

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

"DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA, COMO PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN"

AUTOR: LUIS ANTONIO DAVILA VASCONEZ

2010

AUTORIZACION

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

LUIS ANTONIO DAVILA VASCONEZ

30 DE JUNIO 2010

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

**TESIS PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**"DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA, COMO
PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN"**

AUTOR: LUIS ANTONIO DAVILA VASCONEZ

TUTOR: ECO. ESTEBAN MELO JÁCOME

QUITO, 30 DE JUNIO DEL 2010

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo, proporcionar al lector un panorama claro de la importancia que tiene: La aplicación de los Indicadores PERLAS.

Comenzamos indicando aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora del Cantón San Miguel de la Provincia de Bolívar, para luego enfocarnos al reconocimiento de la organización, con la utilización de recursos (talento humano, materiales, y financieros), que sirven para la realización de metas y objetivos financieros, que deberán ser manejados bajo lineamientos y parámetros para su cumplimiento.

La recopilación de información, se obtuvo de fuentes como; la Gerencia, el Departamento de Crédito, el Área Financiera, el Departamento Técnico de Negocios, la Secretaria, los clientes, con la aplicación de guías de entrevista, lo que ayuda a realizar un diagnóstico y evaluación de la condición financiera de la Institución. Por lo que se permite sugerir, la aplicación de los Indicadores del Sistema PERLAS, como herramienta de análisis integral financiero y para mejorar la Gestión Crediticia.

Efectuamos la evaluación basándose en la información presentada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” a través de los Estados Financieros, Documentación complementaria y otros, que nos permite emitir una opinión de la situación, analizamos las principales áreas de operación de la Cooperativa: Protección de Activos, Estructura Financiera, Rentabilidad y Costos, Liquidez, Calidad de Activos, y Signos de Crecimiento, que contienen normas prudenciales que deben cumplir las Cooperativas, para reflejar buena salud

financiera y así poder brindar mayor protección a los fondos confiados por sus asociados

Con el análisis financiero a través de los Indicadores PERLAS; se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los directivos y socios. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y las fortalezas deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de gerencia.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico afectuosamente:

- A mis Hijos: Tatiana, Gabriel, y Stephanie, que gracias a su apoyo constante, son quienes vivieron de cerca el sacrificio del éxito alcanzando;
- A mi nieta Ana Paula soporte moral, para llegar al logro alcanzado

El Autor

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento y agradecimiento al Eco. Esteban Melo, quien con su paciencia supo dirigirme para la construcción de la Tesis, previa la obtención del Título académico como Magíster en Administración de Empresas.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, que me permitió continuar con el crecimiento académico, donde he recibido los conocimientos, las herramientas y las estrategias necesarias, para el desarrollo personal y profesional, que me admiten desenvolverse en la vida cotidiana.

El Autor

INDICE

Contenido	Página
Portada 1	1
Autorización	2
Portada 2	3
Resumen	4
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Índice de contenidos	8
 Capítulo I	
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación	13
1.3 Pregunta Central	14
1.4 Objetivos	15
1.5 Las Hipótesis y /o suposiciones	16
 Capítulo II	
2.1 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”	17
2.2 Planeamiento Estratégico Institucional 2009 – 2013	18
2.2.1 Análisis y Diagnostico	18
2.2.2 Pensamiento Estratégico	18
2.2.3 Misión	19
2.2.4 Visión	19
2.2.5 Valores Institucionales	19
2.2.6 Factores Claves de éxito	19

Contenido	Página
2.2.7 Análisis FODA	20
2.2.8 Estrategias	23
2.2.9 Objetivos Estratégicos	27
2.2.10 Objetivos Operativos	27
2.2.11 Posición de Riesgo	28
2.2.11 Análisis de Riesgo por Áreas de Gestión Estratégica de Mercado.	30
2.2.11.1 Riesgo de Crédito	30
2.2.11.2 Riesgo de Liquidez	32
2.2.11.3 Riesgo de Mercado	32
2.2.11.4 Riesgo de Operaciones	34
2.2.11.5 Recursos Humanos	34
2.2.11.6 Control Interno	35
2.2.11.7 Factores Externos	36
2.2.11.8 Riesgo Estratégico	37
2.3 Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa de Ahorro “Juan Pío de Mora	38
2.3.1 Antecedentes	38
2.3.2 Estructura de la Propiedad	38
2.3.3 Gestión Gerencial	39
2.3.4 Recursos Humanos	39
2.3.5 Proceso Tecnológicos	40
2.3.6 Análisis Financiero	40

Contenido	Página
 Capítulo III	
3.1 Enfoque Teórico	45
3.1.1 Las Relaciones Finanzas y Económica	45
3.1.2 Las Relaciones Finanzas y Contabilidad	46
3.1.3 Análisis e Interpretación de Estados Financiero	47
3.1.3.1 PERLAS	47
3.1.3.1.1 Componentes	50
3.1.3.1.2 Indicadores PERLAS y sus Metas	66
 Capítulo IV	
4.1 Diagnostico y Evaluación del Proceso Crediticio	68
4.1.1 Introducción	68
4.1.2 Niveles de Aprobación de Crédito	69
4.1.3 Clasificación de Crédito	70
4.1.4 Garantías	72
4.1.5 Encaje	73
4.1.6 Procedimiento Crediticio de la Cooperativa	74
4.1.7 Estructura y Procesos Generales de Crédito	84
4.1.8 Proceso General de Crédito	85
4.2 Evaluación de Proceso Crediticio	87
Modelo de otorgamiento de Credito	96
 Capitulo V	
5.1 Justificación	97
5.2 Manual del sistema de monitoreo de PERLAS	98
5.3 Cuadro de Cumplimiento	135

5.4	Conclusiones	138
5.5	Recomendaciones	142
5.8	Bibliografía	145
	Anexos	146

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ALCANCE, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El Sistema Cooperativo Ecuatoriano sigue sentando bases sólidas a través de las actividades cotidianas y de la gestión, lo que posibilitará mantener un bajo nivel de riesgo financiero, y la posibilidad de un desarrollo de las actividades financieras.

En efecto, la cartera de crédito es el rubro más importante de los activos de una Cooperativa de Ahorro y crédito, pues constituye el principal elemento generador de ingresos que permite cubrir costos financieros derivados de la captación de recursos, los costos transaccionales y asegurar un remanente que se traduzca en la retribución de la inversión de los socios, que a su vez posibilite el robustecimiento de la base patrimonial institucional y la permanencia de ésta dentro del sistema financiero, en un ambiente de rigurosa competencia. La morosidad es la preocupación de todo sistema financiero y lo es de la Cooperativa Juan Pío de Mora, al 31 de Diciembre del 2008 la morosidad alcanzó el 19 %, para el ejercicio económico 2009 la cartera vencida baja al 14%.

Uno de los aspectos importantes para continuar con el progreso y desarrollo institucional es llevar acabo un control administrativo y financiero eficiente, de forma que los logros hasta ahora conseguidos y las gestiones crediticias superen las expectativas y se ejecuten con la transparencia y control, conforme a las normas preestablecidas, a partir de nuestra investigación y de la propuesta del monitoreo y

análisis de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, a través de los indicadores del Sistema PERLAS, que va mas allá de la identificación de problemas, el encontrar soluciones significativas a las deficiencias institucionales.

1.2 JUSTIFICACION

En el contexto general que orienta la propuesta del presente proyecto de investigación, enfatizando en que el riesgo crediticio es consustancial en la gestión de las entidades que realizan intermediación financiera, que si no es razonablemente controlado, ocasionará serios perjuicios a la organización, a los socios y a la comunidad, y que debe enfocarse al proceso de otorgación de crédito y su segmentación.

Como complemento de la propuesta mencionada, nuestro trabajo de investigación será presentado al Consejo de Administración, en su condición de organismo interno de administración, el análisis de los procesos operativos y administrativos, para su revisión y consideración. Los cambios recomendados, será una practica que contenga un conjunto de procedimientos y estrategias que deben desplegar las áreas y personas que participan en la gestión crediticia, cuya aplicación rigurosa permitirá, mantener una cartera sana, reducir los índices de morosidad, la afectación a los estados financieros por la constitución de provisiones para la cobertura de pérdidas y el castigo de la cartera de créditos.

Para acometer esta tarea con mucho éxito puede recurrirse a la técnica de Análisis Financiero, siendo uno de los instrumentos existentes y orientados por el Sistema de Información sobre La captación y colocación de los recursos

financieros, constituyen el eje fundamental sobre el cual, giran y se desarrollan los diversos eventos económicos, en el entorno de las intermediarias financieras no Convencionales.

Al llevar a cabo el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, mediante el empleo de los indicadores financieros claves denominados **PERLAS**, sistema que nos permitirá obtener una alerta rápida, que genere información gerencial valiosa, identificando las causas probables de las áreas problemáticas, permitiéndole a la Administración realizar los ajustes oportunos y necesarios, para mejorar la gestión crediticia.

El Control del resguardo y correcto uso de los activos, permitirá evitar errores o fraudes de los custodios. La recuperación de los bienes a valores reales permitirá incrementar el patrimonio institucional. Es necesario disponer de un registro histórico de los bienes institucionales que permita la planificación en relación al otorgamiento y recuperación, este es el caso que delimita el problema a investigarse, y justifica plenamente la importancia de nuestro estudio.

1.3 PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo otorgar créditos eficientemente, utilizando metodologías de evaluación, acordes al segmento o tipo de clientes de la entidad financiera, apoyado por procesos y procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora., del Cantón San Miguel, Provincia del Bolívar?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar y evaluar del proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, como propuesta, para mejorar la gestión, que permita el mejor control del portafolio de crédito y que disminuya la morosidad del mismo y evitar fraudes.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la administración de bienes y la gestión de crédito en la Cooperativa Juan Pío de Mora., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar
- Aplicar el Sistema PERLAS, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, a través de un análisis financiero, garantizando el logro de los objetivos y el cumplimiento de las estrategias institucionales.
- Proveer a la administración de mecanismos de autorregulación y facilitar el ejercicio de la Autoridad en el ámbito de la gestión crediticia.

1.5 LAS HIPÓTESIS Y /O SUPOSICIONES.

HIPOTESIS

H1: El riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora., no es razonable y técnicamente controlado, por lo que se podrían ocasionar serios perjuicios a la organización, a los socios y a la comunidad.

H2: Los métodos, técnicas y procedimientos en la gestión crediticia actual, incrementan la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.”.

CAPITULO II
ANÁLISIS HISTÓRICO, OPERACIONAL Y FINANCIERO DE LA
COOPERATIVA

**2.1. RESEÑA HISTORICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
JUAN PÍO DE MORA¹**

El 11 de Mayo de 1973, con Acuerdo Ministerial N # 1025, es creada la Cooperativa Juan Pío de Mora. Con un capital de 2.100 sucres con 21 socios. Un grupo de maestros entre ellos el Lcdo. Gonzalo Jarrín, Prof. César Pazmiño, Sra. Vicenta De Mora, Sra. Margoth Yáñez, Martha Espinosa Flores y otros, convencidos de la bondad del sistema nos empeñamos en su creación, transcurriendo a la presente fecha 33 años desde su creación logrando el desarrollo social, cultural y económico de los bolivarenses. A pesar de los detractores del sistema hemos trabajado para la vivienda, comercio, la agricultura, consolidación de deudas, talleres artesanales, compra de vehículos, aporte a la educación, a la cultura, Todo ello a través de un sistema de crédito democrático en donde no existe distinción de personas.

La Entidad por la calidad de dirigentes que han tenido, se ha desarrollado dando un aporte cultural único en el país a través de los grandes festivales **DE LA CANCIÓN ECUATORIANA**, en los social ha mantenido un servicio médico dental gratuito, servicio de farmacia, seguro de protección de ahorros y préstamos, fondo mortuario para toda la sociedad conyugal, seguro de desgravamen, y otros.

Nuestra proyección es crear Agencias; en el Cantón Chillanes, en el Cantón Caluma y en la ciudad de Guaranda una sucursal en Babahoyo, todas con tecnología de punta. La Cooperativa Juan Pío De Mora cuenta con edificios

¹Documento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, 2010

Modernos, se mantiene una Estación de Radio en la Ciudad de Guaranda y San Miguel, contamos con el Hotel la Gruta con sus habitaciones de primera.

2.2 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2009 – 2013²

2.2.1 ANALISIS Y DIAGNOSTICO

2.2.1.1 Satisfacción del Cliente

La medición de satisfacción de socios y clientes realizado en todas las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, determinaron **un mediano grado de satisfacción**, fundamentalmente por los resultados negativos de Guaranda y Babahoyo que afectaron el resultado. El área de crédito representa el más conflictivo, por la falta de liquidez y de mora en el despacho como también los espacios físicos de Guaranda y Babahoyo para atención en ventanillas.³

2.2.2 PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El nuevo proceso de Planeamiento Estratégico Institucional, determinó diseñar un nuevo modelo de Misión y Visión que cumpla nuevas expectativas de mercado y clientes.

El diagnostico interno realizado y los estudios cuanti-cualitativos reflejaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, mantienen ciertas deficiencias de COMPETITIVIDAD, que no le permiten crecer y desarrollarse en el mercado debido a un modelo caduco de Administración y RR.HH con manejo operativo tradicional y vanguardista en un entorno innovador y de resultados de Gestión.

² MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009 (B)

³ ANALISIS DE LA CONSULTORA MV CONSULTORES

2.2.3 MISION

Ofrecer productos y/o servicios financieros que cubran las necesidades y demanda de socios y clientes a nivel regional, cubriendo sus expectativas con responsabilidad, honestidad, eficiencia y eficacia; direccionado sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de los clientes.

2.2.4 VISION

Constituirnos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito más sólida y segura de la Provincia, con tecnología de punta, productos y servicios financieros de calidad, Recurso Humano motivado y capacitado y cobertura de mercado que responda a las necesidades de socios y clientes.

2.2.5 VALORES INSTITUCIONALES

- PERSEVERANCIA
- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- SERVICIO
- SOLIDARIDAD
- INICIATIVA Y CREATIVIDAD

2.2.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- SOLIDEZ FINANCIERA
- SERVICIOS PERSONALIZADO
- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- CRECIMIENTO PLANIFICADO Y SOSTENIDO

2.2.7 ANALISIS FODA

El diagnostico situacional realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío Mora, identifico una serie de factores, externos e internos que aportan en términos positivos y negativos en el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica.

El proceso tuvo como finalidad ayudar a los involucrados a inferir y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la institución, así como al interior de la misma, con el fin de desarrollar estrategias institucionales que involucren soluciones creativas e innovadoras para los problemas de la Cooperativa

2.2.7.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (F-D)

- **Fortalezas.-** Son aquellos factores o situaciones internas que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, los mismos que fueron identificados en base a la distribución y razonamiento objetivo y realista.

FORTALEZAS INSTITUCIONALES
BUENA IMAGEN CORPORATIVA PARA SUS CLIENTES
COBERTURA AMPLIA EN LA PROVINCIA DE BOLIVAR, Y EN LA REGION 5
TRAYECTORIA INSTITUCIONAL
LIQUIDEZ
SOLIDEZ
SOLVENCIA
INFRAESTRUCTURA PROPIA
PERSONAL CAPACITADO Y COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA
TECNOLOGÍA DE PUNTA
OFERTA DE SERVICIOS SOCIALES
BUEN AMBIENTE LABORAL

- **Debilidades.-** Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos institucionales, se definieron los siguiente:

DEBILIDADES INSTITUCIONALES
ELEVADA MOROSIDAD POR PROBLEMAS EXÓGENOS
FALTA CAPITALIZACION
FALTA DE POLÍTICAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE CRÉDITOS
MANUALES Y POLÍTICAS DESACTUALIZADAS
FALTA DE POLITICAS PARA INCREMENTAR SOCIOS
FALTA UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
FALTA UNIDAD DE RIESGOS
FALTA ORGANICO ESTRUC/FUNCIONAL
FALTA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS
NO PERTENER A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS ALTOS

2.2.7.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (O-A)

- **Oportunidades.-** Se identificaron aquellos factores que por su naturaleza no controlables por La institución pero que pueden favorecer a La consecución de los objetivos propuestos, los mismos que se presentan a continuación:

OPORTUNIDADES DE MERCADO
AMPLIO MERCADO OBJETIVO SIN SUFICIENTE ATENCIÓN
CRECIMIENTO SOSTENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL
FALTA DE CONFIANZA DE LOS INVERSIONISTAS EN LOS BANCOS
CONVENIOS INSTITUCIONALES
DESARROLLO PROVINCIAL
DESARROLLO DE PROYECTOS MICROEMPRESA CON EL MINISTERIO DE LA PRODUCCION
REMESES DE EMIGRANTES
AUSENCIA DE INSTITUCIONES DEDICADAS A FINANCIAR A SECTORES MARGINALES
LÍNEAS DE CRÉDITO DE ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES
BAJO NIVEL DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO POR ASPECTOS COYUNTURALES

- **AMENAZAS.-** De igual manera que en las oportunidades se identificaron amenazas para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, las mismas que se enuncian a continuación:

AMENAZAS DE MERCADO
INCREMENTO DE LA COMPETENCIA
SITUACIÓN ECONÓMICA Y POLÍTICA DEL PAÍS
RUMORES INJUSTIFICADOS SOBRE LA SOLVENCIA DE VARIAS COOPERATIVAS
SECTORES QUE ATIENDE, TIENEN UN RIESGO RELATIVO MAYOR

2.2.8 ESTRATEGIAS ⁴

2.2.8.1 EJES DE ACCION ESTRATEGICA

1. RE-POSICIONAMIENTO DE MARCA
2. LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
OBJETIVO
4. CREACION DE LA UNIDAD DE RR.PP. Y SERVICIO AL CLIENTE.

2.2.8.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADO⁵

El mercado meta esta definido por la orientación estratégica institucional, es decir la segmentación de mercado para el direccionamiento mercadológico. Para la segmentación de mercado, consideramos variables cuanti-cualitativas, que definen el TARGET CLIENTE y establecen el USUARIO TIPO.

Las variables a considerar para definir el Target Cliente y Usuario Tipo fijan el segmento objetivo, en el cual la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., se debe enfocar.

VARIABLES GEOGRAFICA Y POBLACIONAL

REGION: Área urbana de la actuales ciudades con presencia de marca en las Provincias de Bolívar y Los Ríos, e incursión de nuevos mercados del Occidente del País.

MERCADO META: 106.700 habitantes

⁶ MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009 (B)
⁴ MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009 (B)

CLIENTES OBJETIVOS: 27.700 habitantes de P.E.A. media típica y media baja en las ciudades, ubicados en áreas urbanas.

VARIABLES DEMOGRAFICAS

TARGET – OCUPACIONAL: **Primario;** Empleados Públicos y Privados con relación de dependencia que representan el 18% del mercado. **Secundario;** Agricultores Ganaderos y Jornaleros que representan el 60% del mercado. **Terciarios;** Comerciantes de mediana y pequeña empresa que representan el 19% del mercado.

TARGET – SEXO: Masculino (49%) – Femenino (51%)

TARGET – EDUCACION: mínimo bachilleres y profesionales con experiencia financiera.

PSICOGRAFICAS.

NIVELES SOCIO-ECONOMICOS: medio típico / medio bajo

ESTILO DE VIDA: personas entusiastas que buscan superación personal y económica

PERSONALIDAD: extrovertida y socialmente amigable.

BENEFICIOS ESPARADOS: ahorro y crédito con tasas competitivas, seguridad financiera, garantía, rendimiento de su inversión, calidad del servicio, diferenciación con otras entidades financieras.

USUARIOS POTENCIALE Medio y medio bajo que buscan mejores alternativas financieras de ahorro y crédito.

ACTITUD HACIA LA MARCA: positiva, emotiva, y amigable, que genere

confianza y respaldo financiero

2.2.8.2.2 ESTRATEGIA AL CLIENTE

- ✓ Imagen de marca (solidez institucional, garantía, seguridad, seriedad, servicio)
- ✓ Las mejores tasas del mercado para ahorro y crédito
- ✓ Servicios complementarios (tarjetas de débito y crédito, cajeros automáticos)
- ✓ Seguros Complementarios, accidentes y Médicos
- ✓ Planes de financiamiento para mediana, pequeña empresa y comercio en general)
- ✓ Sucursales y Agencias a nivel regional
- ✓ Facilidades de acceso para préstamos
- ✓ Servicio al Cliente (agilidad, rapidez, servicio personalizado, etc.)
- ✓ Respuesta inmediata a solicitudes de crédito
- ✓ Rapidez y agilidad en el servicio de ventanillas
- ✓ Rapidez y agilidad en los departamentos de crédito e inversiones
- ✓ Personal profesional al frente de áreas directrices
- ✓ Diversificación de productos y servicios para diferentes segmentos de mercado
- ✓ Estrategias promocionales que mantengan la fidelidad del cliente
- ✓ Planes especiales de productos y servicios micro-empresariales

- ✓ Cuentas Institucionales con manejo personalizado a nivel Gerencial

2.2.8.2.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

FACTOR CLAVE DE ÉXITO: Competir en el mercado financiero con productos y servicio innovadores que mantengan la lealtad de clientes actuales y atraigan a nuevos clientes potenciales para alcanzar los índices de gestión operativa y mejorar los resultados de rentabilidad.

Para conseguir este objetivo, la estrategia de producto a seguir plantea rediseñar todos los productos actuales considerando las nuevas alternativas del mercado para competir de los diferentes nichos de mercado específico.

2.2.8.2.4 ESTRATEGIA DE COSTO – PRECIO

COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO FINANCIERO: Medir las condiciones del mercado financiero actual para en base a matrices de evaluación competitiva presentar alternativas de costos diferenciados que cumplan con las expectativas de la Institución Financiera sin afectar la rentabilidad del negocio pero que atraigan al cliente mediante la optimización de costo operativos y volúmenes de captación.

RELACION COSTO-BENEFICIO: El negocio financiero se mueve bajo dos variables la Captación de Recursos y la Colocación de Capitales. El objetivo institucional debe enfocarse a mantener tasas y costos competitivos que se diferencien del resto de competidores dentro de un mercado regulado por entes del Gobierno.

