

## II. E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

Los indicadores de esta sección miden la composición de las cuentas más importantes del balance general. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

### ACTIVOS PRODUCTIVOS

#### E1. PRÉSTAMOS NETOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

Cuentas:

- a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente
- b. Total de provisiones para préstamos incobrables
- c. Total de activos

Fórmula: 
$$\frac{(a - b)}{c}$$

Meta: **Entre el 70 - 80%**

#### E2. INVERSIONES LÍQUIDAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas
- b. Total de activos

Fórmula: 
$$\frac{a}{b}$$

Meta: **Máximo del 20%**

#### E3. INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo.

Cuentas:

- a. Total de inversiones financieras
- b. Total de activos

Fórmula: 
$$\frac{a}{b}$$

Meta: **Máximo del 10%**

#### **E4. INVERSIONES NO FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Cuentas: a. Total de inversiones no financieras  
b. Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta: **0%**

#### **PASIVOS**

#### **E5. DEPÓSITOS DE AHORROS / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorros.

Cuentas: a. Total de depósitos de ahorros  
b. Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta: **Entre el 70 - 80%**

#### **E6. CRÉDITO EXTERNO / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con el crédito externo (como deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa de ahorro y crédito)

Cuentas: a. Total de préstamos a corto plazo  
b. Total de préstamos a largo plazo  
c. Total de activos

Fórmula:  $\frac{(a+b)}{c}$

Meta: **Máximo del 5%**

## **CAPITAL**

### **E7. APORTACIONES DE SOCIOS / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de socios.

Cuentas: a. Total de aportaciones de socios  
b. Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta: **Máximo del 20%**

### **E8. CAPITAL INSTITUCIONAL<sup>2</sup> / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

Cuentas: a. Total de capital institucional  
b. Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta: **Mínimo del 10%**

### **E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO**

Propósito: Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

Cuentas: a. Capital institucional  
b. Provisiones para activos en riesgo  
c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.  
d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.  
e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)  
f. Total de activos

Fórmula:  $\frac{[(a+b)-(c+.35(d)+e)]}{f}$

---

2. El **Capital institucional** se define como todas las reservas legales y no distribuibles, donaciones de capital y la porción del excedente del ejercicio en curso que será retenida como reservas legales o no distribuibles. Estas reservas no son expandidas y ningún socio podrá presentar un reclamo individual.

Meta: Igual que el E8

### III. A = CALIDAD DE ACTIVOS

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

#### A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

Propósito: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

Cuentas:

- Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable)
- Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta)

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta:  $\leq 5\%$

#### A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

Ejemplos de activos improductivos:

1. Efectivo en caja
2. Cuentas corrientes monetarias que no producen intereses
3. Cuentas por cobrar
4. Activos en liquidación
5. Activos fijos (terreno, edificios, equipos, etc.)
6. Gastos prepagados y otros diferidos

Cuentas:

- Total de activos improductivos
- Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta:  $\leq 5\%$

#### A3. (CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO<sup>3</sup> + PASIVOS QUE

<sup>3</sup>

El capital transitorio incluye reservas monetarias, educativas y sociales, activos revalorados e

## NO PRODUCEN INTERESES)<sup>4</sup> / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

Propósito: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.

Cuentas:

- Total de capital institucional neto (Véase el numerador para el ratio del P7)
- Total de capital transitorio
- Total de pasivos que no producen intereses
- Total de activos improductivos

Fórmula: 
$$\frac{(a+b+c)}{d}$$

Meta:  $\geq 100\%$

### IV. R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rédito promedio (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes. Los réditos son rendimientos reales de inversiones y no los réditos típicos del análisis del margen que se calculan con base en el promedio del activo. Los réditos correspondientes indican si la cooperativa de ahorro y crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

#### R1. INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS / PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

Cuentas:

- Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año.
- Primas para seguros de crédito
- Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en curso
- Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{a-b}{\left(\frac{c+d}{2}\right)}$$

Meta: **Tasa empresarial que cubre los gastos financieros y operativos, gastos para**

---

ingresos no distribuidos.