Para conseguir este objetivo se debe sacrificar el margen de rentabilidad a cambio del volumen de operaciones financieras y la captación de nuevos clientes.

2.2.9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ SOLIDEZ FINANCIERA
- ✓ SERVICIO PERSONALIZADO
- ✓ CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- ✓ CRECIMIENTO PLANIFICADO Y SOSTENIDO

2.2.10. OBJETIVOS OPERATIVOS

1. IDENTIFICAR LA MARCA HACIA EL MERCADO OBJETIVO
2. INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES
3. CREAR UNA ESTRUCTURA DE SERVICIO AL CLIENTE Y RR.PP PARA CAPTAR NUEVOS SOCIOS CON PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS ESPECTATIVAS DEL MERCADO.
4. GENERAR UN POSICIONAMIENTO DE MARCA EFECTIVO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN DIRECCIONADA AL CLIENTE OBJETIVO.

2.2.11 POSICION DE RIESGO

La Matriz de Riesgos es una herramienta que permite identificar los potenciales factores generadores de pérdidas que enfrenta una institución financiera de acuerdo a la percepción y conocimiento de la frecuencia de presencia del evento y su potencial impacto en la Organización, permite

jerarquizar los puntos de gestión sobre los cuales la Entidad debe priorizar recursos y personal, por cuanto si se presentasen los eventos que han sido previstos podría afectar la integridad de la Cooperativa y de esta forma a sus socios.

El formato utilizado permite guiar las acciones de gestión de riesgos de la Cooperativa, en forma complementaria con el Mapa de Riesgos establecido por el Órgano de Control, por lo que su evaluación y su desarrollo contribuyen a fortalecer la capacidad de análisis y gestión interno.

Mediante la Matriz de Riesgos se identifica y valora cuantitativa y cualitativamente los Riesgos que enfrenta la Institución. Los principales objetivos a medir son:

I M P A C T O	CI EVENTOS EXTRAORDINARIO	CII EVENTOS EXTRATEGICOS
	CIII EVENTOS POCO RELEVANTES	CIV EVENTOS OPERATIVOS

- El Cuadrante 1 (CI), Corresponde a eventos de alto impacto y baja frecuencia, considerados como extraordinarios que podrían afectar sustancialmente la capacidad operativa de la Cooperativa.

- El Cuadrante 2 (CII), Corresponde a eventos de alto impacto y alta frecuencia, son de carácter estratégico, que en el caso de presentarse podrían comprometer en forma importante a la institución...
- El Cuadrante 3 (CIII), Corresponde a eventos poco relevantes, que poseen bajo impacto y frecuencia.
- El Cuadrante 4 (CIV), Corresponde a eventos de alta frecuencia y poco impacto y frecuencia, considerados de carácter operativo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA

I M P A C T O	10	Alto impacto							
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1	Bajo Impacto							
		1	2	3	4	5	6	7	8
		Poco Probable			PROBABILIDAD			Muy Probable	

➤ **ANALISIS DE RIESGO POR AREAS DE GESTION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO.** ⁶

1. RIESGO DE CREDITO

RIESGO DE CREDITO		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
C1	Deterioro de la cantidad de la cartera de consumo	4	2	8	Estructura Financiera	Minimizar
C2	Deterioro de la calidad de cartera de vivienda	3	1	3	Estructura Financiera	Minimizar
C3	Deterioro de la calidad de la cartera de microcrédito	8	6	48	Estructura Financiera	Minimizar
C4	Concentración de crédito por socios	6	4	24	Estructura Financiera	Evitar
C5	Concentración de crédito por actividad productiva	4	2	8	Estructura Financiera	Evitar
C6	Concentración de crédito por producto	4	2	8	Estructura Financiera	Evitar
C7	Concentración de crédito por la Matriz	6	5	30	Estructura Financiera	Minimizar
C8	Deterioro de la Cartera en el sector rural	2	2	4	Estructura Financiera	Minimizar
C9	Inexistencias de los manuales de crédito	6	7	42	Est. Organizacional y procesos	Evitar
C10	Inexistencia de manuales de riesgo de crédito	6	7	42	Est. Organizacional y procesos	Evitar
C11	Potencial endeudamiento de los Socios	6	7	42	Estructura Financiera	Minimizar
C12	Alta demanda de créditos no liquidados por falta de liquidez	2	2	4	Estructura Financiera	Minimizar
C13	Saturación operativa de los oficiales de crédito	8	8	64	Est. Organizacional y procesos	Evitar
C14	Montos de credito no programados	6	7	42	Estructura Financiera	Minimizar
C15	Requerimiento de encaje no adecuado	7	7	49	Estructura Financiera	Minimizar
C16	Limitado conocimiento del socio del proceso operativo y requisitos	3	3	9	Estructura Financiera	Evitar
C17	Concentración de las decisiones de crédito	3	4	12	Est. Organizacional y procesos	Evitar
C18	Limitada capacidad de seguimiento y control de operaciones, concedidas en la Matriz y Sucursal	3	3	9	Estructura Financiera	Evitar
C19	Existencia de productos crediticios que no tiene demanda mercado	2	2	4	Servicio / Productos	Evitar
C20	Tecnología de concesión de créditos de consumo	5	7	35	Estructura Financiera	Evitar

⁸ MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009 (B)

RIESGO DE CREDITO		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
C21	Tecnología de concesión de créditos de vivienda	5	7	35	Estructura Financiera	Minimizar
C22	Tecnología de concesión de microcrédito	9	8	72	Estructura Financiera	Minimizar
C23	Tecnología de concesión de créditos recurrentes	8	6	48	Estructura Financiera	Minimizar
C24	Procesos de seguimiento y supervisión de créditos de consumo	7	8	56	Estructura Financiera	Minimizar
C25	Procesos de seguimiento y supervisión de créditos de vivienda	7	8	56	Estructura Financiera	Minimizar
C26	Procesos de seguimiento y supervisión de microcréditos	9	8	72	Estructura Financiera	Minimizar
C27	Socios no identificados con la institución (fidelidad)	8	8	64	Servicio / Productos	Minimizar
C28	Incumplimiento de líneas de crédito (exposición)	1	1	1	Estructura Financiera	Minimizar
C29	Inadecuado registro y seguimiento de los documentos legales y habilitantes de las operaciones de crédito	9	8	72	Est. Organizacional y procesos	Evitar
C30	Control de tasas de interés	1	1	1	Crecimiento	Minimizar
C31	Gestión de cobranzas extrajudiciales	7	7	49	Crecimiento	Minimizar
C32	Gestión de Cobranza judicial	7	7	49	Crecimiento	Minimizar

2. RIESGO DE LIQUIDEZ

RIESGO DE LIQUIDEZ		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
L1	Concentración de depósitos por socio	4	9	36	Estructura Financiera	Minimizar
L2	Concentración de depósitos en la Matriz	4	5	20	Estructura Financiera	Minimizar
L3	Concentración de depósitos por plazo	7	9	63	Estructura Financiera	Minimizar
L4	Desfase entre la duración de activos y pasivos (GAP)	6	5	30	Estructura Financiera	Minimizar
L5	Deficiencias en el Plan de contingencia de liquidez	8	8	64	Estructura Financiera	Minimizar
L6	Tendencia decreciente de la liquidez	4	4	16	Estructura Financiera	Minimizar
L7	Limitaciones en el acceso a fuentes de fondeo externo	6	6	36	Estructura Financiera	Minimizar
L8	Falta de productos de captaciones	7	6	42	Estructura Financiera	Minimizar
L9	Elevada volatilidad de las fuentes de sondeo	7	7	49	Estructura Financiera	Minimizar
L10	Inexistencia de un Manual de riesgo de Liquidez	6	6	36	Est. Organizacional y procesos	Evitar
L11	Limitadas opciones de administración de las inversiones	6	6	36	Estructura Financiera	Minimizar
L12	Tendencia decreciente de las captaciones del público	5	2	10	Estructura Financiera	Minimizar
L13	Amortizaciones significativas de fondeo externo en CP	1	1	1	Estructura Financiera	Minimizar
L14	Rumores que pueden conllevar un retiro de depósitos	10	5	50	Estructura Financiera	Minimizar

3. RIESGO DE MERCADO.

RIESGO DE MERCADO		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
M1	Impacto importante sobre el patrimonio como consecuencia de la tasa de interés	2	1	2	Estructura Financiera	Minimizar
M2	Posición abierta en moneda extranjera	1	1	1	Estructura Financiera	Minimizar
M3	Fluctuaciones importantes de la tasa de interés	2	2	4	Estructura Financiera	Minimizar
M4	Tendencia decreciente de las tasas de interés activas	6	3	18	Estructura Financiera	Minimizar
M5	Tendencia creciente de las tasas de interés pasiva	2	2	4	Estructura Financiera	Minimizar

4. RIESGO OPERACIONAL

RIESGO OPERACIONAL		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
S1	Deficiente información de las bases de datos sociodemográficas (modulo de socios)	6	7	42	Cobertura	Minimizar
S2	Deficiente información de las bases de datos de comportamiento de pago	4	3	12	Est. Organizacional y procesos	Minimizar
S3	Sistema transaccional lento	3	3	9	Est. Organizacional y procesos	Minimizar
S4	Dependencia del proveedor del software	9	8	72	Tecnología	Evitar
S5	Inadecuado hardware trasnacional (computadoras)	6	7	42	Tecnología	Evitar
S6	Inadecuado hardware institucionales (servidores)	7	7	49	Tecnología	Evitar
S7	Deficiente sistema de información gerencial	9	9	81	Tecnología	Evitar
S8	Deficiente Plan de Contingencia de Sistemas	7	7	49	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S9	Política no adecuada de respaldos informáticos (backup)	2	2	4	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S10	Problemas con la interconexión Matriz, Sucursal	2	2	4	Tecnología	Evitar
S11	Código de ética no disponible (dificultad para actualizar)	8	6	48	Tecnología	Evitar
S12	Inadecuada administración de las claves de acceso al sistema	2	2	4	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S13	Dependencia de la administración del sistema en un funcionario	9	9	81	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S14	Caídas del sistema	2	2	4	Tecnología	Minimizar
S15	Seguridad ante hackers	6	6	36	Tecnología	Evitar
S16	Inexistencia de Servidor Alterno	8	8	64	Tecnología	Evitar
S17	Existencia de fuente de energía eléctrica alterna (UPS)	8	8	64	Infraestructura	Evitar
S18	Manuales de Usuario del Sistema	8	8	64	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S19	Manuales Técnicos del Sistema	5	8	40	Est. Organizacional y procesos	Evitar
S20	Actualización, registro y legalización de software	7	6	42	Est. Organizacional y procesos	Evitar

RIESGO OPERACIONAL		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
S21	Infraestructura física inadecuada	9	9	81	Estructura Financiera	Evitar
S22	Falta de conocimiento del Administrador del Sistema sobre el lenguaje y bases de datos	8	1	8	Estructura Financiera	Evitar
S23	Carga operativa Sistemas	9	9	81	Estructura Financiera	Evitar

5. RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
R1	Desmotivación del personal	9	4	36	Recursos Humanos	Evitar
R2	Identificación del personal con la Entidad	4	8	32	Recursos Humanos	Evitar
R3	Deficiente política de administración del recurso humano	5	7	35	Recursos Humanos	Evitar
R4	Deficiente sistema de evaluación del desempeño	6	4	24	Recursos Humanos	Evitar
R5	Falta política salarial por objetivos y metas	6	7	42	Recursos Humanos	Evitar
R6	Falta Programas de Capacitación	5	8	40	Recursos Humanos	Evitar
R7	Rotación del Personal	9	9	81	Recursos Humanos	Evitar

6. CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
P1	Falta de un Manual de Captaciones	6	6	36	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P2	Falta de un Manual de Control Interno	7	6	42	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P3	Falta de un Manual de Adquisiciones	4	5	20	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P4	Manuales y procesos contables	4	5	20	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P5	Definir la Estructura Orgánico Funcional	5	6	30	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P6	Falta un responsable de Auditoria Interna	5	6	30	Est. Organizacional y Procesos	Minimizar
P7	Auditoria Externa	5	3	15	Est. Organizacional y Procesos	Minimizar
P8	Inexistencia de Manuales de Procesos & Procedimientos	5	9	45	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P9	Posibilidad de fraude interno	5	1	5	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
P10	Formatos y documentos estandarizados entre las oficinas	6	5	30	Est. Organizacional y Procesos	Evitar

7. FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
X1	Inseguridad (robos y asaltos)	8	2	16	Crecimiento	Minimizar
X2	Afectaciones climáticas y desastres naturales	4	2	8	Crecimiento	Minimizar
X3	Entorno político adverso	5	7	35	Crecimiento	Minimizar
X4	Desdolarización	10	2	20	Crecimiento	Minimizar
X5	Fraude externo	5	1	5	Est. Organizacional y Procesos	Minimizar
X6	Incendio o inundación	8	1	8	Crecimiento	Minimizar
X7	Normatividad y legislación	7	7	49	Est. Organizacional y Procesos	Aceptar
X8	Cobertura de seguros	8	3	24	Estructura Financiera	Evitar

8. RIESGO ESTRATEGICO

RIESGO ESTRATEGICO		IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE	OB. VINCULADO	ACCION
E1	Competencia agresiva	8	9	72	Crecimiento	Minimizar
E2	Infraestructura física	5	5	25	Infraestructura	Minimizar
E3	Generación de nuevos productos o servicios	5	8	40	Cobertura	Minimizar
E4	Estudios de mercado para nuevas plazas	6	8	48	Crecimiento	Evitar
E5	Problemas de Gobernabilidad	7	1	7	Crecimiento	Minimizar
E6	Concentración de las decisiones	3	5	15	Est. Organizacional y Procesos	Evitar
E7	Representatividad de la institución en el Sistema (Competitividad)	6	8	48	Crecimiento	Minimizar
E8	Planificación financiera	5	9	45	Estructura Financiera	Evitar
E9	Planificación estratégica	5	9	45	Estructura Financiera	Evitar
E10	Perdida de participación de mercado	7	8	56	Crecimiento	Minimizar
E11	Relación con el Órgano de Control	8	7	56	Crecimiento	Evitar
E12	Política de atención al cliente	5	8	40	Servicios / Productos	Minimizar
E13	Percepción de saturación de mercado	7	8	56	Crecimiento	Minimizar
E14	Tendencia decreciente de la solvencia (crecimiento desproporcionado entre activos y capital)	7	1	7	Crecimiento	Minimizar
E15	Afectación de la solvencia hasta un nivel crítico como consecuencia de la reclasificación de los certificados de aportación	7	1	7	Estructura Financiera	Minimizar

Los eventos de riesgo que han sido identificados en la matriz, guían el proceso de definición estratégica de la Cooperativa, que se vislumbra en la conformación del ENFOQUE ESTRATEGICO, que contiene la MISION / VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS, éstos últimos a su vez son la base de las ESTRATEGIAS; ACTIVIDADES; RECURSOS; RESPONSABLES Y CRONOGRAMA, que la Institución contempla con la finalidad de minimizar el impacto y reducir las pérdidas que pueden presentarse como consecuencia de los factores de riesgo institucional. ⁷

⁹ MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009 (B)

2.3 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA LTDA”⁸

2.3.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora Ltda., domiciliada en la Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, con sus Agencias: Guaranda, Caluma, Chillanes, y en la Provincia de los Ríos: Quevedo, Babahoyo y Quinsaloma. Esta en el grupo de las 1.217 entidades, no regulas por la Superintendencia de Bancos, sus registros contables y financieros se encuentra en la Dirección Nacional de Cooperativas, no se encuentran datos estadísticos referente al movimiento económico-financiero.

A continuación utilizaremos los principales ratios financieros, utilizando el promedio del sector cooperativo, con el propósito de determinar la posición entre las demás cooperativas. Es importante indicar que la información utilizada en esta sección proviene del ejercicio económico de diciembre del año 2009, en el Capitulo V se realizará el monitoreo y análisis financiero a través del Sistema Perlas.

2.3.2 Estructura de la Propiedad

Al 31 de diciembre del 2009 el patrimonio fue de 3.2 millones de dólares, con un capital social de 2.9 millones. A la fecha registraron 23.500 socios, de los cuales estaban inactivos y retirados 7.000. Son socios de la entidad todos aquellos depositantes de ahorro que abren una libreta con un mínimo de por lo

⁸ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, Estados Financieros, 2008, 2009

menos 32 dólares, de los cuales 4 como cuota ingreso, \$ 8,00 seguro desgravamen, \$ 5,00 ahorro a la vista y \$ 15,00 se canalizan al rubro de certificados de aportación.

2.3.3 Gestión Gerencial

La estructura de dirección, administración y control de la Cooperativa se mantiene en los últimos años, conservando una buena relación entre los miembros del Consejo y el nivel ejecutivo de la entidad. El Consejo de Administración esta encaminado por el Dr. Juan Ramos Valverde, el Consejo de Vigilancia por el Lic. Rafael Gaibor.

El Gerente General es el Lic. Gonzalo Enrique Jarrín Mora, MSC, desde el 1 de junio de 1973, ha contribuido con su experiencia, carisma, servicio solidario, para convertirse en una fortaleza para la Cooperativa, defendiendo valores y principios cooperativos de autoayuda, igualdad, equidad y solidaridad, transparencia, superando con eficiencia y eficacia los cambios económicos ocurridos en los últimos tiempos.

2.3.4 Recursos Humanos

A diciembre del 2009 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora contaba con 98 funcionarios y empleados en la Matriz y sus Agencias, a tiempo completo.

2.3.5 Proceso Tecnológico

La Cooperativa mantiene el sistema tecnológico CONEXUS y en los próximos meses se instalará el nuevo que se llama ECONX. El Departamento de Sistemas cuenta con su Plan Estratégico y con un Plan de Contingencias.

2.3.6 ANALISIS FINANCIERO

CALIDAD DE ACTIVO

Al 31 de diciembre de 2009 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, posee 11,4 millones de dólares, un incremento anual de los activos totales del 12,38%, la Cooperativa Guaranda, con el 10,7% y la San José con el 29% de incremento.⁹

ESTRUCTURA DEL ACTIVO

El Activo Disponible corresponde al 10,38%, con un crecimiento anual del 50,41% del 2008 al 2009, Inversiones al 1,31%, la Cartera de Crédito al 71,95%, Cuentas por Cobrar al 2,22%, Bienes Realizables al 0,11%, Propiedades y Equipo al 7,62%, con un crecimiento anual del 43% del 2008 al 2009, y otros Activos al 6,41%

⁹ Fuente: Página Web de la Superintendencia de Bancos

ESTRUCTURA DE ACTIVOS EN PORCENTAJES			
	2007	2008	2009
DISPONIBLE	9,64%	7,76%	10,38%
INVERSIONES	3,36%	0,98%	1,31%
CARTERA DE CREDITOS	72,45%	76,42%	71,95%
CUENTAS POR COBRAR	1,84%	2,07%	2,22%
BIENES REALIZABLES	0,40%	0,14%	0,11%
PROPIEDAD Y EQUIPO	6,78%	5,99%	7,62%
OTROS ACTIVOS	5,53%	6,65%	6,41%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CREDITO

La Cartera de Crédito representa el 71,95% de los Activos totales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, con una composición del 70,66% crédito de Consumo, 8,66% de Vivienda y el 20,68% de Microcrédito. La distribución geográfica de la Cartera se concentra en la Matriz y en Guaranda con el 61%, Caluma y Ricaurte el 14%, Babahoyo el 13%, Chillanes 9%, Quevedo y Quinsaloma el 2% cada una.

La Cooperativa Juan Pío de Mora tiene distribuido su cartera en 6.829 clientes, lo que da un promedio por crédito de \$ 1.381,66 Dólares

CALIDAD DE CARTERA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora tiene una Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, del 14,23%, que es muy alta comparada con el promedio de las Cooperativas que es de 6%, siendo su distribución:

CREDITO	VENCIDA	NO DEV. INT.	VEN. Y N.D.I
CONSUMO	7,31%	10,65%	16,72%
MICROCREDITO	9,17%	7,28%	16,46%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

La distribución por oficinas es la siguiente:

MATRIZ + GUARANDA	12%
CALUMA + RICAURTE	19%
BABAHOYO	27%
CHILLANES	13%
QUEVEDO	0%
QUISALOMA	1,43%

Riesgo crediticio:

$$\begin{array}{r}
 \text{Provisiones} \\
 \hline
 \text{Cart. Por vencer + Cart. Vencida + Contingentes}
 \end{array}
 = \frac{637}{8.247 + 544 + 629}
 = 6.76\%$$

Como se puede observar, las Provisiones cubren 6,76% de la Cartera por vencer, considerando que el promedio del Sistema Cooperativo es 6,30%, lo que sitúa a la Juan Pío de Mora en cuanto a riesgo crediticio por debajo de la mayoría pertenecientes al sector. Sin embargo en un reciente análisis de sus administradores se señaló que el saldo mantenido por la cuenta Provisiones es considerablemente alto.

Rentabilidad

$$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Capital y Reservas}} = \frac{85.448,42}{2.909.171+194.368} = 2.75\%$$

Si queremos medir la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. , desde la óptica del Patrimonio, podemos observar que la rentabilidad del mismo ha sido de 2,75. %, la cual es baja si consideramos que el promedio del sector cooperativo es de 9.81%.

Liquidez

Fondos disponibles	1.189.888,56	
-----	-----	= 45.68%
Total depósitos a corto plazo	2.605.062,07	

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora posee un alto índice de liquidez si consideramos que el promedio del sector es 32,38%, ello es muy beneficioso para dicha cooperativa porque significa que puede responder en un 45,68% a una corrida de valores repentina, lo cual representa un porcentaje alto si consideramos que la norma de la cooperativa es mantener un ratio de liquidez mayor al 25%, la Guaranda mantiene el 24,63% y la San José el 43,76%

Eficiencia Administrativa

Egresos Operacionales	1.350.253	
-----	-----	= 11.78%
Total Activo	11.426.878	

El índice para medir la eficiencia administrativa arroja un valor de 11,78%, el índice del sector que es 10,01. %, no constituye un factor negativo ya que

quiere decir que la utilización del activo de la Juan Pío de Mora, arroja un costo operativo no muy alto. Si bien es cierto, que los gastos de personal constituyen el rubro más fuerte de los egresos. De las Cooperativas Guaranda refleja el 7,13% y de la San José el 5,18%.

Eficiencia Financiera

$$\frac{\text{Margen Financiero + Ing. ordinarios y Extraordinarios}}{\text{Activos productivos}} = 27\%$$

Como todos sabemos el margen financiero se determina como la diferencia de los ingresos obtenidos de las operaciones de cartera y el costo de pagar intereses por concepto de depósitos de ahorros, dichos componentes conforman el activo productivo, y de acuerdo a nuestro índice, el margen financiero más los índices financieros constituye un 27% del total de Activos productivos. Esta al igual que muchas cooperativas, los ingresos ordinarios constituyen un rubro de muy bajo valor, mientras que el margen financiero constituye el indicador más utilizado como medida de eficiencia financiera. El promedio del sector que es 28%

INDICADORES DE EFICIENCIA Y RENTABILIDAD

INDICADOR	COOP. JUAN PIO DE MORA DIC 2009	SISTEMA DIC 2009
EFICIENCIA ADM	11,78	10
EFICIENCIA FINANCIERA	0,27	0,28
ROA	0,51	0,80
ROE	1,60	8

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL DE LA METODOLOGÍA PERLAS SELECCIONADA

3.1. ENFOQUE TEORICO¹⁰

La planeación financiera es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de esta con el propósito de lograr sus objetivos. Para ello el análisis e interpretación financiera, a través de indicadores como PERLAS, nos otorgaría un modelo como propuesta de mejorar la gestión.

PERLAS es un sistema de monitoreo que contiene las mejores prácticas de gestión cooperativa a nivel mundial y ha sido concebida con el fin de mejorar la administración de las instituciones cooperativas y constituirse en un referente de monitoreo en épocas de incertidumbre como en situaciones normales siguiendo el modelo cooperativo desarrollado e impulsado por WOCCU a nivel global.¹¹

3.1.1 LAS RELACIONES FINANZAS Y ECONOMÍA¹²

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente o entorno financiero y la teoría financiera describirse mejor a la luz de los dos amplios campos de la economía: la macroeconomía y la microeconomía. La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional

¹⁰ PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998

¹¹ WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

¹² PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998

en el que debe operar una empresa, en tanto que la microempresa determina las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos.¹³

3.1.2 LAS RELACIONES FINANZAS Y CONTABILIDAD¹⁴

Para muchos, las funciones financiera y contable dentro de un negocio son virtualmente las mismas. Aunque hay relación estrecha entre estas funciones, de la misma manera que entre las finanzas y la economía. La función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una parte de las finanzas.

El éxito en la prestación de los distintos servicios de intermediación de recursos financieros en las Intermediación Financiera No Convencionales debe ser una constante preocupación de sus dirigentes, funcionarios y asociados que la integran. La organización administrativa de las IFNC cuenta con sistemas contables de registros que juegan un papel importante, mediante dicho sistema sus directores logran controlar las diferentes operaciones y conocer los resultados obtenidos a través del tiempo.

La resultante final de un adecuado sistema contable lo constituyen sus estados financieros básicos conocidos en los capítulos precedentes como el Estado de Situación, Estado de Resultados, Estado de Variación en el Capital, Contable y Estado de Origen y Aplicación de Fondos Operativos y No Operativos.

¹³ PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998

¹⁴ PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998

Mantener una contabilidad organizada que permita la elaboración periódica, confiable y oportuna de los Estados Financieros citados, resuelve únicamente cierta parte de los requerimientos de información y control de la entidad. Es importante destacar que la función primaria de estos Estados lo constituye el proporcionar un resumen claro y preciso de su situación y resultado de sus operaciones.

Al conocerse esta información resulta necesario analizarla e interpretarla adecuadamente. Para acometer esta tarea con mucho éxito puede recurrirse a la técnica de Análisis Financiero, siendo uno de los instrumentos existentes y orientados por el Sistema de Información sobre

3.1.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS¹⁵

Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, Indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares; los cuales sirven para evaluar el análisis financiero, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que calificar con base en el estudio de las diversas partidas, las políticas financieras y administrativas de la empresa, método a utilizar Las PERLAS.

¹⁵ PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998

3.1.3.1 PERLAS¹⁶

Las PERLAS son un sistema de vigilancia del funcionamiento financiero diseñado para ofrecer la dirección de la gerencia para las uniones de crédito y otras instituciones de ahorros. Las PERLAS son también una herramienta de supervisión para los reguladores. Las PERLAS se pueden utilizar para comparar y para alinear a las instituciones; puede proporcionar comparaciones entre las instituciones del par en un país o a través de países.

Las PERLAS son un sistema de cocientes financieros o los indicadores que ayudan a estandarizar terminología entre las instituciones. En total, hay 45 indicadores financieros cuantitativos que facilitan un análisis integral de la condición financiera de cualquier institución financiera.

El propósito para incluir una mirada de indicadores es ilustrar cómo el cambio en un cociente tiene ramificaciones para numeroso otros indicadores. Cada indicador tiene una norma prudencial o una meta asociada. La meta de la blanco, o el estándar de la excelencia para cada indicador es presentada por el consejo de mundo de las uniones de crédito, inc. (WOCCU) basado en su funcionamiento de la experiencia de campo para consolidar y para modernizar uniones de crédito y para promover crecimiento ahorro-basado.

Los depositantes pueden tener confianza que las instituciones de ahorros que cumplen los estándares de la excelencia son seguras y sanas. Las PERLAS, sobre todo una herramienta de gestión para las instituciones, se pueden también utilizar como herramienta de supervisión por los reguladores. Como herramienta de gestión, las PERLAS señalan problemas a los encargados antes de que los

¹⁶ WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

problemas lleguen a ser perjudiciales. Para las juntas directivas, las PERLAS proporcionan una herramienta para supervisar Management progreso hacia metas financieras.

Para los reguladores, las PERLAS ofrecen indicadores y estándares para supervisar el funcionamiento de ahorros instituciones.

¿Quién utiliza las PERLAS?¹⁷

En sociedad con las uniones de crédito, WOCCU creó las PERLAS en el finales de los 80. WOCCU ha refinado y las PERLAS ajustadas durante la última década. WOCCU utiliza las PERLAS con todas las uniones de crédito que participan en sus programas de ayuda técnicos en todo el mundo. Además de las federaciones y de las asociaciones nacionales individuales de las uniones de crédito y de la unión de crédito (muchos miembros incluyendo de WOCCU), la superintendencia boliviana de los bancos utilizan las PERLAS para supervisar uniones de crédito reguladas en Bolivia.

¿Qué hace monitor de las PERLAS?¹⁸

La meta fundamental de evaluar los indicadores de la protección, como el título implica, es asegurarse de que la institución financiera proporciona a depositantes un lugar seguro para ahorrar su dinero. Las provisiones para las pérdidas de préstamo son la primera línea de defensa contra pérdidas

¹⁷ WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

¹⁸ WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

inesperadas a la institución. Los permisos para las pérdidas de préstamo son esenciales, desde delincuencia señalan que los préstamos son en peligro; así, la institución debe poner ganancias a un lado para cubrir esas pérdidas posibles de modo que los ahorros del miembro-cliente sigan protegidos.

Cuando son financieros los intermediarios no reconocen pérdidas de préstamo: Se inflan los valores de activo; Se exagera la renta neta divulgada; Las provisiones para las pérdidas de préstamos están careciendo; los ahorros del Miembro-cliente no son seguros; y Se exageran y se pagan erróneamente los dividendos.

Se recomienda PERLAS porque

1. Es lógico y fácil de usar
2. Es transparente y completo
3. Se promueve una orientación estratégica en la toma de decisiones
4. Se establece un solo idioma de comunicación entre directivos, gerentes, empleados, e inspectores

3.1.3.1.1 COMPONENTES DE PERLAS¹⁹

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo

¹⁹ David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

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 asociados 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 asociados 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 eficaz²⁰

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%)

²⁰ David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

* 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 ahorro de asociados

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 asociados ya no “ahorran” para pedir prestado fondos, sino que ahorran debido a las tasas competitivas ofrecidas.

Capital

* 10-20% capital de aportaciones de asociados

* 10% capital institucional (reservas no distribuidas)

Bajo el nuevo sistema de capitalización, las aportaciones de asociados 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 ahorro o las aportaciones de asociados 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 ahorro. 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 Activos²¹

²¹ David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

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 asociados 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 asociados 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 costos²²

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

²² David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

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 ahorro 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 ahorro 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 asociados 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 ahorro 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

asociados 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 tradicional 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 = Liquidez²³

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 asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles.

En muchos movimientos que siguen el modelo tradicional, las aportaciones de asociados 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 ahorro 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.

²³ David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

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 ahorro 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 ahorro sencillas producen un rendimiento insignificante en comparación con otra 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 las 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 ahorro

Con el nuevo énfasis en la movilización de ahorros, los depósitos de ahorro 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 ahorro que a su vez, afectan el crecimiento de otras áreas claves.

d. Aportaciones

Aunque las aportaciones de asociados 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.

Se recomienda PERLAS porque

5. Es lógico y fácil de usar
6. Es transparente y completo
7. Se promueve una orientación estratégica en la toma de decisiones
8. Se establece un solo idioma de comunicación entre directivos, gerentes, empleados, e inspectores

INDICADORES²⁴

P - Metas de la protección (excelencia)	6
E - Estructura financiera eficaz Metas (excelencia)	9
R - Tasas de rendimiento y los costes Metas (excelencia)	13
L - Liquidez Metas (excelencia)	3
A - Calidad de activo Metas (excelencia)	3
S - Muestras del crecimiento (tarifas anualizadas)	
Metas (excelencia)	11

	45

²⁴ WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

3.1.3.1.2 INDICADORES PERLAS Y SUS METAS

P – Protección	Metas (Excelencia)
1. Estimaciones / Morosidad >12 Meses	100%
2. Estim. Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses	35%
3. Depuración Completa de Morosidad > 12 Meses	Sí
4. Depuraciones Anuales / Cartera Promedia	Lo Mínimo
5. Recuperación Cartera Dep. / Depuraciones Accum.	> 75%
6. Solvencia (Valor neto de activos / Total de aportaciones y depósitos)	≥ 111%
E – Estructura Financiera	Metas (Excelencia)
1. Préstamos Netos / Activo Total	70-80%
2. Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%
3. Inversiones Financieras / Activo Total	≤ 2%
4. Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
5. Savings Deposits / Activo Total	70-80%
6. Crédito Externo / Activo Total	0-5%
7. Aportaciones / Activo Total	≤ 20%
8. Capital Institucional / Activo Total	≥ 10%
9. Capital Institucional Neto / Activo Total	≥ 10%
R - Rendimientos y Costos (Anualizados)	Metas (Excelencia)
1. Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial
2. Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas del Mercado
3. Ingresos por Inv. Financieras / Promedio Inv. Financieras	Tasas del Mercado
4. Ingresos por Inv. No Financieras / Promedio Inv. No Financieras	≥ R1
5. Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado > Inflación
6. Costos-Fin: Crédito Externo / Promedio Crédito	Tasas del Mercado
7. Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del Mercado > R5
8. Margen Bruto / Promedio Activos	^E9=10%
9. Gastos Operativos / Promedio Activos	≤ 5%
10. Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	^P1=100%, ^P2=35%
11. Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	Lo Mínimo
12. Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%
13. Excedente Neto / Promedio de Capital (ROC)	> 8,83% Inflación

L - Liquidez	Metas (Excelencia)
1. Disponibilidades - CxP \leq 30 / Depósitos de Ahorro	15-20%
2. Reservas para Liquidez / Total Depósitos	10%
3. Liquidez Ociosa / Activo Total	< 1%
A - Activos Improductivos	Metas (Excelencia)
1. Morosidad Total / Cartera Bruta	\leq 5%
2. Activo Improductivo / Activo Total	\leq 5%
3. Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	\geq 200%
S - Señales Expansivas (Anualizadas)	Metas (Excelencia)
1. Cartera Neta de Préstamos	$\wedge E1=70-80\%$
2. Inversiones Líquidas	$\wedge E2 \leq 16\%$
3. Inversiones Financieras	$\wedge E3 \leq 2\%$
4. Inversiones No Financieras	$\wedge E4=0\%$
5. Depósitos de Ahorro	$\wedge E5=70-80\%$
6. Crédito Externo	$\wedge E6=0-5\%$
7. Aportaciones	$\wedge E7 \leq 20\%$
8. Capital Institucional	$\wedge E8 \geq 10\%$
9. Capital Institucional Neto	$\wedge E9 \geq 10\%$
10. Asociados	$\geq 15\%$
11. Total Activos	> Inflación + 10%

FUENTE: WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO Y EVALUACION DEL PROCESO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA

4.1.1 INTRODUCCION

El principal negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., está representado por su cartera de crédito y se enmarca sobre la gestión de sus operaciones y la administración de riesgo, es así que la mayor parte del margen de ganancia está definido por la diferencia entre los ingresos por intereses que obtiene la Cooperativa, por sus operaciones activas y los costes por intereses de sus operaciones pasivas, en consecuencia el pilar fundamental, es el control de riesgo crediticio, que sirve para salvaguardar los recursos entregados por los clientes y socios

El crédito es una operación financiera, préstamo en dinero donde él cliente se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Los clientes y socios de la Cooperativa normalmente recurren a los créditos cuando se tienen una necesidad de mayor liquidez monetaria que servirá para, implementar un negocio, cubrir gastos, comprar bienes muebles e inmuebles, o hacer frente a imprevistos que puedan surgir.

4.1.2 Niveles de aprobación de Créditos²⁵

El nivel de aprobación de créditos data a comités y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, que tiene la facultad y delegación para aprobar o negar.

- Consejo de Administración
- Comité de Crédito Matriz
- Comités locales de crédito de las oficinas
- Gerencia General
- Jefe de Crédito – Jefes Operativos
- Asesores de negocios

Consejo de Administración.- Es el responsable de resolver sobre las solicitudes de crédito de los vocales principales del Consejo de Administración, de los Gerentes y de los demás funcionarios de la Cooperativa

Comité de Crédito.- El comité de crédito está integrado por el gerente General, quien lo preside; el Jefe de Crédito y un Asesor de Negocios, designado por la

²⁵ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

Gerencia General, en caso de ausencia temporal de algún miembro lo remplazara en su orden un Asesor de negocios.

4.1.3 Clasificación de Créditos²⁶.- Los créditos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., puede otorgar se agrupan conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino fuente de repago en las siguientes categorías:

- a) Créditos de Consumo
- b) Créditos Anticipo de sueldo
- c) Créditos para la Vivienda
- d) Micro créditos

Créditos de Consumo.- Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo, vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas. Las características de esta clase de créditos son:

- La fuente de repago proviene principalmente de la remuneración salario o renta fija periódica del deudor.
- Orientados a:
 - a) Nivelar el presupuesto familiar

²⁶ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

- b) La compra de muebles, vestuario y/o artefactos del hogar
- c) Adquisición de vehículo de uso privado
- d) Financiar gastos de salud, estudios, vacaciones u otros.

Créditos para la Vivienda.- Para que una operación de crédito sea considerada como “crédito de vivienda” requiere cumplir con los siguientes parámetros:

- Que sean otorgados a personas naturales
- Que sirvan para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda
- Que se encuentren amparados con garantía hipotecaria
- Que su fuente de pago este representada por sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios, entendiéndose por rentas los ingresos permanentes durante la vigencia del crédito, entre los cuales están los contratos de arrendamiento, pensiones jubilares y otras que se deriven de derechos permanente y estables que posea el beneficiario del crédito;
- Que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble

Microcréditos.- Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades adecuadamente verificadas por la cooperativa. Contempla

también las operaciones dirigidas a financiar necesidades de consumo de personas naturales a que mantienen como principal fuente de pago los ingresos generados por el negocio

4.1.4 Garantías²⁷.- La garantía constituye un instrumento de persuasión psicológica al prestatario, por lo tanto, su cuantía se relativiza con el análisis, previo al otorgamiento del crédito, profundo, exhaustivo y concienzudo por parte del Asesor de Negocios.

La valoración preliminar de las garantías será responsabilidad del Asesor de Negocios, pero en los caso de garantía hipotecaria y prendaria será obligatoria la valoración por el Perito Avaluador calificado por la Cooperativa.

- En ningún caso la garantía real podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.

Tipos de Garantías.- Las garantías podrán ser liquidas, personales, prendarias o hipotecarias, aceptadas de manera individual o complementaria. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo

Políticas Generales sobre las Garantías.- Para una adecuada evaluación y seguimiento de las garantías se establecen las siguientes políticas generales:

²⁷ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

- El Asesor de Negocios o Funcionario responsable, es responsable de recopilar la información y documentación necesaria para formalizar la garantía y el seguimiento respectivo
- No se podrá efectuar ningún desembolso de crédito cuyas garantías no estén totalmente instrumentadas.
- En ningún caso las garantías personales podrán ser del cónyuge del prestatario, salvo tener disolución conyugal y poseer bienes inmuebles
- La existencia de garantías reales no impide que se pueda requerir garantes personales.
- Las garantías deberán cubrir todas las operaciones que el deudor posea en la cooperativa
- El crédito no se concederá mientras las garantías no estén firmadas y registradas (hipoteca)

4.1.5 Encaje²⁸.- El encaje constituye el saldo compensatorio que el socio o cliente debe mantener para la obtención del crédito. Está conformada por los saldos que el socio o cliente tenga en aportaciones y/o en depósitos de ahorro.

²⁸ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

4.1.6 Procedimiento Crediticio de la Cooperativa²⁹.- Comprende el conjunto de políticas, acciones y procesos operativos utilizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, con el objeto de evaluar, predecir y minimizar el riesgo de la operación y administrar eficientemente el servicio de crédito, partiendo de la obtención de la información que respalde al análisis de las operaciones de crédito que se van a financiar hasta el seguimiento y recuperación de los préstamos.

La Cooperativa ha establecido procedimientos para cada uno de los tipos o grupos de crédito, conformados en función a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de trabajo de repago, siendo los siguientes:

- a) Créditos de Consumo
- b) Créditos de Vivienda
- c) Microcréditos
 - Microcrédito individual
 - Microcrédito Grupal

De manera general, el proceso de crédito comprende las siguientes etapas o subprocesos:

1. Promoción

²⁹ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

2. Recepción de solicitud y documentación
3. Verificación e inspección
4. Análisis – Evaluación y Resolución
5. Otorgamiento – Desembolso
6. Seguimiento y Recuperación

Promoción³⁰

- Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos, son informados a través de diferentes medios (folletos, trípticos, material, etc.)
- En función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a empresas públicas o privadas en las que laboren potenciales clientes de los créditos de consumo y formalizar convenios institucionales mediante los cuales se comprometen a la retención de los pagos para la amortización de créditos.

Recepción de solicitud y documentación

- Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación

³⁰ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

exigida para los créditos. El Asesor o funcionario responsable informará al solicitante del particular.

- Toda solicitud de crédito deberá estar firmada por el solicitante
- Al receptor la Solicitud de Crédito, el Asesor de Negocios o funcionario responsable, chequeará que la misma contenga la información y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante a actualizar
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- Para el caso de crédito que no estén respaldados con convenios institucionales, toda solicitud deberá contemplar el croquis de ubicación del domicilio del solicitante.
- Avalúo del bien hipotecario, a cargo del perito evaluador, en el caso de garantías hipotecarias
- Certificado del Registrador de la Propiedad sobre el estado del bien hipotecado. No se aceptará que el bien mantenga gravámenes adicionales al de la Cooperativa, en el caso de garantías hipotecarias.

Para Microcréditos, además de los anteriores que amerita, se realizará:

- Toda solicitud de crédito, formato de información económica del negocio y declaración juramentada de bienes o electrodomésticos,

deberá estar firmada por el solicitante como respaldo de la veracidad de la información presentada.

- El Asesor de Negocios podrá ayudar en el levantamiento de la información y preparar el flujo de caja en los formatos establecidos para el efecto, para lo cual preverá la visita directa al negocio y domicilio. El propósito de esta actividad es reducir el riesgo de crédito, apoyada en el análisis de información que brinde un juicio objetivo sobre la situación económica de la empresa, similares y del entorno. La evaluación de la información permitirá a su vez determinar la factibilidad y condiciones de otorgamiento del crédito solicitado

Verificación e inspección³¹

- Es obligatorio realizar el proceso de verificación de toda la información proporcionada por el cliente en la Solicitud de Crédito. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo el Asesor de Negocios mantendrá la responsabilidad de la misma
- Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formara parte del expediente de crédito

³¹ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

- La verificación tendrá como propósito de confirmar la validez de la información presentada por el solicitante.
- Expectativa de estabilidad laboral y de estabilidad del negocio (en el caso de clientes que mantienen actividades de micro, pequeña y mediana empresa)
- Confirmación de las referencias personales, bancarias y comerciales proporcionadas
- Validez de los documentos de respaldo de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía
- Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá o registrará la situación del cliente en la Central de Riesgos y/u otros Buros de Créditos a los cuales tenga acceso la Cooperativa
- Para los créditos bajo la modalidad de convenios institucionales de retención de pago no será necesario el realizar la inspección y verificación in situ del domicilio del cliente, salvo criterio contrario del Asesor de Negocios o funcionario responsable
- El Asesor de Negocios responsable de la operación realizará el contacto con las referencias presentadas por el solicitante. Las consultas se podrán hacer por vía telefónica o en caso contrario visitando a las personas y/o empresas referidas en la solicitud. En caso de visitas personales este paso se podría llevar a cabo antes

de visitar al cliente para su evaluación, de manera a tener alguna información que pueda corroborarse al momento de la evaluación. Toda información proporcionada deberá quedar registrada de manera detallada en el formato de Análisis de Riesgo y Propuesta de crédito.

- Consistencia del destino de crédito declarado en la solicitud de crédito

Análisis – Evaluación y Resolución.³²

- Todos los créditos deberán contener el informe de Análisis de Riesgo y propuesta del Asesor de Negocios luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El nivel resolutorio tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.
- Se establece como condición obligatoria que el Asesor o funcionario responsable por la operación participara con voz informativa cuando el nivel resolutorio lo requiera.
- La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Asesor sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el

³² Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

cliente, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución.