<sup>4</sup> Denominados “fondos sin costo”

provisiones y gastos que contribuyen a niveles de capital que mantienen el *CAPITAL INSTITUCIONAL* en al menos el 10%.

## **R2. INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS**

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo (como depósitos en bancos, etc.).

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.
- b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Las tasas más altas posibles sin un riesgo indebido**

## **R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS**

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (como depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.)

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones financieras
- b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso
- c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Las tasas más altas posibles sin un riesgo indebido**

## **R4. INGRESOS POR INVERSIONES NO FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS**

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1-R3. Típicamente, son ingresos de supermercados, farmacias, propiedades alquiladas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales.

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones no financieras
- b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en curso
- c. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Tasa mayor que el R1**

## **R5. COSTO FINANCIERO: DEPÓSITOS DE AHORROS / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORROS**

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de depósitos de ahorros.

- Cuentas:
- a. Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorros
  - b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorros
  - c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre el interés de depósitos de ahorros
  - d. Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio en curso
  - e. Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{(a+b+c)}{\left(\frac{(d+e)}{2}\right)}$$

Meta: **Tasas que protegen el valor nominal de los depósitos de ahorros (>Inflación)**

## **R6. COSTO FINANCIERO: CRÉDITO EXTERNO / PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO**

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de todo el crédito externo

- Cuentas:
- a. Total de intereses pagados sobre el crédito externo
  - b. Total de crédito externo al final del ejercicio en curso
  - c. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Rendimiento (costo) igual o menor que el R5**

## **R7. COSTO FINANCIERO: APORTACIONES DE SOCIOS / PROMEDIO DE APORTACIONES DE SOCIOS**

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de las aportaciones de socios.

- Cuentas:
- a. Total de dividendos pagados sobre aportaciones de socios
  - b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de socios

- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre los dividendos de aportaciones
- d. Total de aportaciones de socios al final del ejercicio en curso
- e. Total de aportaciones de socios al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{(a + b + c)}{\left(\frac{(d + e)}{2}\right)}$$

Meta: **Rendimiento igual o mayor que el R5**

## **R8. MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

- Cuentas:
- a. Ingresos por intereses de préstamos
  - b. Ingresos por inversiones líquidas
  - c. Ingresos por inversiones financieras
  - d. Ingresos por inversiones no financieras
  - e. Otros ingresos
  - f. Costo de intereses para depósitos de ahorros
  - g. Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de socios
  - h. Costo de intereses sobre el crédito externo
  - I. Total de activos al final del ejercicio en curso
  - j. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula: 
$$\frac{((a + b... + e) - (f + g + h))}{\left(\frac{(i + j)}{2}\right)}$$

Meta: **Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital institucional.**

## **R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir el costo asociado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficacia operativa.

- Cuentas:
- a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)
  - b. Total de activos al final del ejercicio en curso
  - c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$

Meta: <10%

## **R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo es diferente de otros gastos operativos y debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuentas:

- Total gasto de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso
- Total de activos al final del ejercicio en curso
- Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Suficiente para cubrir el 100% de préstamos con morosidad >12 meses y el 35% de préstamos con morosidad de 1-12 meses.**

## **R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios. Estos ítems típicamente no deben ser un monto significativo si la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en la intermediación financiera.

Cuentas:

- Total de ingresos o gastos extraordinarios (ejercicio en curso)
- Total de activos al final del ejercicio en curso
- Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: **Mínimo**

## **R12. INGRESO NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir la suficiencia de ganancias y también, la capacidad de aumentar el capital institucional.

Cuentas:

- Ingreso neto (después de dividendos)
- Total de activos al final del ejercicio en curso
- Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: >1% y suficiente para alcanzar la meta del E8

## IV. L = LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad.

### L1. (INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO) / DEPÓSITOS DE AHORROS

Propósito: Medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas <30 días.

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas productivas
- b. Total de activos líquidos improductivos
- c. Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días
- d. Total de depósitos de ahorros

Fórmula: 
$$\frac{(a + b - c)}{d}$$

Meta: **Mínimo del 15%**

### L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORROS

Propósito: Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.