- El Asesor recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Asesor
- La instancia resolutoria de crédito, determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo y forma de pago, garantía exigida y la decisión respaldará con la firma de todos los integrantes.
- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resultas por el Comité de Crédito:
 - Las de aquellos cliente con incumplimiento en su comportamiento de pago de crédito anteriores, superiores a 60 días
 - Las que por alguna razón un cumplan con todos los requisitos establecidos
 - Las solicitudes de reestructuración de deuda.

Otorgamiento – Desembolso

- Para la formalización de la operación responsable de la instrumentación del crédito requerida: Libreta de Ahorros, la presentación de la cedula de

identidad del solicitante, cónyuge y garantes, para verificar sus respectivas firmas. La firma de pajaes fuera de las oficinas de la Cooperativa lo realizara el asesor o funcionario delegado previa autorización del Jefe de Crédito o Jefe Operativo.

- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo de crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa
- El desembolso de los recursos se efectuara mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante
- El archivo del expediente se realizara la revisión de la documentación de respaldo

Seguimiento y Recuperación ³³

- El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Negocios, o funcionario responsable quién deberá estar pendiente de los vencimientos
- Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados

³³ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

- Toda actividad de seguimiento será reportada por el Asesor de Negocios o funcionario responsable en el formato correspondiente y formara parte del expediente de crédito, de acuerdo a montos fijados en la planilla de crédito.
- La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Negocios quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes (dividendos por vencer) emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido
- El Asesor de Negocios, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas de aviso previas al vencimiento de un pago, pudiendo complementarias con visitas directas al cliente.
- En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Asesor de Negocios deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago, dentro de los cinco (5) días siguientes, se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de notificaciones escritas o visita persona, dando un plazo de 8 días para arreglar su situación, De no atender el cliente a este requerimiento, se pasará una segunda notificación con copia a los garantes.
- Si con la segunda notificación no se da cumplimiento al pago, el Asesor de Negocios remitirá al abogado para su trámite prejudicial, de continuar en el incumplimiento de la obligación, analizada la situación individual del cliente se enviará el documento ejecutivo con sus respaldos.

- La recuperación y seguimiento de la cartera de créditos, estará bajo la responsabilidad del Asesor de Negocios, no obstante, esta gestión deberá tener una supervisión estricta por parte las instancias superiores. En el proceso de recuperación y seguimiento intervendrán las siguientes instancias de gestión:

a) Asesor de Negocios

b) Jefe de Crédito o Jefe operativo

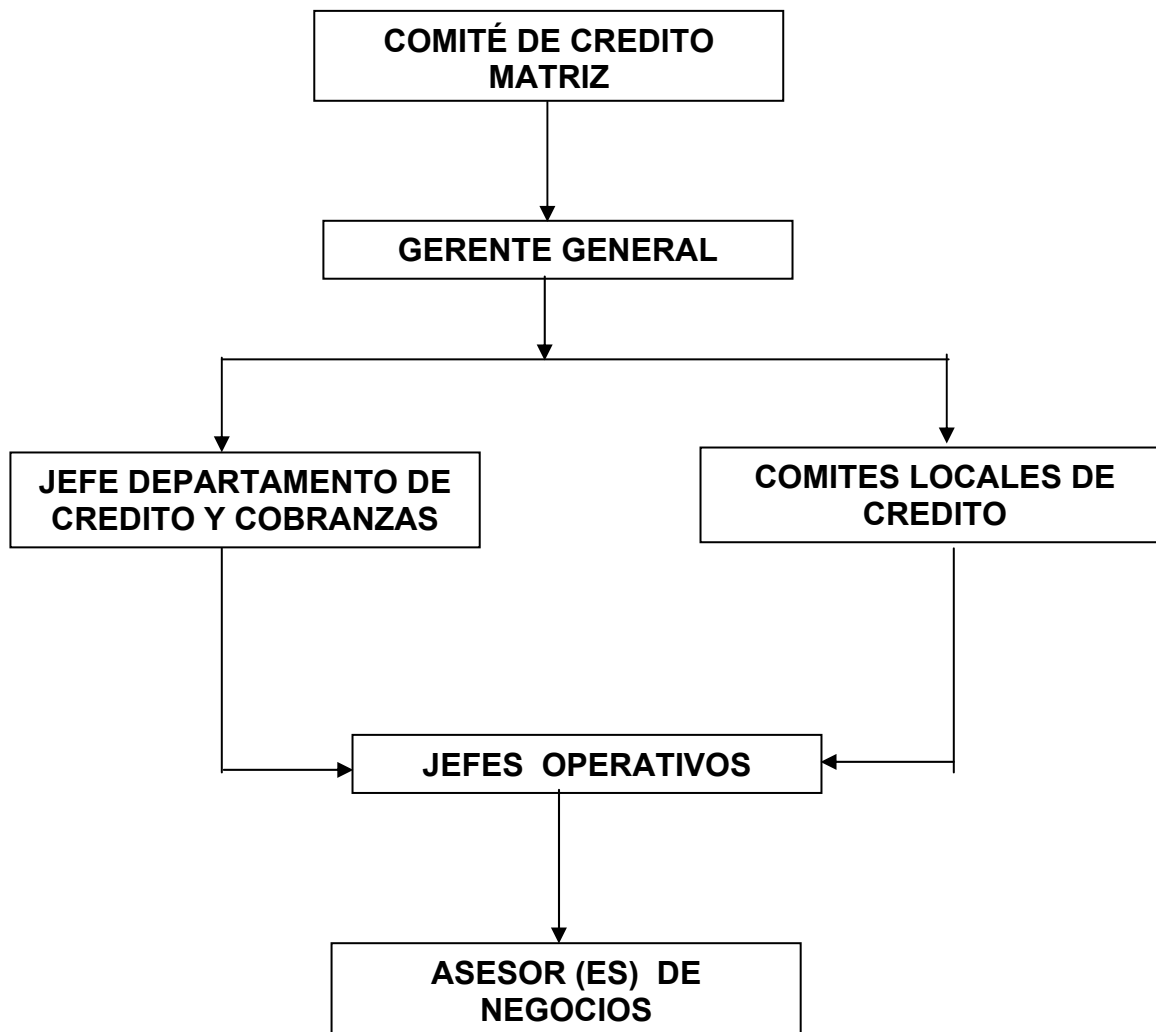
c) Gerente General

d) Abogados (únicamente si los casos ameritan)

e) Personal.

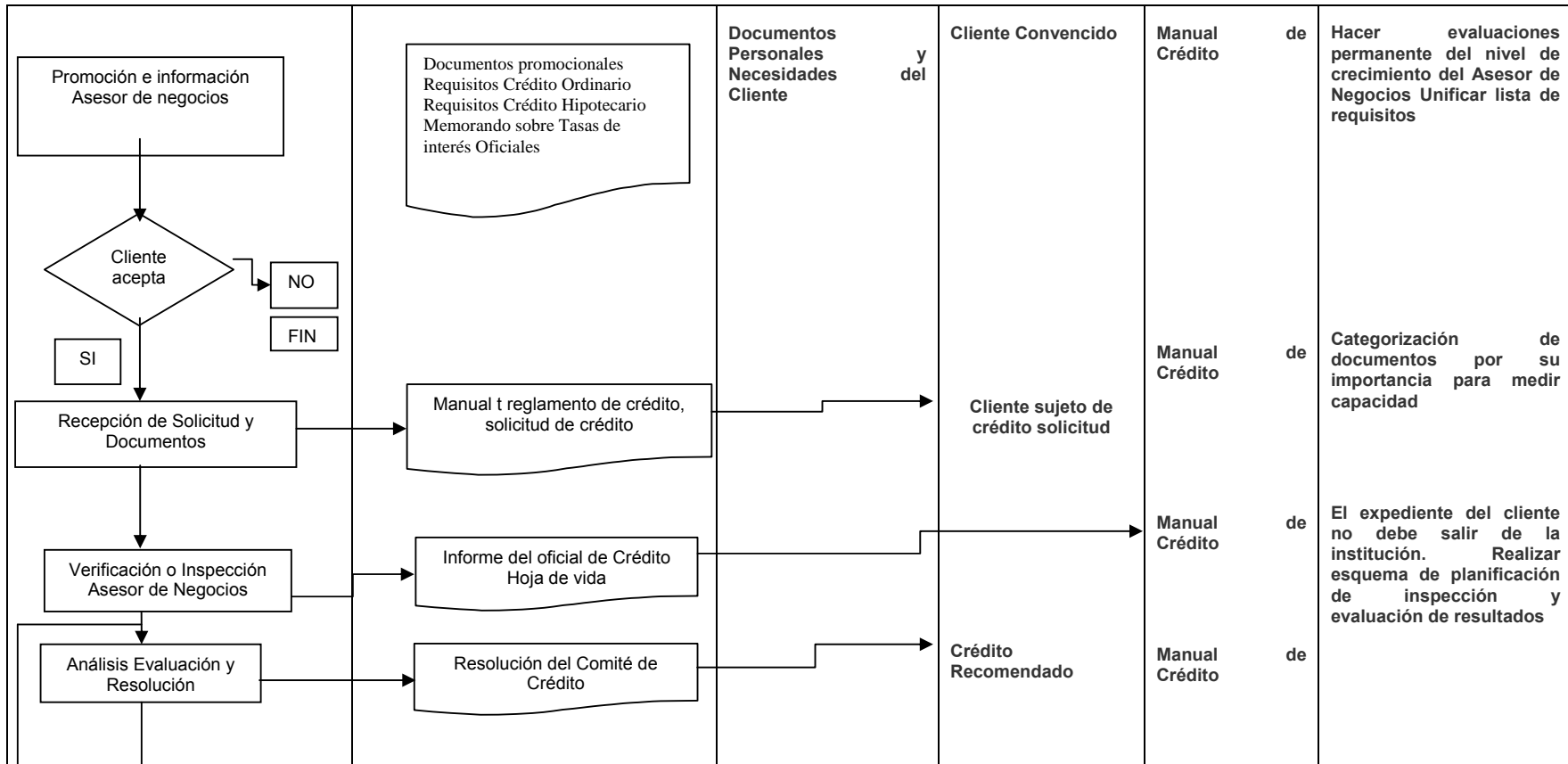
4.1.7 Estructura y Procesos generales de Crédito³⁴

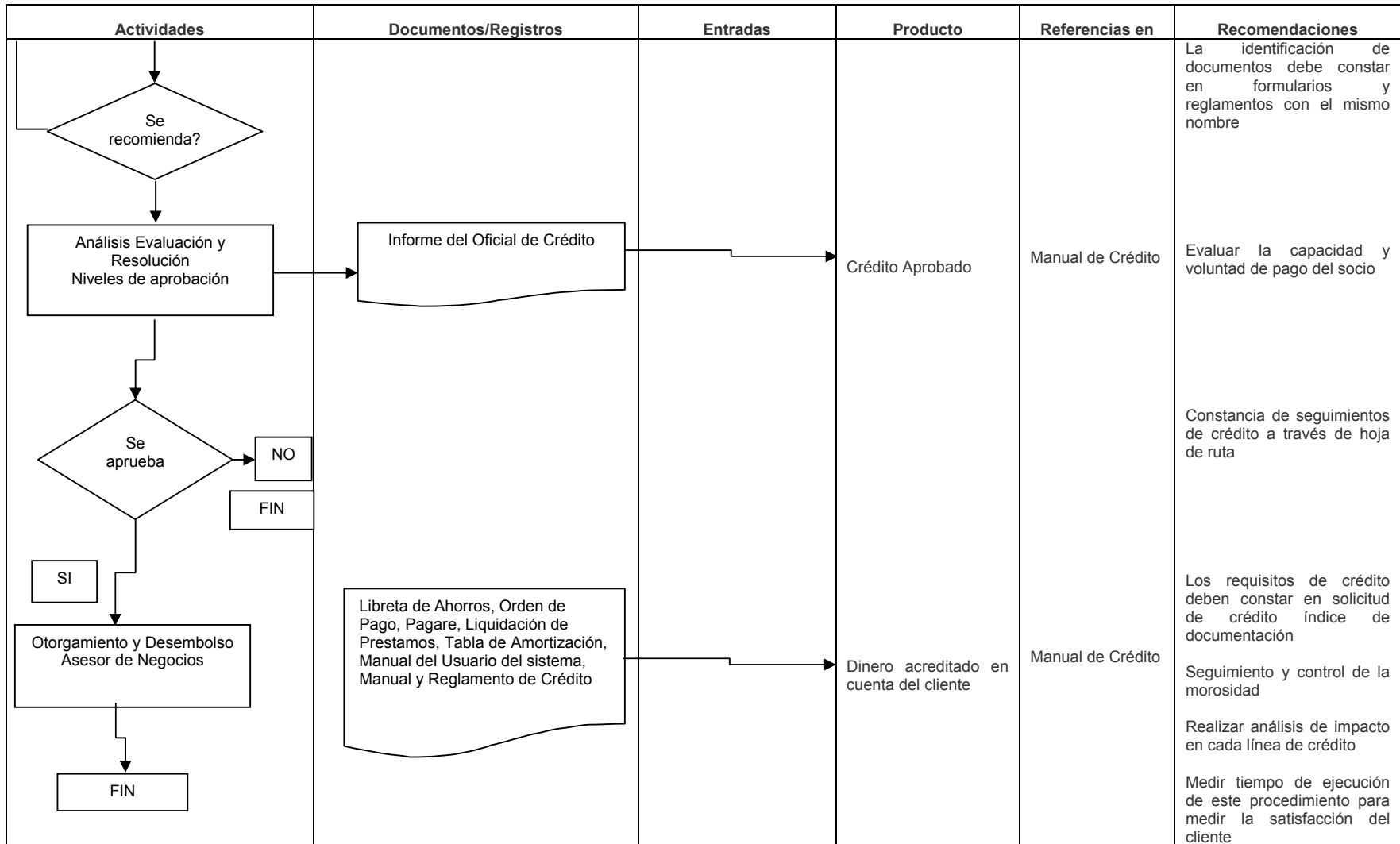
A partir de la Estructura Organizacional definida por la Cooperativa se establece la siguiente estructura funcional para el área de crédito:



³⁴ Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

4.1.8 Proceso general de crédito					
Proceso:			Otorgamiento de Crédito		
Objetivo:			Satisfacer las necesidades del socio al menor riesgo para la Cooperativa		
Alcance:			Otorgamiento de Créditos de: Vivienda, Consumo, y Microcrédito		
Actividades	Documentos/registros	Entradas	Producto	Referencias en	Recomendaciones





4.2 EVALUACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO

Para realizar la evolución al Proceso Crediticio de la Cooperativa Juan Pio de Mora, se aplicará las recomendaciones de Basilea que debe estar en capacidad de resolver de manera clara el siguiente cuestionario:

1. ¿Quién es responsable en la entidad de señalar y monitorear la política de riesgo crediticio?

Las políticas lineamientos, límites y restricciones corresponde al Consejo de administración, el mismo que puede delegar al Comité de Crédito para que proponga cambios a las disposiciones del Consejo, constituye su objetivo el de proveer pautas de estrategias aplicadas a la administración del riesgo de crédito, con el fin de estandarizar y regular la gestión de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

2. ¿Quién es responsable en la entidad de revisar y actualizar las políticas y con qué frecuencia se hace? ¿Cuál es el proceso de revisión?

El responsable es el Consejo de Administración, y lo realizan anualmente, el proceso es la de proponer en una reunión anual lo siguiente:

- Las políticas para el control del riesgo de crédito.
- Enmiendas, revisiones y actualizaciones de las Políticas, frente a cambios en el entorno en el que se desenvuelven la Cooperativa incluyendo el ámbito legal
- Obtener la aprobación del Consejo de Administración de las revisiones y/o encomiendas y/o actualizaciones a las Políticas de Riesgo Crediticio.

- Analizar sugerencias y recomendaciones realizadas por parte de los funcionarios de la Cooperativa.

3. ¿Cómo se realiza el proceso de revisión de las metodologías y del nivel de provisiones de la entidad para el riesgo crediticio? ¿Quiénes son responsables de hacerlo?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, ha establecido como política interna la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones para cada uno de los rangos de calificación de riesgo, procurando constituir de la categoría B a la E con el máximo porcentaje, dependiendo la situación geográfica y del entorno

Los responsables son el Consejo de Administración, Comité de Crédito, Gerente General, Asesor de Negocio, Contador de la Cooperativa.

4. ¿Qué tipo de reportes se generan en el proceso de la unidad de administración de riesgos y quiénes son sus destinatarios?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora no posee una Unidad de Administración de Riesgos, la responsabilidad recae en el Asesor de Negocios, quien prepara el informe de Análisis de Riesgo y Propuesta, la misma que se remite a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado, la evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas, sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinadas a través de la experiencia crediticia con la institución y en otras instituciones financieras.

El Asesor de Negocios recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Asesor de Negocios.

El Asesor de Negocios prepara además una Acta de Calificación de los clientes que han obtenido un crédito donde consta el nombre o razón social del deudor, su identificación, clase y tipos de crédito otorgados y, otras obligaciones contraídas con la institución, saldo adeudado, Calificación asignada, Provisión requerida, Provisión constituida. El Área de informática prepara la calificación automática, y el Jefe de Crédito revisará y será el responsable de la Calificación.

5. ¿Cómo se revisa la implementación de la política y por quiénes?

La Gerencia General es el ejecutivo responsable, ante el Consejo de Administración, de mantener una cartera de créditos sana y de alta calidad, minimizando el riesgo crediticio. Por lo tanto, deberá mantenerse permanentemente informado, a través del Jefe de Crédito y Jefe operativo, de las acciones tomadas en las diversas instancias de gestión de mora. La información que utilizara será la siguiente:

- Informe de Cartera problemática
- Listado de créditos castigados

6. Para los diferentes tipos de negocios que tiene la entidad, ¿qué constituye una exposición de riesgo crediticio superior a la normal? ¿Cómo se identifica?

En las Agencias de Babahoyo, Caluma, Ricaurte, Quinsaloma, se encuentra un alto nivel de créditos de consumo, que se otorgan en las mismas condiciones que en la Matriz, la diferencia es que no existen convenios para los descuentos respectivos a través de roles de pago, lo que el nivel de riesgo es mayor, y se tendrían que mejorar las garantías o reforzarlas, la mayor parte de clientes son: comerciantes; ganaderos; y otros que no tienen relación de dependencia.

7. ¿Cómo es la metodología para el cálculo de las provisiones individuales o específicas?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, en su estructura organizacional no posee una Unidad especializada en controlar el Riesgo Crediticio, por lo que no se prevé de un sistema de cubrimiento del riesgo mediante provisiones generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la entidad. En el Manual de Crédito de la Institución posee el siguientes cuatro de Provisiones:

CATEGORIA	PROVISION A CONSTITUIR
Riesgo normal (A)	1-4%
Riesgo potencial (B)	5-19%
Riesgo Deficiente (C)	20-49%
Dudoso recaudado (D)	50-80%
Perdida (E)	100%

A pesar que la Cooperativa tiene la Metodología indicada, para el Cálculo de las Provisiones para la Cartera Vencida, no es ejecutada, las provisiones se las realiza de acuerdo al criterio del Contador, es decir con valores diferentes, sin cumplir con las políticas establecidas.

8. ¿Cuáles son las políticas de la entidad para valorar las garantías que existen?

La valoración preliminar de las garantías será responsabilidad del asesor de Negocios, pero en los casos de garantía hipotecaria y prendaria será obligatoria la valoración por un Perito Avaluador, calificado por la Cooperativa.

Políticas:

- Garantía de liquida, es el respaldo de una operación de crédito a través de depósitos de dinero en efectivo o derechos que el solicitante o tercero posee en instituciones del sistema financiero, los cuales quedan pignoradas o endosadas a favor de la Cooperativa
- Garantía personal, es el respaldo de una operación crediticia a través de una firma solidaria. El (los) garante (s) personal (es) puede (n) ser socios o no de la Cooperativa, persona (s) solvente morales y con actividad económica estable y preferentemente con domicilio propio
- Garantía hipotecaria es el respaldo de operaciones crediticias por medio de bienes inmuebles, terreno, casa, departamento, finca, de propiedad del deudor o terceros, la Cooperativa aceptará únicamente la primera hipoteca de los bienes concedidos en garantía, así mismo el usuario podrá constituir hipoteca abierta, para mayor facilidad en sucesivos créditos.

- En ningún caso la garantía real podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta (140%) de la obligación garantizada.

9. ¿Cómo asegura la entidad la posibilidad de hacer exigible las garantías que existen?

Con una adecuada evaluación y seguimiento de las garantías, estableciendo las siguientes políticas generales:

- El Asesor de Negocios o funcionario responsable, es responsable de recopilar la información y documentación necesaria para formalizar la garantía y el seguimiento respectivo
- No se podrá efectuar ningún desembolso de créditos cuyas garantías no estén totalmente instrumentadas
- prestatario, salvo tener disolución conyugal y poseer bienes
- La existencia de garantías reales no impide que se pueda requerir garantes personales
- Las garantías deberán cubrir todas las operaciones que el deudor posea en la Cooperativa
- El crédito no se concederá mientras las garantías no estén firmadas y

10. ¿Cuál es la política de castigos?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, castigará obligatoriamente el valor de todo préstamo que estuviera en mora tres años.

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.

De los castigos de los créditos el Gerente General informará al Consejo de Administración con las justificaciones del caso

La Cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración la debida autorización para castigar créditos o activos que hubieren permanecido vencidos por un periodo menor a tres años, debiendo para ello presentar documentadamente las razones que justifiquen tal petición.

El castigo de créditos que se encuentran vencidos por un periodo menor a tres años, procede cuando la recuperación de dichos créditos por cualquier vía no ha sido posible y cuando se haya provisionado el 100% de su valor

Los castigos serán aprobados previamente por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

11. ¿Cuál es la política de reestructuraciones? ¿Cómo influyen éstas en la calificación crediticia?

Cualquier reestructuración solamente puede otorgarse a solicitud del cliente, siempre que exista una causa justificada y habiendo agotado cualquier otra alternativa. Una reestructuración puede ser la reprogramación del plan de pagos original de un préstamo y podrá contemplar cuando menos la totalidad del saldo de capital.

Al realizar la reestructuración de créditos, se reprograman el plan de pagos, en consecuencia la calificación crediticia varia a favor del cliente

12. ¿Cuál es la política de recuperación y administración de activos con atrasos en sus pagos?

El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Negocios, o funcionario responsable quien deberá estar pendiente de los vencimientos.

Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados

Toda actividad de seguimiento será reportada por el Asesor de Negocios o funcionario responsable en el formato por el Asesor de Negocios o funcionario responsable en el formato correspondiente y formará parte del expediente de crédito, de acuerdo a montos fijados.

La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Negocios, quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes (dividendos por vencer) emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido

El Asesor de Negocios, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas de aviso previas al vencimiento de un pago, pudiendo complementarlas con visitas directas al cliente.

En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Asesor de Negocios deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago, dentro de los cinco (5) días siguientes, se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de notificaciones escritas o visita personal, dando un plazo de 8 días para arreglar su situación. De no atender

el cliente a este requerimiento, se pasara una segunda notificación con copia a los garantes.

Si con la segunda notificación no se da cumplimiento al pago, el asesor de negocios remitirá al abogado para su tramite prejudicial de continuar en el incumplimiento de la obligación, analizada la situación individual del cliente se enviara el documento ejecutivo con sus respaldos (tabla de amortización, certificado de estado del crédito, certificado del registro de la propiedad actualizado, escritura de hipoteca original, en caso de tenerlo) para la acción judicial.

13. ¿La entidad revisa su experiencia de incumplimientos frente a aumentos de provisiones, para identificar si sus políticas resultan en una provisión adecuada?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, tiene un cartera vencida alta, las provisiones no la realizan en base a un método de cálculo, lo hacen bajo el criterio del Contador, a pesar que en el Manual de Crédito se encuentra establecido los porcentajes respectivos de acuerdo a su madurez, lo que ocasiona a que las provisiones no cubran la totalidad de la cartera vencida menor y mayor a doce meses.

Los datos para la elaboración del siguiente Cuadro “Resumen del Modelo de Otorgamiento de Crédito, Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora”, fueron proporcionados por funcionarios y empleados de la Entidad, a través de un sondeo de opinión, verificados y procesados por el autor.

RESUMEN DEL MODELO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA		
EVALUACION	CUMPLIMIENTO %	ANALISIS
Responsabilidad en señalar y monitorear la política de riesgo crediticio	100	SUFICIENTE
Responsabilidad revisión y actualización de las políticas	80	SUFICIENTE
Revisión de las metodologías y del nivel de provisiones de la entidad para el riesgo crediticio	10	INSUFICIENTE
Políticas de la entidad para valorar las garantías existentes	100	SUFICIENTE
Implementación de la política de Control de Riesgo	100	SUFICIENTE
Cumplimiento de las Políticas de Control de Riesgo	20	INSUFICIENTE
Metodología para el cálculo de las provisiones individuales o específicas	10	INSUFICIENTE
Seguridad de hacer exigible las garantías que existen	80	SUFICIENTE
Política de castigos	50	INSUFICIENTE
Política de reestructuraciones y afectación a la calificación crediticia	80	SUFICIENTE
Política de recuperación y administración de activos con atrasos en sus pagos	80	SUFICIENTE
Revisión de su experiencia de incumplimientos frente a aumentos de provisiones, para identificar si sus políticas resultan en una provisión adecuada	10	INSUFICIENTE

CAPITULO V

TEMA: APLICACIÓN Y MONITOREO DEL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, A TRAVÉS DEL SISTEMA PERLAS.

5.1 Justificación:

En el contexto de la propuesta de este trabajo investigativo es imperativo, realizar el monitoreo del rendimiento de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, con el uso del sistema PERLAS, que va más allá de la identificación de problemas, el encontrar soluciones significativas a las deficiencias institucionales.

PERLAS se convierte en un sistema de alerta rápida, que genera información gerencial valiosa, que va a permitir identificar las causas probables de las áreas problemáticas, permitiéndole a la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora realizar los ajustes oportunos y necesarios, para mejorar la gestión crediticia.

La aplicación de ratios estandarizados del sistema PERLAS, nos permite establecer un idioma financiero universal para 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 de cada cooperativa de ahorro y crédito individual, con el mejoramiento de áreas operativas deficientes.

Para acometer esta tarea con mucho éxito puede recurrirse a la técnica de Análisis Financiero, siendo uno de los instrumentos existentes y orientados por el Sistema de Información sobre. La captación y colocación de los recursos

financieros, constituyen el eje fundamental sobre el cual, giran y se desarrollan los diversos eventos económicos, en el entorno de las intermediarias financieras no Convencionales.

5.2 MANUAL PARA EL SISTEMA DE MONITOREO DE “PERLAS”³⁵

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

- a. Provisión para préstamos incobrables (Balance general)
- b. 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.
- c. Saldos de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses

Fórmula: $\frac{a}{c*b}$

³⁵ David C. Richardson, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Abril de 2009

$$637/413*100%=1,54 = 154\%$$

Meta: 100%

P2. PROVISIÓN NETA PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS MOROSOS 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:

- a. Total provisión para préstamos incobrables
- b. Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses
- c. 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.
- d. Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses
- e. 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.
- f. Saldo total de todos los préstamos no morosos.

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

$$224 / (265 + 4.123) = 0,051 = 5\%$$

Meta: **35% de provisiones requeridas para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses y para préstamos no morosos.**

P3. TOTAL CASTIGOS DE PRÉSTAMOS MOROSOS > 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.

>12 meses morosidad	413	Total vencimiento	1.173
= 35% entonces NO			

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

P4. PRESTAMOS CASTIGADOS / 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: (a - b)

$$\frac{(c + d)}{2}$$

$$(65 - 0) / (7.607 + 7.271) / 2 = 0,87\%$$

Meta: **Minimizar**

P5. RECUPERACION ACUMULADA DE CARTERA CASTIGADA / CARTERA

CASTIGADA ACUMULADA

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: $\frac{a}{b}$

$$19/65 = 0,29 = 29\%$$

Meta: **>75%**

P6. SOLVENCIA

Propósito: Medir el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de asociados 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:
$$\frac{[(a + b) - (c + 35\%*d) + e + f - g]}{(g+h)}$$

$$(11.462 + 637) - (413 + 265) + 8.256 - 7.011 / 7.011 + 2.909 = 1,27 = 127\%$$

Meta: 111%

ANALISIS DE I P = PROTECCION.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, no se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, esta regulada por la Dirección Nacional de Cooperativas, en la primera aplicación del Índice 1 P=Protección podemos observar lo siguiente:

1. La provisión para créditos incobrables, cubre la morosidad de la cartera mayor a 12 meses en un 154%, la meta del sistema PERLAS, en este indicador es del 100%, es decir cumple con el mismo.
2. Para la protección de los prestamos morosos menor a 12 meses cubre tan solo el 5% del 35% que establece para este indicador, es decir no existen las provisiones requeridas para todos los prestamos con morosidad menor a 12 meses y para prestamos no morosos, la causa puede ser el 14% de morosidad total de la cartera que corresponde el 65%, menor a 12 meses y el 35%, mayor a 12 meses.
3. Para medir el total de castigos de todos los prestamos con morosidad mayor a 12 meses observamos que no cumple con este indicador, porque representan el 35% de morosidad, y el castigo sería del 100% de su valor total, es decir de

\$413.000 Dólares americanos, que representa 4,85 veces la utilidad del ejercicio económico 2009.

4. Para medir el monto de préstamos castigados de la cartera de préstamos durante el ejercicio en curso. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, en el año 2008 no castigó ningún crédito, en el ejercicio del 2009 castiga \$ 65.331 Dólares americanos, para este ratio se tiene el 0,87%, la tendencia en el sistema es de minimizar, la cartera castiga es baja.
5. Para medir el monto acumulado de castigos que han sido recuperados a través de esfuerzos exitosos de cobro es del 29%, en comparación con la meta de este indicador en el sistema PERLAS es de mayor del 75%, no existe una política de recuperación de cartera castigada.
6. Para medir el nivel de protección que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos es del 127%, la meta del indicador es del 111%, es decir que sí puede cubrir con lo indicado.

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: $\frac{(a - b)}{c}$

8.247 – 637 / 11.462 = 0,66 = 66%

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: $\frac{a}{b}$

1.019 / 11.462 = 0,088 = 8,89%

Meta: **≤ 16%**

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: $\frac{a}{b}$

150 / 11.462 = 1,30%

Meta: **≤2%**

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: $\frac{a}{b}$

0 / 11.462 = 0%

Meta: **0%**

PASIVOS

E5. DEPÓSITOS DE AHORRO / TOTAL ACTIVO

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

Cuentas:

- a. Total de depósitos de ahorro
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

7.011 / 11.462 = 0,61 = 61%

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: $\frac{(a + b)}{c}$

270 / 11.462 = 0,023 = 2,3%

Meta: **0- 5%**

CAPITAL

E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

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

Cuentas:

- a. Total de aportaciones de asociados
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

2.909 / 11.462 = 0,25 = 25%

Meta: **≤ 20%**

E8. CAPITAL INSTITUCIONAL1 / TOTAL ACTIVO

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

Cuentas:

- a. Total de capital institucional

b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

$$194 + 85 / 11.462 = 0,024 = 2,43\%$$

META: $\geq 10\%$

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 expendidas y ningún socio podrá presentar un reclamo individual.

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: $\frac{(a + b) - (c + 35\%(d) + e)}{f}$

$$(279 + 637) - (413 + 760) + 65 / 11.462 = - 0,016 = - 1,67\%$$

Meta: $\geq 10\%$

ANALISIS DE II E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

En la aplicación de los indicadores de la Estructura Financiera eficaz, nos permite observar lo siguiente:

1. Para medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de prestamos, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora es del 66%, la Meta de este indicador es entre 70 – 80%, es decir que falta colocar créditos, para tener una mayor participación del activo total.
2. La medición del porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo es del 8,89%, la Meta de este indicador es de menor o igual al 16%, lo que significa que la inversión liquida esta en los parámetros normales, un porcentaje adecuado de sus activos totales.
3. El porcentaje el activo total invertido en inversiones de largo tiempo es del 1,30%, la Meta de este indicador es de menor o igual a 2%, lo que significa que la inversión a largo plazo es satisfactoria, ya que cumple con su parámetro.
4. El porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras, es igual a cero, como establece el indicador.
5. El porcentaje del activo total financiado con los depósitos de ahorro, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora tiene el 61%, el indicador establece entre el 70 – 80%, no se observa un mercadeo adecuado para incrementar la captación de dinero.
6. El porcentaje del activo total financiado con el crédito externo, en la Cooperativa es de 2,30%, la meta de este indicador es entre el 0 y 5%, lo que indica que esta bajo los parámetros establecidos, el crédito externo no es significativo.

7. El porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados, es del 25%, la meta de este indicador es de menos o igual a 20%, lo que indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que tiene un exceso en certificados de aportación que financian el activo total.
8. El porcentaje del activo total financiado con capital institucional es igual al 2,43%, la meta de este indicador es de mayor o igual a 10%, lo que establece que el capital institucional es bajo, no satisface las expectativas.
9. El nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida es del -1,67%, la meta de este indicador es de igual o mayor al 10%, lo que observamos es que la cartera vencida es demasiado alta, que perjudica al establecer el capital institucional real.

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:

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

Fórmula: $\frac{a}{b}$

$$1.173 / 8247 = 0,14 = 14\%$$

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:

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

Fórmula: $\frac{a}{b}$

$$2.458 / 11.462 = 0,21 = 21\%$$

Meta: $\leq 5\%$

A3. (CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO² + PASIVOS QUE NO PRODUCEN INTERESES)³ / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

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

Cuentas:

- a. Total de capital institucional neto (Véase el numerador para el ratio del E9)
- b. Total de capital transitorio
- c. Total de pasivos que no producen intereses
- d. Total de activos improductivos

Fórmula: $\frac{(a + b + c)}{d}$

$(279 + 970) / 2.458 = 0,51 = 51\%$

Meta: $\geq 200\%$

ANALISIS DE III A = CALIDAD DE ACTIVOS

En la aplicación de los indicadores de la Calidad de Activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, nos permite observar lo siguiente:

1. Al medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de prestamos, usando el criterio del saldo de prestamos morosos pendientes en vez de los pagos de prestamos morosos acumulados, es del 5%, la meta del indicador es de igual o menor del 5%, lo que establece que la cartera vencida es extremadamente alta, que es la debilidad del Cooperativa Juan Pío de Mora, lo que afecta a las actividades del departamento de crédito y otras áreas operativas, perjudicando la calidad de cartera, a la vez a sus activos.
2. El porcentaje del activo total que no produce ingreso es del 21%, la meta e este indicador es de igual o menor a 5%, es decir que el activo improductivo es alto, lo que no genera ningún ingreso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan pío de Mora, convirtiéndose en no generador de

ganancias suficientes, siendo lo mas alto el disponible: planta y Equipo; y otros activos.

3. Para medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen interés, es del 51%, la meta del indicador es de igual o mayor del 200%, es decir que el financiamiento del activo improductivo, con estas cuentas no es suficiente, lo que se estaría cubriendo con pasivos que si generan interés, por lo que perjudica al estado de resultados de la Cooperativa.

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 rendimiento (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 Juan Pío de Mora gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

2 El capital transitorio incluye reservas monetarias, educativas y sociales, activos revalorados e Ingresos no distribuidos. 3 Denominados “fondos sin costo”

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

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

Cuentas:

- a. Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses Morosos) durante el año.

- b. Primas para seguros de crédito
- c. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al Final del ejercicio en curso
- d. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al Final del ejercicio anterior

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

$$(1.671 - 103) / ((7.609 + 7.272) / 2) = 0,21 = 21\%$$

Meta: Tasa empresarial que cubra los gastos financieros y operativos, gastos de Provisiones para activos de riesgo, y gastos que contribuyen a los niveles de capital institucional para mantenerlo en la norma de E9 (≥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:
$$\frac{a}{\frac{(b + c)}{2}}$$

$$4 / ((1.019+669) / 2) = 0,47\%$$

Meta: Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido³⁶ =

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

$$1 / ((150 + 100) / 2) = 0,8\%$$

Meta: Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido = **6,50%**³⁷

³⁶ Mercado y dinero, EL FINANCIERO DIGITAL Produbanco a dic. 2009.
<http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>

³⁷ Mercado y dinero, EL FINANCIERO DIGITAL Produbanco a dic. 2009.

<http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>

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

$0,9 / ((23 + 22) / 2) = 4\%$

Meta: $\geq R1 = \geq 10\%$

R5. COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro.

Cuentas:

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

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

$$434 + 1 + 6 / ((2.605 + 2208) / 2) = 18\%$$

Meta: Tasas del Mercado que protejan el valor nominal de los depósitos de ahorro, (> 8,83% Inflación a dic. 2009)³⁸

R6. COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE EL 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:
$$\frac{a}{\frac{(b + c)}{2}}$$

$$24 / ((270 + 358) / 2) = 7,6\%$$

Meta: Tasas del Mercado 6,50%³⁹

R7. COSTO FINANCIERO: DIVIDENDOS SOBRE APORTACIONES DE ASOCIADOS

PROMEDIO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

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

Cuentas:

³⁸ DIARIO HOY Publicado el 08/Enero/2009 | 17:42

³⁹ Mercado y dinero, EL FINANCIERO DIGITAL Produbanco a dic. 2009.
<http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>

- a. Total de dividendos pagados sobre aportaciones de asociados
- b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de asociados
- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre los Dividendos de aportaciones
- d. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio en curso
- e. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior

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

$(174 + 1 + 3) / ((2.909 + 2.965) / 2) = 6\%$

Meta: Limitado a la tasa pasiva del mercado y $\geq R5 = (> 8,83\%$ Inflación a dic. 2009), Tasa pasiva del mercado 6,50%.

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 ahorro
- g. Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de asociados

- 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:
$$\frac{((a+b\dots+e) - (f+g+h))}{\frac{(i + j)}{2}}$$

1.677 – 459 / ((11.462 + 10.200) / 2) = 11,44%

Meta: Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital institucional y cumplir con la meta E9 ≥10%.

R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia 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:
$$\frac{a}{\frac{(b + c)}{2}}$$

(1.350 – 637) / ((11.462 + 10.200) / 2) = 6,58%

Meta: ≤ 5%

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:

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

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

$$(637 + 190) / ((11.462 + 10.200) / 2) = 7,63\%$$

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 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:

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

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

INGRESOS 193 / 10.831 = 1,78% **GASTOS** 215 / 10.831 = 1,99%

Meta: **Minimizar**

R12. INGRESO NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.

Cuentas:

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

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

85 / 10.831 = 0,78%

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

R13. EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y su capacidad de preservar el valor real de las reservas de capital.

Cuentas:

- a. Excedente Neto (Después de Dividendos)
- b. Total Capital Institucional al final del año en curso
- c. Total Capital Institucional al final del año pasado
- d. Total Capital Transitorio al final del año en curso
- e. Total Capital Transitorio al final del año pasado

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

54,19 / ((279 + 268 + 0 + 0) / 2) = 20%

Meta: (> 8,83% Inflación a dic. 2009)

ANALISIS DE IV. R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

En la aplicación de los indicadores de la Tasa de Rendimientos y Costo, que miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, nos permite observar lo siguiente:

1. Al medir el rendimiento de la carteta de prestamos, según los resultados la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, obtiene un buen porcentaje del rendimiento de su cartera de préstamos con el 21%, la meta de este indicador es igual o mayor al 10%, ya que los créditos que ésta concede le producen ingresos suficientes para cubrir sus gastos financieros y operativos

2. El rendimiento de todas las inversiones a corto plazo es el 0,47%, que refleja ser muy bajo comparado con la tasa mas alta del mercado que es 6,50%, lo que significa que existe un capital que no genera utilidad
3. El rendimiento de todas las inversiones a largo plazo, es el 0,80%, según el balance general, el ingreso es insuficiente, la tasa del mercado es 6,50%, lo que refleja que el dinero invertido en otra institución financiera no genera mayores ingresos.
4. El rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1-R3, es igual a 4%, la meta de este indicador es del igual o mayor al 10%, lo que refleja que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, tiene invertido dinero que no genera mayores ingresos.
5. El rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro es el 18%, la meta de este indicador es del igual o mayor al 8,83%, inflación al 31 de diciembre del 2009, se encuentra sobre este parámetro, por lo que el costo financiero esta bien administrado.
6. El rendimiento (costo) de todo el crédito externo es igual a 7,63%, según la tasa mas alta del mercado es el 6,50%, es decir que el costo adicional es de 1,13%, se esta pagando mas interés que la tasa del mercado.
7. El rendimiento (costo) de las aportaciones de asociados es el 6%, la meta es 6,50% tasa pasiva del mercado, y 8,83% de la inflación a dic. 2009. Lo que significa que el costo que genera las aportaciones de asociados, no es inocuo, tiene muy poca diferencia.
8. El margen bruto de ingresos generando y expresando como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisionales para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios, es el 11,44%, la

meta de este indicador es igual o mayor a 10%, lo que refleja que genera los suficientes ingresos.

9. El costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito, es el 6,58%, la meta de este indicador es igual o menor al 5%, la Cooperativa tiene un costo mayor en la custodia sus bienes tangibles o intangibles
10. El costo de perdidas por activos como prestamos morosos o cuentas por cobrar incobrables, es el 7,63%, cubre el 100% de los prestamos morosos mayores a 12 meses, y en parte el 35% de prestamos morosos entre 1 -12 meses, indicado en P1 y P2.
11. Al medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios, es el 1,78% y 1,99% respectivamente, la meta de este indicador es de minimizar, lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora debe mejorar la administración de estos rubros, a pesar que la especialización es la de intermediación financiera.
12. Al medir la suficiencia del excedente neto, es igual al 0,78%, la meta este indicador es de mayor 1% , y suficiente para alcanzar la meta del E8, lo que la Cooperativa evidencia la falta de la amplitud del capital institucional
13. La suficiencia del excedente neto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora es el 20%, la meta de este indicador es 8,83% (inflación a dic. 2009), Lo que significa que el excedente neto se encuentra en los parámetros indicados.

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 AHORRO

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 ahorro

Fórmula:
$$\frac{(a + b - c)}{d}$$

(150 + 2.458 - 282) / 7.011 = 33%

:

Meta: **15-20%**

L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO

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 ahorro

Fórmula: $\frac{(a + b)}{c}$

NO APLICA POR QUE NO SE ENCUENTRA REGULADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

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: $\frac{a}{b}$

2.458 / 11.462 = 21%

Meta: **<1%**

ANALISIS DE L = LIQUIDEZ

En la aplicación de los indicadores **L = LIQUIDEZ** en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora nos permite observar lo siguiente:

1. La suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer las necesidades de depósitos, es el 33%, la meta de este indicador es entre el 15-20%, esto no indica que la Cooperativa tiene el dinero suficiente para cubrir alguna corrida de depósitos.
2. El cumplimiento con los requisitos del Banco Central, no se aplica por que no es regulada por la Superintendencia de Bancos,
3. El porcentaje de activos total invertido en cuentas improductivas, es el 21%, la meta del indicador es de menor del 1%, en este caso refleja un activo improductivo demasiado alto, es el que no genera ningún ingreso, mas puede generar un costo.

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 financiero, así como el crecimiento del número de asociados y el crecimiento del activo total de la cooperativa. 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:

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

Fórmula: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$(8.247 / 7.794) - 1 \times 100 = 5,81\%$

Meta: Para aumentar la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de préstamos (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:

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

Fórmula: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$(1.019 / 669) - 1 \times 100 = 52\%$

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura 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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(150 / 100) - 1 \times 100 = 50\%$$

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura 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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(0 / 0) - 1 \times 100 = -100\%$$

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

S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Cuentas:

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

Fórmula: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(7.011 / 5.470) - 1 \times 100 = 28\%$$

Meta: Para aumentar la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de depósitos de ahorro (E5), S5 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de depósitos de ahorro (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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(270 / 358) - 1 \times 100 = - 24,58\%$$

Meta: Para aumentar la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser menor que el S11.