Cuentas:

- a. Total de reservas de liquidez (activo productivo)
- b. Total de reservas de liquidez (activo improductivo)
- c. Total de depósitos de ahorros

Fórmula: 
$$\frac{(a + b)}{c}$$

Meta: **10%**

### L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

Cuentas:

- a. Total de activos líquidos improductivos
- b. Total de activos

Fórmula:  $\frac{a}{b}$

Meta: <1%

## VI. S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financieros, así como el crecimiento del el número de socios. En las economías inflacionarias, el crecimiento real (después de ajustar para inflación) es la clave para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

### S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.

Cuentas:

- Saldo actual de la cartera de préstamos
- Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje del total de préstamos pendientes (E1), el S1 debe ser mayor que el S11**

**Para mantener el porcentaje del total de préstamos pendientes (E1), el S1 debe ser igual al S11.**

**Para disminuir el porcentaje del total de préstamos pendientes (E1), el S1 debe ser menor que el S11.**

### S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones líquidas.

Cuentas:

- Total de inversiones líquidas actuales
- Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11.**

**Para mantener el porcentaje de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser igual al S11.**

**Para disminuir el porcentaje de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser menor que el S11.**

### **S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones financieras.

Cuentas: a. Total de inversiones financieras actuales  
b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje de inversiones financieras (E3), S3 debe ser mayor que el S11.**  
**Para mantener el porcentaje de inversiones financieras (E3), S3 debe ser igual al S11.**  
**Para disminuir el porcentaje de inversiones financieras (E3), S3 debe ser menor que el S11.**

### **S4. CRECIMIENTO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones no financieras.

Cuentas: a. Total de inversiones no financieras actuales  
b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser mayor que el S11.**  
**Para mantener el porcentaje de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser igual al S11.**  
**Para disminuir el porcentaje de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser menor que el S11.**

### **S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORROS**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorros.

Cuentas: a. Total de depósitos de ahorros actuales  
b. Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje del total de depósitos de ahorros (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.**

**Para mantener el porcentaje del total de depósitos de ahorros (E5), S5 debe ser igual al S11.**

**Para disminuir el porcentaje del total de depósitos de ahorros (E5), S5 debe ser menor que el S11.**

## **S6. CRECIMIENTO DE CRÉDITO EXTERNO**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del crédito externo.

Cuentas:

- a. Total de crédito externo actual
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje del total de crédito externo (E6), el S6 debe ser mayor que el S11.**

**Para mantener el porcentaje del total de crédito externo (E6), el S6 debe ser igual al S11.**

**Para disminuir el porcentaje del total de crédito externo (E6), el S6 debe ser menor que el S11.**

## **S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE SOCIOS**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las aportaciones de socios.

Cuentas:

- a. Total de aportaciones de socios actuales
- b. Total de aportaciones de socios al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje del total de aportaciones de socios (E7), el S7 debe ser mayor que el S11.**

**Para mantener el porcentaje del total de aportaciones de socios (E7), el S7 debe ser igual al S11.**

**Para disminuir el porcentaje del total de aportaciones de socios (E7), el S7 debe ser menor que el S11.**

## **S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional.

Cuentas:

- a. Capital institucional actual
- b. Capital institucional al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje del total de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11.**  
**Para mantener el porcentaje del total de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11.**  
**Para disminuir el porcentaje del total de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11.**

## **S9. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del capital institucional neto.

Cuentas: a. Capital institucional neto actual (la definición del capital institucional neto del E9)  
b. Capital institucional neto al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Para aumentar el porcentaje de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser mayor que el S11.**  
**Para mantener el porcentaje de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser igual al S11.**  
**Para disminuir el porcentaje de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser menor que el S11.**

## **S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE SOCIOS**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del número de socios de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuentas: a. Número actual de socios (control no contable)  
b. Número de socios al final del ejercicio anterior (control no contable)

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **>5%**

## **S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL**

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

Cuentas:

- a. Total de activos actuales
- b. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: **Mayor que la tasa de inflación**