S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

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

Cuentas:

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

Fórmula: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

(2.909 / 2.965) - 1 x 100 = - 1,88%

Meta: Para aumentar la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de aportaciones (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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(279 / 268) - 1 \times 100 = 4,10\%$$

Meta: Para aumentar la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura 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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$$(-192 / -50) - 1 \times 100 = -284\%$$

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

S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del número de asociados.

Cuentas:

- a. Número actual de asociados (control estadístico)
- b. Número de asociados al final del ejercicio anterior (control estadístico)

Fórmula: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$(40.722 / 37.135) - 1 \times 100 = 9,65\%$

Meta: **$\geq 15\%$**

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: $\frac{a}{b} - 1 \times 100$

$(\$11.462 / 10.200) - 1 \times 100 = 12,37\%$ Meta: **$> \text{Inflación } 8,83\% + 10\% = 18,83\%$**

$(8,83\% \text{ Inflación a dic. 2009})$

ANÁLISIS DE S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

En la aplicación de los indicadores **S = SEÑALES DE CRECIMIENTO** en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Morán nos permite observar lo siguiente:

1. Los cartera de prestamos en el año 2009 tiene un incremento del 5,81%, que establece el parámetro para disminuir la estructura de prestamos E1, ya que es menor que $S_{11} = 18,83\%$.
2. El crecimiento de las inversiones liquidas en el ejercicio 2009, es del 52%, establece el aumento de la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el $S_{11} = 18,83\%$
3. El incremento de las inversiones financieras en el año 2009, es el 50%, establece el aumento de la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser mayor que el $S_{11} = 18,83\%$
4. El crecimiento de inversiones no financieras en el año 2009, es el 0%, para disminuir la estructura de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser menor que el $S_{11} = 18,83\%$
5. El incremento de los depósitos de ahorro es igual a 28%, establece el parámetro la tendencia, para aumentar la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser mayor que el $S_{11} = 18,83\%$.
6. El crecimiento del crédito externo en el ejercicio 2009, es el -24,58%, esto quiere decir que bajo el endeudamiento externo, y cumple con el parámetro para disminuir la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser menor que el $S_{11} = 18,83\%$
7. El crecimiento de las aportaciones en el año 2009 es del -1,88%, lo que indica que ha decrecido este rubro, el parámetro establece la tendencia

para disminuir la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser menor que el S11 = 18,83%

8. El crecimiento del capital institucional en el ejercicio 2009 es el 4,10%, el parámetro establece la tendencia para disminuir la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11 = 18,83%
9. El crecimiento del capital institucional neto, en el año 2009, existe un decrecimiento en este rubro lo que significa una falta de políticas para la administración adecuada, lo que afecta es la alta cartera vencida que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.
10. El crecimiento del número de asociados es el 9,65%, la meta de este indicador es de igual o mayor al 15%, lo que el incremento de los socios no es el adecuado.
11. El crecimiento del activo total en el ejercicio 2009, es el 12,83%, la meta de este indicador es de mayor a la Inflación $8,83\% + 10\% = 18,83\%$, lo que indica que si existe un incremento, pero no satisface los parámetros establecidos.

5.3

INDICADORES PERLAS

CUMPLIMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA"

P – Protección	Metas (Excelencia)	Coop. Juan Pío de Mora	Cumplimiento	Observación
1. Estimaciones / Morosidad >12 Meses	100%	154	Si	
2. Estim. Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses	35%	5	No	Cubre parcialmente los créditos menores a 12 meses
3. Depuración Completa de Morosidad > 12 Meses	Sí	No	No	Valor castigo alto
4. Depuraciones Anuales / Cartera Promedia	Lo Mínimo	0,87	No	Valor castigo alto
5. Recuperación Cartera Dep. / Depuraciones Accum.	> 75%	29	No	Falta políticas recuperación
6. Solvencia (Valor neto de activos / Total de aportaciones y depósitos)	≥ 111%	127	Si	
E - Estructura Financiera	Metas (Excelencia)			
1. Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	66	No	Insuficiente Activo invertido en créditos
2. Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%	8,89	Si	
3. Inversiones Financieras / Activo Total	≤ 2%	1,3	Si	
4. Inversiones No Financieras / Activo Total	0%	0	Si	
5. Savings Deposits / Activo Total	70-80%	61	No	Insuficiente financiamiento de activo con depósitos
6. Crédito Externo / Activo Total	0-5%	2,3	Si	
7. Aportaciones / Activo Total	≤ 20%	25	No	Exceso en certificados de aportación
8. Capital Institucional / Activo Total	≥ 10%	2,43	No	Bajo Capital Institucional
9. Capital Institucional Neto / Activo Total	≥ 10%	-1,67	No	Bajo Capital Institucional

R - Rendimientos y Costos (Anualizados)	Metas (Excelencia)	Coop. Juan Pío de Mora	Cumplimiento	Observación
1. Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial	21	Si	
2. Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas del Mercado	0,47	No	Inversiones que no generan ingresos esperados
3. Ingresos por Inv. Financieras / Promedio Inv. Financieras	Tasas del Mercado	0,8	No	Inversiones que no generan ingresos esperados
4. Ingresos por Inv. No Financieras / Promedio Inv. No Financieras	≥ R1	4	No	Inversiones que no generan ingresos esperados
5. Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado > Inflación	18	Si	
6. Costos-Fin: Crédito Externo / Promedio Crédito	Tasas del Mercado	7,6	No	Costo adicional en crédito externo
7. Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del Mercado > R5	6	No	Insuficiente rendimiento en aportaciones
8. Margen Bruto / Promedio Activos	^E9=10%	11,44	Si	
9. Gastos Operativos / Promedio Activos	≤ 5%	6,58	No	Costo mayor en la custodia de bienes tangibles o intangibles
10. Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	^P1=100%, ^P2=35%	7,63	No	Cubre parcialmente los créditos menores a 12 meses
11. Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	Lo Mínimo	1,78 - 1,99	SI	
12. Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%	0,78	No	Insuficiente excedente neto
13. Excedente Neto / Promedio de Capital (ROC)	Meta: > 8,83% Inflación	20	SI	
L - Liquidez	Metas (Excelencia)			
1. Disponibilidades - CxP ≤ 30 / Depósitos de Ahorro	15-20%	33	SI	
2. Reservas para Liquidez / Total Depósitos	10%	No aplica		No regula S.B.S
3. Liquidez Ociosa / Activo Total	< 1%	21	No	Activo improductivo demasiado alto

A - Activos Improductivos		Metas (Excelencia)	Coop. Juan Pío de Mora	Cumplimiento	Observación
1. Morosidad Total / Cartera Bruta	≤ 5%	14	No	Cartera vencida alta	
2. Activo Improductivo / Activo Total	≤ 5%	21	No	Activo improductivo alto	
3. Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	≥ 200%	51	No	Activos improductivos financiados con el capital institucional y otros, muy bajo	
S - Señales Expansivas (Anualizadas)		Metas (Excelencia)			
1. Cartera Neta de Préstamos	^E1	5,81	No	Tendencia disminuir	
2. Inversiones Líquidas	^E2	51	Si	Tendencia aumentar	
3. Inversiones Financieras	^E3	50	Si	Tendencia aumentar	
4. Inversiones No Financieras	^E4	0	No	Tendencia disminuir	
5. Depósitos de Ahorro	^E5	28	Si	Tendencia aumentar	
6. Crédito Externo	^E6	-24,58	No	Tendencia disminuir	
7. Aportaciones	^E7	-1,88	No	Tendencia disminuir	
8. Capital Institucional	^E8	4,1	No	Tendencia disminuir	
9. Capital Institucional Neto	^E9	-284	No	Tendencia disminuir	
10. Asociados	≥ 15%	9,65	No	Tendencia disminuir	
11. Total Activos	> Inflación + 10%	12,37	No	Tendencia disminuir	

FUENTE: WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>.
Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

5.4 CONCLUSIONES

DIAGNOSTICO Y EVALUACION DEL PROCESO CREDITICIO

- Al realizar el diagnostico y evaluación de la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se observa que en la estructura organización, no posee una Unidad de Riesgo Crediticio, **lo que es malo** para el crecimiento sostenido de la entidad, siendo deficiente su administración, la responsabilidad recae en el Asesor de Negocios, quien: promociona los créditos; recibe, revisa, y verifica la información; informa y recomienda se otorgue el crédito; efectúa el seguimiento y cobro de los prestamos; en el caso de vencimientos, realiza la primera gestión de cobranza, siendo vulnerable el Proceso Crediticio, en las Instancias de aprobación además se corre el riesgo de no ser verificadas la documentación, lo que afecta la Gestión, provocando un deterioro en la calidad de cartera.
- En el diagnostico de la situación actual de la administración de bienes y la gestión de crédito en la Cooperativa Juan Pío de Mora, se observa que es **insuficiente** la Rentabilidad de la Cooperativa Juan Pío de Mora, el ROA del 0,51%, el promedio del mercado de 0,80% es malo, porque posee muchos activos improductivos mermando su rentabilidad como lo demuestra el indicador del ROE, que tiene el 1,60% siendo el promedio del mercado de 8%, además posee una eficiencia administrativa de 11,78%, siendo el promedio del mercado de 10% que es bueno, una eficiencias financiera del 0,27% con un promedio de mercado del 0,28, que es adecuado,

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, a pesar de su experiencia en incumplimiento de pagos, no identifica las políticas provisiones de Cuentas Incobrables, siendo **insuficiente** las reservas generadas, observándose una falta de protección a la cartera, donde se establezca provisiones generales e individuales, en el Manual de Crédito de la Cooperativa existe un “cuadro de Provisiones”, que no se cumple, dejando a libre albedrío del Contador de la Entidad efectuó el cálculo, lo que **no conviene** a los intereses de la Entidad.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, posee manuales y políticas desactualizadas, lo que **es inadecuado** para la entidad, porque se incrementan los riesgos operativos, y no permiten tener una adecuada administración, permitiendo que un solo funcionario posea la responsabilidad de toda la gestión crediticia,.

APLICACIÓN DE PERLAS

En la aplicación del Sistema PERLAS, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, a través de un análisis financiero, que garantice el logro de los objetivos y el cumplimiento de las estrategias institucionales, observamos lo siguiente:

P – Protección

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, las provisiones para créditos incobrables cubre la cartera vencida mayor a 12 meses,

pero posee una protección inadecuada de vencimientos menor de 12 meses, la causa es la cartera vencida del 14% que es alta comparada con el sistema 5%.

- El castigo de la cartera vencida mayor a 12 meses seria aproximadamente de \$413.000 Dólares, lo que es significativa, son 4,85 veces su utilidad del ejercicio económico del año 2009, la causa podría ser la falta de políticas de recuperación.
- Los ahorros y aportación de asociados cuentan con una protección adecuada.

E - Estructura Financiera

- La cartera de créditos de la Cooperativa no es lo suficiente para generar ganancias adecuadas, a este rubro le perjudica su cartera vencida, lo que genera una provisión inadecuada. El activo total financiado con depósitos de ahorro, y capital institucional no es el correcto, falta mayor promoción o políticas de captaciones y capitalizaciones. La aportación de asociados financia al activo total en un porcentaje mayor al establecido en este indicador.
- El capital institucional neto es bajo, afectado por la cartera vencida

R - Rendimientos y Costos (Anualizados)

- La cartera de créditos que mantiene la Cooperativa, generan los intereses para cubrir los gastos administrativos operativos, las inversiones no generan los intereses adecuados.
- El rendimiento (costo) de los depósitos es propicio.
- El rendimiento (costo) del crédito externo, aparenta ser pagado con una tasa de interés más alta que la del mercado.

- La Cooperativa tiene un costo mayor en la custodia sus bienes tangibles o intangibles
- La capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos, aplicado los indicadores respectivos nos indica que no es el adecuado.

L - Liquidez

- La Cooperativa tiene las reservas de efectivo líquido para satisfacer las necesidades de depósitos, y cubrir alguna corrida de depósitos.

A- Calidad de Activos

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora su mayor debilidad es la cartera de créditos vencida, es demasiada alta, lo que afecta directa e indirectamente a otras áreas claves de las operaciones de la Institución, además tiene alto índice de activos improductivos, los mismo que no son generadores de ganancias, siendo los mayores rubros los depósitos en instituciones financieras y su planta y equipo.
- El financiamiento del activo improductivo, con el Capital Institucional, Transitorio, y otros, no es suficiente, lo que se estaría cubriendo con pasivos que si generan interés, por lo que perjudica al estado de resultados de la Cooperativa.

S - Señales Expansivas (Anualizadas)

- La tendencia del Indicador de crecimiento de la Cooperativa en aumento solo tiene en Inversiones Liquidadas y Financieras, en disminución posee en, Cartera de Prestamos, crédito externo, aportaciones de asociados, Capital Institucional, asociados, y total de activos.

5.5 RECOMENDACIONES

DIAGNOSTICO Y EVALUACION DEL PROCESO CREDITICIO

- Desarrollar una estructura organizacional apropiada para la administración del Riesgo Crediticio, creando una unidad responsable de la verificación, seguimiento y mitigación, que permita controlar el riesgo, evitar el deterioro en la cartera y una eventual pérdidas para los socios, mejorando la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora
- Mejorar la Gestión integral de riesgo: liquidez, mercado. Crédito y operativo, regulando; la Clasificación de cartera, calificación de Cartera (buró de crédito), Constitución de provisiones, suficiencia patrimonial, límites créditos vinculados, límites riesgo de crédito individual, lo que permitirá bajar el nivel de cartera vencida, corregir las deficiencias en la administración crediticia, proteger y mantener un control en el portafolio de créditos.
- Establecer políticas en el proceso reclutamiento, selección, que le permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, contar con un personal idóneo, capacitado, involucrado en la administración de riesgo que asuman las responsabilidades individuales y apoye a las áreas implicadas en los respectivos procesos, para mitigar el riesgo, y renovar la gestión crediticia.
- Establecerse a través del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, políticas, reglamentos, y reglas internas dirigidas a prevenir y sancionar conflictos de interés, a controlar el uso y conseguir el

cumplimiento juicioso de las mismas, garantizando la buena administración crediticia.

APLICACIÓN DE PERLAS

- Buscar mayor protección de los activos productivos, implementando políticas de cobro de la cartera vencida, así como aprovisionar adecuadamente para los créditos incobrables, para evitar castigos, que generan pérdidas para la Cooperativa.
- Colocar créditos para mejorar el rendimiento, implementar políticas de promoción de captaciones, y de capitalizaciones, para mejorar el financiamiento de los activos, con valores que no generen demasiado costo, donde se encuentre un punto de equilibrio en su estructura financiera, que es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera, aumentando sus activos productivos y disminuyendo sus activos improductivos.
- Mantener una Estructura Financiera inadecuada, el rendimiento no es eficaz, la Cooperativa tiene que mejorar su cartera de créditos, recuperando los créditos vencidos menores y mayores a 12 meses y colocar sus recursos productivos, en forma que produzcan un mayor rendimiento.
- Maniobrar la liquidez, para que no se convierta en activo improductivo, y sea regularizado mediante cartera de crédito o cualquier otro activo productivo, que no genere pérdida a la Cooperativa, reduciendo el activo

no corriente, aumentado el corriente, reestructurando la cartera vencida, luego de un análisis riguroso, para bajar a índices razonables, captar recursos para largo tiempo, para de esta manera optimizar su rentabilidad, y mejorar ROE y ROA que son deficientes.

5.6 BIBLIOGRAFÍA

- BUNGE, Mario. *La investigación científica*, Editorial. Prentice, España 2002
- CALVO, César. *Análisis e interpretación de estados financieros*, Editorial. Kapelusz, España 2004
- CHAO, Lincoln. *Estadística para las ciencias administrativas*. Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2004
- GITMAN, Lawrence. *Administración Financiera Básica*. Editorial Mc Graw Hill, España, 1984
- MARTINEZ, Rizo F. *El oficio del investigador*, Ed. Trillas, México, 1999
- MARIN, Francisco. *Derecho mercantil práctico*, Ed. edb, México, 2001
- PIÑÓN, José. *Manual Financiero*, Ed. Freire, Ecuador, 1998
- ROJAS, Soriano R. *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, 1995
- ROMERO, Guillermo. *Contabilidad del sistema financiero*, Editorial Docucentro, Ecuador, 2003
- SARRAMONA, L. J. *Estadística aplicada Investigación*, Ed. CEAC, Barcelona-España, 2000
- CATALOGOS: 1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA (Varios)
- INFORMES Y REGLAMENTOS 1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA (Varios ejemplares)
- MV CONSULTORES, Plan Estratégico Institucional, 2009 - 2013, Cooperativa Juan Pío de Mora, 2009

ANALISIS DE LA CONSULTORA MV CONSULTORES

WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/aboutpearls>

Mercado y dinero, EL FINANCIERO DIGITAL Produbanco a dic. 2009.

<http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>

ANEXOS

JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

B A L A N C E G E N E R A L
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Página

		A C T I V O	
11	FONDOS DISPONIBLES		
1101	Caja		159650.52
110105	Efectivo		157900.52
11010505	Caja General	90000.00	
11010506	Cajero Automatico	7442.75	
11010510	Fondo de Cambio	44417.77	
11010515	Otros Fondos	16000.00	
11010520	EFFECTIVO CAJA CHICA	40.00	
110110	Caja chica		1750.00
11011005	Caja chica -matriz	600.00	
11011010	Fondo Judicial	800.00	
11011020	CAJA CHICA SUCURSAL B	200.00	
11011025	Caja Chica Ricaurte	50.00	
11011030	Caja Chica Quevedo	100.00	
1103	Bancos y otras instituciones financi		1019215.38
110310	Bancos e instituciones financieras		1019215.38
11031005	Bco. Pichincha Cta. Cte. 8100009	180544.42	
11031006	Pichincha Cta. Aho 181002098	203274.44	
11031007	Fomento Cta./Cte. 073000474-9	-2178.60	
11031010	PIchincha Cta./Aho. 18102977-8	100.00	
11031020	CTA. CTE. BANCO PICHINCHA # 326	117047.75	
11031021	Bco. Nac. Fomento Cta. Aho. 5011	31262.51	
11031022	Bco. Pichincha cta. cte. 3149964	-4341.80	
11031023	Bco. Pichincha cta. Ahor. 2977-8	540.57	
11031025	Cta. Cte. Pichincha # 3265157104	92567.87	
11031030	Cta.Bco.	8662.29	
11031040	Bco.Internacional.cta /cte #9000	43847.38	
11031061	Bco. pichincha Cte. Cor. 3183146	52214.63	
11031062	BCO. PICHINCHA CTA AHO.522005990	35222.69	
11031063	BCO FOMENTO CTA. CTE. 0980	11814.19	
11031065	BCO. PICHINCHA RICA CTA. CTE. 34	22040.44	
11031070	Banco del Austro	40345.68	
11031075	Bco.Internacional.cta/aho #90007	130733.04	
11031080	Banco del Pichincha # 3444109404	47353.10	
11031085	Banco del Pichincha # 3450369404	8164.78	
1104	Efectos de cobro inmediato		11022.66
110405	Cheques Pais		11022.66
11040505	Cheques Pais	11022.66	
13	INVERSIONES		
1301	Para negociar de entidades del secto		150000.00
130105	De 1 a 30 días		150000.00
13010505	Banco del Pichincha	150000.00	
14	CARTERA DE CREDITOS		
1402	Cartera de créditos de consumo por v		5448793.48
140205	De 1 a 30 días		435465.03
14020505	De 1 a 30 días	13819.95	
14020506	De 1 a 30 días	206723.94	
14020507	De 1 a 30 días	202223.65	

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

14020508	De 1 a 30 días	12697.49		
140210	De 31 a 90 días		719908.63	
14021005	De 31 a 90 días	5888.93		
14021006	De 31 a 90 días	292039.85		
14021007	De 31 a 90 días	386020.15		
14021008	De 31 a 90 días	35959.70		
140215	De 91 a 180 días		681305.45	
14021505	De 91 a 180 días	50.99		
14021506	De 91 a 180 días	42880.50		
14021507	De 91 a 180 días	565876.01		
14021508	De 91 a 180 días	72497.95		
140220	De 181 a 360 días		1281790.85	
14022006	De 181 a 360 días	11793.81		
14022007	De 181 a 360 días	971322.20		
14022008	De 181 a 360 días	298674.84		
140225	De más de 360 días		2330323.52	
14022506	De más de 360 días	2141.23		
14022507	De más de 360 días	2317298.06		
14022508	De mas de 360 días	10884.23		
1403	Cartera de créditos de vivienda por			667680.23
140305	De 1 a 30 días		10907.06	
14030505	De 1 a 30 días	10907.06		
140310	De 31 a 90 días		21477.46	
14031005	De 31 a 90 días	21477.46		
140315	De 91 a 180 días		31543.36	
14031505	De 91 a 180 días	31543.36		
140320	De 181 a 360 días		60030.80	
14032005	De 181 a 360 días	60030.80		
140325	De más de 360 días		543721.55	
14032505	De más de 360 días	543721.55		
1404	Cartera de créditos para la microemp			1595045.62
140405	De 1 a 30 días		190546.55	
14040505	De 1 a 30 días	190546.55		
140410	De 31 a 90 días		250803.80	
14041005	De 31 a 90 días	250803.80		
140415	De 91 a 180 días		393199.51	
14041505	De 91 a 180 días	393199.51		
140420	De 181 a 360 días		421131.16	
14042005	De 181 a 360 días	421131.16		
140425	De más de 360 días		339364.60	
14042505	De más de 360 días	339364.60		
1412	Cartera de créditos de consumo que n			512860.53
141205	De 1 a 30 días		41767.66	
14120506	De 1 a 30 días	4833.78		
14120507	De 1 a 30 días	36933.88		
141210	De 31 a 90 días		58313.39	
14121006	De 31 a 90 días	4934.01		
14121007	De 31 a 90 días	53379.38		
141215	De 91 a 180 días		74298.40	

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

14121506	De 91 a 180 días	1204.45		
14121507	De 91 a 180 días	73093.95		
141220	De 181 a 360 días		128687.95	
14122006	De 181 a 360 días	1324.04		
14122007	De 181 a 360 días	127363.91		
141225	De más de 360 días		209793.13	
14122506	De más de 360 días	1132.30		
14122507	De más de 360 días	208660.83		
1414	Cartera de créditos para la microemp			116249.75
141405	De 1 a 30 días		15733.57	
14140505	De 1 a 30 días	15733.57		
141410	De 31 a 90 días		22128.46	
14141005	De 31 a 90 días	22128.46		
141415	De 91 a 180 días		24891.62	
14141505	De 91 a 180 días	24891.62		
141420	De 181 a 360 días		30771.82	
14142005	De 181 a 360 días	30771.82		
141425	De más de 360 días		22724.28	
14142505	De más de 360 días	22724.28		
1422	Cartera de créditos de consumo venci			398202.38
142205	De 1 a 30 días		41525.05	
14220506	De 1 a 30 días	15714.99		
14220507	De 1 a 30 días	25810.06		
142210	De 31 a 90 días		64964.04	
14221005	De 31 a 90 días	775.17		
14221006	De 31 a 90 días	14297.27		
14221007	De 31 a 90 días	48762.65		
14221008	De 31 a 90 días	975.00		
14221009	De 31 a 90 días	153.95		
142215	De 91 a 180 días		91938.49	
14221505	De 91 a 180 días	994.80		
14221506	De 91 a 180 días	10642.77		
14221507	De 91 a 180 días	72758.08		
14221508	De 91 a 180 días	7100.00		
14221509	de 91 a 180 días	442.84		
142220	De 181 a 270 días		46757.50	
14222006	De 181 a 270 días	4128.86		
14222007	De 181 a 270 días	40028.64		
14222008	De 181 a 270 días	2600.00		
142225	De más de 270 días		153017.30	
14222505	De más de 270 días	486.00		
14222506	De más de 270 días	25026.90		
14222507	De más de 270 días	127504.40		
1424	Cartera de créditos para la microemp			146325.58
142405	De 1 a 30 días		29369.76	
14240505	De 1 a 30 días	29369.76		
142410	De 31 a 90 días		25978.58	
14241005	De 31 a 90 días	25978.58		
142415	De 91 a 180 días		26871.61	

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

14241505	De 91 a 180 días	26871.61		
142420	De 181 a 360 días		36000.27	
14242005	De 181 a 360 días	36000.27		
142425	De más de 360 días		28105.36	
14242505	De más de 360 días	28105.36		
1499	(Provisiones para créditos incobrabl			-637825.39
149910	(Cartera de créditos de consumo)		-580825.39	
14991005	(Cartera de créditos de consumo)	-580825.39		
149930	(Provisión general para cartera de		-57000.00	
14993005	(Provisión general para cartera	-57000.00		
16	CUENTAS POR COBRAR			
1603	Intereses por cobrar de cartera de c			142518.23
160310	Cartera de créditos de consumo		89550.68	
16031005	Cartera de créditos de consumo	520.49		
16031006	Cartera de créditos de consumo	14754.67		
16031007	Cartera de créditos de consumo	56515.64		
16031008	Cartera de Creditos de Consumo	17759.88		
160315	Cartera de créditos de vivienda		7020.86	
16031505	Cartera de créditos de vivienda	7020.86		
160320	Cartera de créditos para la microe		45946.69	
16032005	Cartera de créditos para la micr	45630.19		
16032006	Cartera de cred. para Micro Rura	316.50		
1614	Pagos por cuenta de clientes			5854.11
161430	Gastos judiciales		5854.11	
16143005	Gastos judiciales SOCIOS	5854.11		
1690	Cuentas por cobrar varias			106366.32
169005	Anticipos al personal		25220.01	
16900505	Anticipos al Personal	425.01		
16900510	César Angulo Aguilar	440.00		
16900511	Julio Angulo Saa	550.00		
16900512	Froilan Baños Rojas	240.00		
16900513	Pablo Chica Falcones	1205.00		
16900514	Eduardo Cevallos Cahueñas	700.00		
16900515	Alfonso Dávalos Gamboa	810.00		
16900516	Fabio Espinosa Flores	1042.00		
16900517	Katherine Escobar de Mora	490.00		
16900518	Juan Estrada Lombeida	240.00		
16900519	Iralda Gaibor Vargas	600.00		
16900520	Maribel Guzmán Bárcenes	770.00		
16900521	Teresa Aguiar Lombeida	100.00		
16900522	Delfa Hinojosa Gaibor	800.00		
16900523	Zapata Quintana Remigio	740.00		
16900524	Dina María Secaira	450.00		
16900525	Sandra Jácome Saa	640.00		
16900526	Geovanny Jarrín Gaibor	110.00		
16900527	Gonzalo Jarrín Mora	595.00		
16900530	Rolando Villagómez Aguilar	615.00		
16900532	Víctor Remache Alarcón	493.00		
16900533	Gisela Verdezoto Vega	100.00		

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

16900535	Diana Erazo Riera	120.00	
16900536	Remigio Barragán Mestanza	760.00	
16900538	Geoconda Arias Arias	655.00	
16900539	Luis Pucha Barahona	150.00	
16900540	RICARDO CHAVEZ BETANCOURT	200.00	
16900541	PATRICIO VELOZ MURRIETA	100.00	
16900542	MARCO QUINTANA VELOZ	200.00	
16900543	MANUEL FREIRE GONZALEZ	150.00	
16900547	HERIBERT FREIRE ACOSTA	225.00	
16900548	JOHANA REMACHE SILVA	75.00	
16900549	MARCIA MUÑOZ LITARDO	150.00	
16900561	Paulina Orta Jarrín	800.00	
16900562	Jhonny Angulo Saa	815.00	
16900564	Javier Verdezoto Vega	940.00	
16900571	Alexandra Gaibor Coloma	150.00	
16900572	Duval Jimenez Escobar	400.00	
16900574	Danny Calero Vargas	300.00	
16900577	Mesias Baños Rojas	400.00	
16900578	Clever Quintanilla Garcia	220.00	
16900579	Mirian Aguiar Lombeida	130.00	
16900580	Sr. Froilan Baños Rojas	380.00	
16900581	Juan Ramos Valverde	730.00	
16900582	Delia Egas Albán	720.00	
16900583	Jhonny Morales	700.00	
16900584	Lizeth Ramos Vargas	200.00	
16900585	Fredy Tapia Agual	325.00	
16900586	Israel Flores Coloma	590.00	
16900587	Humberto Yáñez Olalla	230.00	
16900588	Sayonara Toapanta Lizano	180.00	
16900589	Jheny Fierro Saltos	900.00	
16900590	Jorge Cárdenas Verdezoto	220.00	
16900591	Danilo Garcia Camacho	50.00	
16900592	Jorge Cárdenas Verdezoto	500.00	
16900593	María Carvajal Sánchez	100.00	
16900594	Katty balseca castañeda	100.00	
16900595	Miguel Zambrano Giler	100.00	
16900596	Isabel Loor Granda	100.00	
169015	CHEQUES PROTASTADOS Y RECHAZADOS		18148.30
16901505	Cheques Protestados Y Rechazados	18148.30	
169090	Otras		62998.01
16909010	Cuentas por cobrar SOCIOS	26823.57	
16909015	Cuentas por cobrar RADIO BONITA	3209.44	
16909020	Cuentas por cobrar RONDALIA SANM	2000.00	
16909030	Tarjetas VISA ELECTRON	30965.00	
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PA		
1702	Bienes adjudicados por pago		12244.12
170205	Terrenos		12244.12
17020505	Terrenos	12244.12	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

BALANCE GENERAL
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

1801	Terrenos			88863.70
180105	Terrenos		88863.70	
18010505	Terrenos	88863.70		
1802	Edificios			312187.48
180205	Edificios		312187.48	
18020505	Edificios	312187.48		
1803	Construcciones y remodelaciones en c			215607.77
180305	Construcciones y remodelaciones en		215607.77	
18030505	Construcciones y remodelaciones	215607.77		
1805	Muebles, enseres y equipos de oficin			260758.49
180505	Muebles, enseres y equipos de ofic		260758.49	
18050505	Muebles de oficina	74901.67		
18050510	Enseres de oficina	138083.01		
18050511	Enseres de Oficina Sin Vida Util	4855.14		
18050515	Equipos de oficina	42918.67		
1806	Equipos de computación			192012.38
180605	Equipos de computación		192012.38	
18060505	Equipos de computación	192012.38		
1807	Unidades de transporte			76259.29
180705	Unidades de transporte		76259.29	
18070505	Unidades de transporte	76259.29		
1890	Otros			124067.49
189005	Otros		124067.49	
18900505	Biblioteca	3895.08		
18900515	Equipo de Funeraria	21738.66		
18900525	Muebles y Equipos de Hotelaria	52435.01		
18900530	Transformador Electrico	8745.60		
18900535	Equipo Odontológico	37253.14		
1899	(Depreciación acumulada)			-396120.90
189905	(Edificios)		-93912.08	
18990505	(Edificios)	-93912.08		
189915	(Muebles, enseres y equipos de ofi		-91950.14	
18991505	(Muebles de oficina)	-31056.34		
18991510	(Enseres de oficina)	-33517.04		
18991515	(Equipos de oficina)	-12206.99		
18991520	(Muebles, enseres y equipos de o	-15169.77		
189920	(Equipos de computación)		-120376.29	
18992005	(Equipos de computación)	-120376.29		
189925	(Unidades de transporte)		-34767.39	
18992505	(Unidades de transporte)	-34767.39		
189930	(MUEBLES,EQUIPOS DE HOTEL)		-25126.52	
18993005	(Muebles, Equipos del Hotel)	-25126.52		
189935	(EQUIPO ODONTOLÓGICO)		-12546.64	
18993505	(Equipo Odontológico)	-12546.64		
189940	(Otros)		-17441.84	
18994005	(Otros)	-17441.84		
19	OTROS ACTIVOS			
1901	Inversiones en acciones y participac			23105.89
190125	En otros organismos de integración		23105.89	

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

19012505	FINANCOOP	52.31			
19012510	COLAC	22976.00			
19012520	FECOAC	77.58			
1904	Gastos y pagos anticipados			11848.54	
190410	Anticipos a terceros		10652.50		
19041005	Anticipos a terceros	10652.50			
190490	Otros		1196.04		
19049015	Seguros robos e incendios	30.00			
19049025	Seguros en general	1166.04			
1905	Gastos diferidos			128628.12	
190505	Gastos de constitución y organizac		9774.83		
19050505	Gastos de constitución y organiz	9774.83			
190510	Gastos de instalación		47642.28		
19051005	Gastos de instalación	43981.48			
19051010	Gastos Anticipo de Arriendo	3660.80			
190520	Programas de computación		11771.76		
19052005	Programas de computación	11771.76			
190525	Gastos de adecuación		24031.33		
19052505	Gastos de adecuación	24031.33			
190530	VEHÍCULO Y HOTEL DIFERIDO		17640.38		
19053005	Vehículo y Hotel	17640.38			
190590	Otros		17767.54		
19059005	Otros	3146.06			
19059010	Asistencia Tecnica en Cartera Pr	10621.48			
19059015	Promotora en Bancos Comunitarios	4000.00			
1908	Transferencias internas			555917.20	
190805	Transferencias internas		555917.20		
19080505	Oficina Principal	163914.03			
19080510	Agencia Chillanes	38356.17			
19080515	Agencia Caluma	259932.63			
19080520	Agencia Babahoyo	93714.37			
1990	Otros			15539.84	
199010	Otros impuestos		11298.44		
19901005	Imp.a la renta anticipo	11298.44			
199090	Varias		4241.40		
19909010	Depositos en garantia	2306.28			
19909015	Reexpresion monetaria	570.83			
19909020	Cuentas por regularizar cartera	1364.29			
TOTAL ACTIVO					----
					=====
P A S I V O S					
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				
2101	Depósitos a la vista				-2605062.07
210135	Depósitos de ahorro		-2605062.07		
21013505	Depósito de ahorro ACTIVAS	-2280303.59			
21013510	Depósito de ahorros INACTIVAS	-4972.04			
21013515	Depósitos de ahorro Bono Jubilac	-323.17			

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

21013520	Depositos de Ahorro Encaje	-588.96		
21013525	Ahorro Niño	-259589.09		
21013530	Ahorro Programado	-58940.08		
21013535	Inactivas Ahorro Niño	-345.14		
2103	Depósitos a plazo			-4406266.78
210305	De 1 a 30 días		-837943.14	
21030505	De 1 a 30 días	-837943.14		
210310	De 31 a 90 días		-1315261.55	
21031005	De 31 a 90 días	-1315261.55		
210315	De 91 a 180 días		-1367721.20	
21031505	De 91 a 180 días	-1367721.20		
210320	De 181 a 360 días		-738431.52	
21032005	De 181 a 360 días	-738431.52		
210325	DE MAS DE 361 DIAS		-13554.24	
21032505	De mas de 361 dias	-13554.24		
210340	INVERSIONES VENCIDAS		-133355.13	
21034005	Inversiones Vencidas	-133355.13		
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS			
2302	Giros, transferencias y cobranzas po			-871.90
230215	TRANSACCIONES CAJERO AUTOMATICO		-871.90	
23021505	Ctas. x Pagar Banred	-532.32		
23021510	Ctas. x Pagar Visa	-339.58		
25	CUENTAS POR PAGAR			
2501	Intereses por pagar			-30605.39
250105	Depósitos a la vista		-8674.13	
25010505	Depósitos a la vista	-747.46		
25010515	Depósitos a la vista Ahoro Encaj	-7926.67		
250115	Depósitos a plazo		-3155.38	
25011505	A plazo fijo	-3155.38		
250190	Otros		-18775.88	
25019005	Interés Certificados de Aportaci	-18775.88		
2502	Comisiones por pagar			-650.00
250205	COMISIONES POR PAGAR		-650.00	
25020505	Comisiones por pagar	-650.00		
2503	Obligaciones patronales			-56137.23
250310	Beneficios Sociales		-48677.15	
25031005	Décimo Tercer Sueldo	-2241.28		
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	-2785.85		
25031015	Jubilación a Empleados	-43650.02		
250315	Aportes al IESS		-5806.97	
25031510	Aportes y Descuentos al IESS	-2539.30		
25031515	Préstamos IESS Empleados	-1354.97		
25031520	Aporte Patronal 11.15%	-1912.70		
250320	Fondo de reserva IESS		-296.46	
25032005	Fondo de reserva IESS	-296.46		
250335	OTROS BONOS		-1356.65	
25033505	Otros bonos	-1356.65		
2504	Retenciones			-114023.72
250405	Retenciones fiscales		-7180.50	

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

31030505	Certificados de Aportación	-2908575.89		
31030510	Certificados Inactivos	-595.81		
33	RESERVAS			
3301	Legales			-75256.37
330105	Legales		-75256.37	
33010510	Fondo Irrepartible de Reserva	-52505.06		
33010515	Reserva de Educación	-15303.06		
33010520	Reserva de Previsión y Asistenci	-7448.25		
3305	Revalorización del patrimonio			-119112.48
330505	Revalorización del patrimonio		-119112.48	
33050505	Revalorización del patrimonio	-119112.48		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			
3402	Donaciones			-17710.93
340205	Donaciones		-17710.93	
34020505	Donaciones	-17710.93		
36	RESULTADOS			
3603	Utilidad del ejercicio			-85448.42
360305	Utilidad del ejercicio		-85448.42	
36030505	Utilidad del ejercicio	-85448.42		
	TOTAL PATRIMONIO			----
	EXEDENTE DEL PERIODO			-
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO			====
	C U E N T A S C O N T I N G E N T E S			----
	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES			====

C U E N T A S D E O R D E N

71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			
7102	Activos propios en poder de terceros			684.80
710230	Cartera de Créditos de consumo		680.25	
71023005	Cartera de Créditos de consumo	680.25		
710235	Cartera de Créditos de vivienda		4.55	
71023505	Cartera de Créditos de vivienda	4.55		
7103	Activos castigados			-1664.04
710330	Otros activos		-1664.04	
71033005	Otros activos	-1664.04		
7107	Cartera de créditos en demanda judic			157628.43
710710	Consumo		157628.43	
71071005	Consumo	157628.43		
7109	Intereses, comisiones e ingresos en			95580.84
710910	Cartera de créditos de consumo		76690.21	
71091005	Cartera de créditos de consumo	99.80		
71091006	Cartera de créditos de consumo	4045.52		
71091007	Cartera de créditos de consumo	70587.80		
71091008	Cartera de Creditos de Consumo	1957.09		

Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

B A L A N C E G E N E R A L
 Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pa

710920	Cartera de créditos para la microe		18890.63	
71092005	Cartera de créditos para la micr	18890.63		
72	DEUDORAS POR CONTRA			
7202	Activos propios en poder de terceros			17640.23
720205	Activos propios en poder de tercer		17640.23	
72020510	Cartera de Créditos Consumo	17640.23		
7207	Cartera de créditos en demanda judic			-157628.43
720705	Cartera de créditos en demanda jud		-157628.43	
72070505	Cartera de créditos en demanda j	-157628.43		
7209	Intereses en suspenso			-90688.10
720905	Intereses en suspenso		-90688.10	
72090505	Intereses en suspenso	-90688.10		
7290	Otras cuentas de orden deudoras			-20268.62
729005	Otras cuentas de orden deudoras		-20268.62	
72900505	Otras cuentas de orden deudoras	-20268.62		
73	ACREEDORAS POR CONTRA			
7390	Otras cuentas de orden acreedores			-3537109.66
739005	Otras cuentas de orden acreedores		-3537109.66	
73900505	Otras cuentas de orden acreedore	-3537109.66		
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			
7401	Valores y bienes recibidos de tercer			3542346.76
740110	Documentos en garantía		3542346.76	
74011005	Documentos en garantía	3542346.76		

TOTAL CUENTAS DE ORDEN

====

 GERENTE

 CONTADOR

 PRESIDENTE CONS.ADM.

 PRESIDENTE CONS.VIG.

 Fecha Impresion: 2010-05-18 11:10:47 - Usuario: ADMINISTRADOR

COOPERAT IVA JUAN PIO DE MORA LTDA.

Oficina: CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL

EJERCICIO ENONOMICO 2008

Expresado en DOLARES

Periodo: 2008-01-01 al 2008-12-31 (Definitivo).

Pagina 000001

		ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES			791087,68
1101	Caja		118221,61	
110105	Efectivo	112071,61		
11010505	Caja General	72000		
11010510	Fondo de Cambio	40031,61		
11010520	EFFECTIVO CAJA CHICA	40		
110110	Caja chica		6150	
11011005	Caja chica –matriz	350		
11011010	Fondo Judicial	600		
11011015	Cajero automático	5000		
11011020	CAJA CHICA SUCURSAL B	200		
1103	Bancos y otras instituciones financi		669989,77	
110310	Bancos e instituciones financieras		669989,77	
11031005	Bco. Pichincha Cta. Cte. 8100009	200565,05		
11031006	Pichincha Cta. Aho 181002098	22562,53		
11031007	Fomento Cta./Cte. 073000474-9	8971,47		
11031010	Pichincha Cta./Aho. 18102977-8	100		
11031020	CTA. CTE. BANCO PICHINCHA # 326	76331,55		
11031021	Bco. Nac. Fomento Cta. Aho. 5011	2805,99		
11031022	Bco. Pichincha cta. cte. 3149964	56516,66		
11031023	Bco. Pichincha cta. Ahor. 2977-8	548,14		
11031025	Cta. Cte. Pichincha # 3265157104	56613,98		
11031030	Cta.Bco.Internacional#9000606802	11185,45		
11031040	Cta Bco Internacional #900060680	177056,26		
11031061	Bco. pichincha Cte. Cor. 3183146	23273,83		
11031062	BCO. PICHINCHA CTA AHO.522005990	570,33		
11031063	BCO FOMENTO CTA. CTE. 0980	19099,98		
11031065	BCO. PICHINCHA RICA CTA. CTE. 34	5120		
11031070	Banco del Austro	8668,55		
1104	Efectos de cobro inmediato		2876,3	
110405	Cheques Pais		2876,3	
11040505	Cheques Pais	2876,3		
13	INVERSIONES			100000
1301	Para negociar de entidades del secto		100000	
130105	De 1 a 30 días		100000	
13010505	Banco del Pichincha	100000		
14	CARTERA DE CREDITOS			7794504,34
1402	Cartera de créditos de consumo por v		5170575,3	
140205	De 1 a 30 días	508204,7		

14020505	De 1 a 30 días	9584,88	
14020506	De 1 a 30 días	253181,81	
14020507	De 1 a 30 días	245438,01	
140210	De 31 a 90 días		731647,95
14021005	De 31 a 90 días	13141,91	
14021006	De 31 a 90 días	307764,28	
14021007	De 31 a 90 días	410741,76	
140215	De 91 a 180 días		625632,87
14021505	De 91 a 180 días	205	
14021506	De 91 a 180 días	31580,89	
14021507	De 91 a 180 días	582226,98	
14021508	De 91 a 180 días	11620	
140220	De 181 a 360 días		1213275,49
14022006	De 181 a 360 días	9616,31	
14022007	De 181 a 360 días	1023624,18	
14022008	De 181 a 360 días	180035	
140225	De más de 360 días		2091814,29
14022506	De más de 360 días	2990,75	
14022507	De más de 360 días	2088823,54	
1403	Cartera de créditos de vivienda por		727547,54
140305	De 1 a 30 días		11251,47
14030505	De 1 a 30 días	11251,47	
140310	De 31 a 90 días		21287,42
14031005	De 31 a 90 días	21287,42	
140315	De 91 a 180 días		32438,58
14031505	De 91 a 180 días	32438,58	
140320	De 181 a 360 días		67260,61
14032005	De 181 a 360 días	67260,61	
140325	De más de 360 días		595309,46
14032505	De más de 360 días	595309,46	
1404	Cartera de créditos para la microemp		878992,43
140405	De 1 a 30 días		67336,01
14040505	De 1 a 30 días	67336,01	
140410	De 31 a 90 días		120968,62
14041005	De 31 a 90 días	120968,62	
140415	De 91 a 180 días		293598,28
14041505	De 91 a 180 días	293598,28	
140420	De 181 a 360 días		253310,56
14042005	De 181 a 360 días	253310,56	
140425	De más de 360 días		143778,96
14042505	De más de 360 días	143778,96	
1412	Cartera de créditos de consumo que n		877947,98
141205	De 1 a 30 días		68717,18
14120506	De 1 a 30 días	7636,9	
14120507	De 1 a 30 días	61080,28	
141210	De 31 a 90 días		91525,55
14121006	De 31 a 90 días	4919,34	
14121007	De 31 a 90 días	86606,21	

141215	De 91 a 180 días		121866,55
14121506	De 91 a 180 días	737,57	
14121507	De 91 a 180 días	121128,98	
141220	De 181 a 360 días		218859,7
14122007	De 181 a 360 días	218859,7	
141225	De más de 360 días		376979
14122507	De más de 360 días	376979	
1413	Cartera de créditos de vivienda que		3201,11
141305	De 1 a 30 días		475,24
14130505	De 1 a 30 días	475,24	
141310	De 31 a 90 días		587,15
14131005	De 31 a 90 días	587,15	
141315	De 91 a 180 días		344,56
14131505	De 91 a 180 días	344,56	
141320	De 181 a 360 días		729,91
14132005	De 181 a 360 días	729,91	
141325	De más de 360 días		1064,25
14132505	De más de 360 días	1064,25	
1414	Cartera de créditos para la microemp		118461,53
141405	De 1 a 30 días		17345,76
14140505	De 1 a 30 días	17345,76	
141410	De 31 a 90 días		27341,97
14141005	De 31 a 90 días	27341,97	
141415	De 91 a 180 días		30483,96
14141505	De 91 a 180 días	30483,96	
141420	De 181 a 360 días		26431,61
14142005	De 181 a 360 días	26431,61	
141425	De más de 360 días		16858,23
14142505	De más de 360 días	16858,23	
1422	Cartera de créditos de consumo venci		389134,58
142205	De 1 a 30 días		47650,33
14220506	De 1 a 30 días	22731,6	
14220507	De 1 a 30 días	24918,73	
142210	De 31 a 90 días		84458,58
14221006	De 31 a 90 días	24726,87	
14221007	De 31 a 90 días	58451,71	
14221008	De 31 a 90 días	1280	
142215	De 91 a 180 días		67543,81
14221505	De 91 a 180 días	795	
14221506	De 91 a 180 días	18368,92	
14221507	De 91 a 180 días	48379,89	
142220	De 181 a 270 días		48493,45
14222005	De 181 a 270 días	250	
14222006	De 181 a 270 días	10267,02	
14222007	De 181 a 270 días	37976,43	
142225	De más de 270 días		140988,41
14222505	De más de 270 días	1793,98	
14222506	De más de 270 días	26327,26	

14222507	De más de 270 días	112867,17		
1423	Cartera de créditos de vivienda venc			1267,57
142310	De 31 a 90 días		234,21	
14231005	De 31 a 90 días	234,21		
142315	De 91 a 270 días		775,02	
14231505	De 91 a 270 días	775,02		
142320	De 271 a 360 días		258,34	
14232005	De 271 a 360 días	258,34		
1424	Cartera de créditos para la microemp			149281,9
142405	De 1 a 30 días		30946,86	
14240505	De 1 a 30 días	30946,86		
142410	De 31 a 90 días		27973,97	
14241005	De 31 a 90 días	27973,97		
142415	De 91 a 180 días		18535,61	
14241505	De 91 a 180 días	18535,61		
142420	De 181 a 360 días		14846,85	
14242005	De 181 a 360 días	14846,85		
142425	De más de 360 días		56978,61	
14242505	De más de 360 días	56978,61		
1499	(Provisiones para créditos incobrabl			-521905,6
149910	(Cartera de créditos de consumo)		-462259,59	
14991005	(Cartera de créditos de consumo)	-462259,59		
149930	(Provisión general para cartera de		-59646,01	
14993005	(Provisión general para cartera	-59646,01		
16	CUENTAS POR COBRAR			211299,86
1603	Intereses por cobrar de cartera de c			127958,4
160310	Cartera de créditos de consumo		96042,05	
16031005	Cartera de créditos de consumo	457,8		
16031006	Cartera de créditos de consumo	18256,12		
16031007	Cartera de créditos de consumo	71523,76		
16031008	Cartera de Creditos de Consumo	5804,37		
160315	Cartera de créditos de vivienda		7331,38	
16031505	Cartera de créditos de vivienda	7331,38		
160320	Cartera de créditos para la microe		24584,97	
16032005	Cartera de créditos para la micr	24584,97		
1614	Pagos por cuenta de clientes			4719,51
161430	Gastos judiciales		4719,51	
16143005	Gastos judiciales SOCIOS	4719,51		
1690	Cuentas por cobrar varias			78621,95
169005	Anticipos al personal		16958	
16900505	Anticipos al Personal	1270		
16900510	César Angulo Aguilar	270		
16900511	Julio Angulo Sáa	320		
16900512	Froilan Baños Rojas	440		
16900513	Pablo Chica Falcones	1510		
16900514	Eduardo Cevallos Cahueñas	360		
16900515	Alfonso Dávalos Gamboa	210		
16900516	Fabio Espinosa Flores	922		

16900517	Katherine Escobar de Mora	790		
16900518	Juan Estrada Lombeida	650		
16900519	Iralda Gaibor Vargas	570		
16900520	Maribel Guzmán Bárcenes	200		
16900522	Delfa Hinojosa Gaibor	810		
16900524	Dina María Secaira	1150		
16900525	Sandra Jácome Saa	1100		
16900526	Geovanny Jarrín Gaibor	210		
16900527	Gonzalo Jarrín Mora	450		
16900530	Rolando Villagómez Aguilar	235		
16900531	Plutarco Villena Gaibor	80		
16900532	Víctor Remache Alarcón	493		
16900533	Gisela Verdezoto Vega	25		
16900534	Raúl Yáñez Olalla	610		
16900536	Remigio Barragán Mestanza	440		
16900538	Geoconda Arias Arias	495		
16900544	KARINA ORELLANA GUEVARA	50		
16900561	Paulina Orta Jarrín	300		
16900562	Jhonny Angulo Sáa	440		
16900564	Javier Verdezoto Vega	100		
16900570	Irlanda Monar Sanchez	300		
16900571	Alexandra Gaibor Coloma	225		
16900572	Duval Jimenez Escobar	200		
16900574	Danny Calero Vargas	133		
16900575	Joe Paucar Abril	300		
16900576	Amelia Rojas Montero	100		
16900577	Mesias Baños Rojas	100		
16900581	Juan Ramos Valverde	600		
16900583	Jhonny Morales	500		
169015	CHEQUES PROTASTADOS Y RECHAZADOS		24730,81	
16901505	Cheques Protestados Y Rechazados	24730,81		
169090	Otras		36933,14	
16909010	Cuentas por cobrar SOCIOS	18988,14		
16909020	Cuentas por cobrar RONDALIA SANM	2000		
16909030	Tarjetas VISA ELECTRON	15945		
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PA			14744,12
1702	Bienes adjudicados por pago		14744,12	
170205	Terrenos		14744,12	
17020505	Terrenos	14744,12		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			610684,01
1801	Terrenos		28863,7	
180105	Terrenos		28863,7	
18010505	Terrenos	28863,7		
1802	Edificios		294154,37	
180205	Edificios		294154,37	
18020505	Edificios	294154,37		
1803	Construcciones y remodelaciones en c		81782,94	
180305	Construcciones y remodelaciones en		81782,94	

18030505	Construcciones y remodelaciones	81782,94	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		197616,53
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina		197616,53
18050505	Muebles de oficina	65572,24	
18050510	Enseres de oficina	98478,86	
18050511	Enseres de Oficina Sin Vida Util	2927,78	
18050515	Equipos de oficina	30637,65	
1806	Equipos de computación		140281,86
180605	Equipos de computación		140281,86
18060505	Equipos de computación	140281,86	
1807	Unidades de transporte		60055,29
180705	Unidades de transporte		60055,29
18070505	Unidades de transporte	60055,29	
1890	Otros		117665,89
189005	Otros		117665,89
18900505	Biblioteca	3761,08	
18900515	Equipo de Funeraria	21738,66	
18900525	Muebles y Equipos de Hoteleria	46662,45	
18900530	Transformador Electrico	8745,6	
18900535	Equipo Odontológico	36758,1	
1899	(Depreciación acumulada)		-309736,57
189905	(Edificios)		-78328,96
18990505	(Edificios)	-78328,96	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-75242,9
18991505	(Muebles de oficina)	-26696,44	
18991510	(Enseres de oficina)	-27174,31	
18991515	(Equipos de oficina)	-10152,82	
18991520	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-11219,33	
189920	(Equipos de computación)		-93847,39
18992005	(Equipos de computación)	-93847,39	
189925	(Unidades de transporte)		-21845,62
18992505	(Unidades de transporte)	-21845,62	
189930	(MUEBLES,EQUIPOS DE HOTEL)		-20859,37
18993005	(Muebles, Equipos del Hotel)	-20859,37	
189935	(EQUIPO ODONTOLÓGICO)		-6836,86
18993505	(Equipo Odontológico)	-6836,86	
189940	(Otros)		-12775,47
18994005	(Otros)	-12775,47	
19	OTROS ACTIVOS		677838,32
1901	Inversiones en acciones y participaciones		22129,89
190125	En otros organismos de integración		22129,89
19012505	FINANCOOP	52,31	
19012510	COLAC	22000	
19012520	FECOAC	77,58	
1904	Gastos y pagos anticipados		18286,89
190410	Anticipos a terceros		17090,85
19041005	Anticipos a terceros	17090,85	
190490	Otros		1196,04

19049015	Seguros robos e incendios	30	
19049025	Seguros en general	1166,04	
1905	Gastos diferidos		113384,08
190505	Gastos de constitución y organizac	2124,8	
19050505	Gastos de constitución y organiz	2124,8	
190510	Gastos de instalación		24490,57
19051005	Gastos de instalación	23258,57	
19051010	Gastos Anticipo de Arriendo	1232	
190520	Programas de computación		16018,08
19052005	Programas de computación	16018,08	
190525	Gastos de adecuación		25342,51
19052505	Gastos de adecuación	25342,51	
190530	VEHÍCULO Y HOTEL DIFERIDO		27640,58
19053005	Vehículo y Hotel	27640,58	
190590	Otros		17767,54
19059005	Otros	3146,06	
19059010	Asistencia Tecnica en Cartera Pr	10621,48	
19059015	Promotora en Bancos Comunitarios	4000	
1908	Transferencias internas		516037,2
190805	Transferencias internas		516037,2
19080505	Oficina Principal	164034,03	
19080510	Agencia Chillanes	48356,17	
19080515	Agencia Caluma	259932,63	
19080520	Agencia Babahoyo	43714,37	
1990	Otros		8000,26
199010	Otros impuestos		4208,86
19901005	Imp.a la renta anticipo	4208,86	
199090	Varias		3791,4
19909010	Depositos en garantía	1856,28	
19909015	Reexpresion monetaria	570,83	
19909020	Cuentas por regularizar cartera	1364,29	
	TOTAL ACTIVO		10200158,3
			=====
	P	A S I V O S	
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-5470850,78
			-
2101	Depósitos a la vista		2193490,51
			-
210135	Depósitos de ahorro		2208012,61
21013505	Depósito de ahorro ACTIVAS	-1962682,59	
21013510	Depósito de ahorros INACTIVAS	-7350,16	
21013515	Depósitos de ahorro Bono Jubilac	-173,17	
21013520	Depositos de Ahorro Encaje	-1526,88	
21013525	Ahorro Niño	-192251,52	
21013530	Ahorro Programado	-43693,78	
21013535	Inactivas Ahorro Niño	-334,51	

210150	Depósitos por confirmar		14522,1	
21015005	Depósitos por confirmar (Dep. Ch	14522,1		
				-
2103	Depósitos a plazo			3277360,27
210305	De 1 a 30 días		-813091,76	
21030505	De 1 a 30 días	-813091,76		
				-
210310	De 31 a 90 días		1189990,95	
21031005	De 31 a 90 días	-1189990,95		
210315	De 91 a 180 días		-718102,68	
21031505	De 91 a 180 días	-718102,68		
210320	De 181 a 360 días		-330193,77	
21032005	De 181 a 360 días	-330193,77		
210325	DE MAS DE 361 DIAS		-9900	
21032505	De más de 361 días	-9900		
210340	INVERSIONES VENCIDAS		-216081,11	
21034005	Inversiones Vencidas	-216081,11		
25	CUENTAS POR PAGAR			-187570,9
2501	Intereses por pagar			-6427,25
250105	Depósitos a la vista		-5300,46	
25010505	Depósitos a la vista	-758,5		
25010515	Depósitos a la vista Ahora Encaje	-4541,96		
250115	Depósitos a plazo		-797,14	
25011505	A plazo fijo	-797,14		
250190	Otros		-329,65	
25019005	Interés Certificados de Aportaci	-329,65		
2502	Comisiones por pagar			-650
250205	COMISIONES POR PAGAR		-650	
25020505	Comisiones por pagar	-650		
2503	Obligaciones patronales			-55826,49
250310	Beneficios Sociales		-46609,61	
25031005	Décimo Tercer Sueldo	-1502,9		
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	-683,33		
25031015	Jubilación a Empleados	-44423,38		
250315	Aportes al IESS		-4474,43	
25031505	Aportes al IESS	-21,04		
25031510	Aportes y Descuentos al IESS	-1543,88		
25031515	Préstamos IESS Empleados	-956,44		
25031520	Aporte Patronal 11.15%	-1953,07		
250320	Fondo de reserva IESS		-3507,45	
25032005	Fondo de reserva IESS	-3507,45		
250335	OTROS BONOS		-1235	
25033505	Otros bonos	-1235		
2504	Retenciones			-107381,77
250405	Retenciones fiscales		-4722,69	
25040505	Impuesto sobre los Rendimientos	-167,06		
25040510	Retencion en la Fuente 1%	-628,95		
25040515	Impuesto al IVA 70%	-397,05		

25040520	Impuesto al IVA 30%	-1154,11	
25040525	IMPUESTO AL IVA 100%	-1489,29	
25040530	Retención en la Fuente 8%	-788,46	
25040540	Retención en la Fuente 2%	-97,77	
250490	Otras retenciones		-102659,08
25049005	Impuesto Solca	-385,03	
25049010	Fondo Mortuario y Seguro de Desg	-102236,91	
25049015	Retenciones judiciales	-37,14	
2505	Contribuciones, impuestos y multas		-100
250505	Impuesto a la renta		-100
25050505	Impuesto a la renta (Prov.fin de	-100	
2511	Provisiones para operaciones conting		-9556,56
251105	Provisiones para operaciones conti		-9556,56
25110505	Provisiones para operaciones con	-9556,56	
2590	Cuentas por pagar varias		-7628,83
259090	Otras cuentas por pagar		-7628,83
25909015	Roles de pago	-2088,22	
25909020	MoneyGram (Easypagos)	-5540,61	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-358000
2603	Obligaciones con instituciones finan		-358000
260325	De más de 360 días		-358000
26032505	De mas de 360 dias	-358000	
29	OTROS PASIVOS		-931905,94
2903	Fondos en administración		-161480,99
290305	Fondos en administración		-161480,99
29030510	Provisión Bono de Jubilación	-161480,99	
2908	Transferencias internas		-513920,75
290805	Transferencias internas		-513920,75
29080505	Oficina principal	-98217,07	
29080510	Agencia Chillanes	-49966,13	
29080515	Agencia Caluma	-244932,63	
29080520	Agencia Babahoyo	-120804,92	
2990	Otros		-256504,2
299090	Varios		-256504,2
29909005	Operaciones por liquidar	-2000	
29909010	Depósitos no identificados	-252859,41	
29909020	Hotel la Gruta	-1,04	
29909050	Transitorio por Tranferencias B	-1643,75	
	TOTAL PASIVOS		-6948327,62
			=====
	P A	TRIMONIO	
31	CAPITAL SOCIAL		-2965048,43
			-
3103	Aportes de socios		2965048,43
			-
310305	Aportes de socios	2965048,43	

31030505	Certificados de Aportación	-2965044,36		
31030510	Certificados Inactivos	-4,07		
33	RESERVAS			-162733,26
3301	Legales		-43620,78	
330105	Legales		-43620,78	
33010510	Fondo Irrepartible de Reserva	-34427,58		
33010515	Reserva de Educación	-6264,32		
33010520	Reserva de Previsión y Asistenci	-2928,88		
3305	Revalorización del patrimonio		-119112,48	
330505	Revalorización del patrimonio		-119112,48	
33050505	Revalorización del patrimonio	-119112,48		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			-17710,93
3402	Donaciones		-17710,93	
340205	Donaciones		-17710,93	
34020505	Donaciones	-17710,93		
36	RESULTADOS			-106338,09
3603	Utilidad del ejercicio		-106338,09	
360305	Utilidad del ejercicio		-106338,09	
36030505	Utilidad del ejercicio	-106338,09		
	TOTAL PATRIMONIO			-3251830,71
	EXEDENTE DEL PERIODO			0
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO			-10200158,3

	C U E N T A S	C O N T I N G E N T E S	
	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES		0

	C U E N T A S	A S D E O R D E N	
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		251411,34
7102	Activos propios en poder de terceros		18,39
710230	Cartera de Créditos de consumo	13,84	
71023005	Cartera de Créditos de consumo	13,84	
710235	Cartera de Créditos de vivienda	4,55	
71023505	Cartera de Créditos de vivienda	4,55	
7103	Activos castigados		-1713,87
710330	Otros activos	-1713,87	
71033005	Otros activos	-1713,87	
7107	Cartera de créditos en demanda judic		161662,71
710710	Consumo	161662,71	
71071005	Consumo	161662,71	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en		91444,11
710910	Cartera de créditos de consumo	72635,12	
71091005	Cartera de créditos de consumo	677,21	

71091006	Cartera de créditos de consumo	5272,2		
71091007	Cartera de créditos de consumo	66583,31		
71091008	Cartera de Créditos de Consumo	102,4		
710915	Cartera de créditos de vivienda		161,84	
71091505	Cartera de créditos de vivienda	161,84		
710920	Cartera de créditos para la microe		18647,15	
71092005	Cartera de créditos para la micr	18647,15		
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO			-249485,95
7202	Activos propios en poder de terceros		17579,54	
720205	Activos propios en poder de tercer		17579,54	
72020510	Cartera de Créditos Consumo	17579,54		
7207	Cartera de créditos en demanda judic		-161662,71	
720705	Cartera de créditos en demanda jud		-161662,71	
72070505	Cartera de créditos en demanda j	-161662,71		
7209	Intereses en suspenso		-85134,16	
720905	Intereses en suspenso		-85134,16	
72090505	Intereses en suspenso	-85134,16		
7290	Otras cuentas de orden deudoras		-20268,62	
729005	Otras cuentas de orden deudoras		-20268,62	
72900505	Otras cuentas de orden deudoras	-20268,62		
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO			-2165391,28
				-
7390	Otras cuentas de orden acreedores		2165391,28	
				-
739005	Otras cuentas de orden acreedores		2165391,28	
73900505	Otras cuentas de orden acreedore	-2165391,28		
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			2169988,1
7401	Valores y bienes recibidos de tercer		2169988,1	
740110	Documentos en garantía		2169988,1	
74011005	Documentos en garantía	2169988,1		

	TOTAL CUENTAS DE ORDEN			6522,21
				=====

JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

E S T A D O D E P E R D I D A S Y G A N A N C I A S
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pagina 000001

I N G R E S O S			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-1677208.81
5101	Depósitos		-4550.86
510110	Depósitos en bancos y otras instit	-4550.86	
51011005	Interés en Libreta Ah. Bco del P	-4177.06	
51011010	INTERESES EN CTA CORRIENTE BCO.	-373.80	
5103	Intereses y descuentos de inversione		-1242.28
510305	Para negociar	-1242.28	
51030505	Para negociar	-1242.28	
5104	Intereses de cartera de créditos		-1671384.83
510410	Cartera de créditos de consumo	-1395775.23	
51041005	Cartera de créditos de consumo	-1395017.69	
51041006	Cartera de créditos de Anticipos	-757.54	
510415	Cartera de créditos de vivienda	-100225.57	
51041505	Cartera de créditos de vivienda	-100225.57	
510420	Cartera de créditos para la microe	-87823.02	
51042005	Cartera de créditos para la micr	-87506.52	
51042006	Cartera de crédito para micro Ru	-316.50	
510430	De mora	-87561.01	
51043005	De mora	-86836.73	
51043006	De mora Anticipos	-283.45	
51043007	De mora Vivienda	-0.67	
51043008	De mora Micro	-440.16	
5190	Otros intereses y descuentos		-30.84
519090	Otros	-30.84	
51909005	Intereses internos	-30.84	
52	COMISIONES GANADAS		-17303.32
5201	Cartera de créditos		-17303.32
520105	Cartera de créditos	-17303.32	
52010505	Créditos de Consumo	-17260.84	
52010510	Créditos de Vivienda	-42.48	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-174009.82
5403	Afiliaciones y renovaciones		-19950.00
540305	AFILIACIONES	-19950.00	
54030505	Afiliaciones socios	-19950.00	

5405	Servicios cooperativos			-123669.14	
540505	Servicios cooperativos		-123669.14		
54050505	Mantenimiento Ctas. de Ahorro so	-22427.00			
54050510	Servicio Médico-Odontológico	-73761.14			
54050515	Ingreso Comision Caj. Aut.	-27481.00			
5490	Otros servicios			-30390.68	
549005	Otros servicios		-30390.68		
54900510	otros	-30390.68			
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				-976.00
5501	Utilidades en acciones y participaci			-976.00	
550105	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPA		-976.00		
55010505	Utilidades en acciones y partici	-976.00			
56	OTROS INGRESOS				-250079.33
5603	Arrendamientos			-9512.84	

Fecha Impresion: 2010-05-31 10:51:32 - Usuario: ADMINISTRADOR

JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

E S T A D O D E P E R D I D A S Y G A N A N C I A S
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pagina 000002

560305	Arrendamientos		-9512.84	
56030505	Arrendamientos	-9512.84		
5604	Recuperaciones de activos financiero			-47534.77
560405	De activos castigados		-200.00	
56040505	De activos castigados	-200.00		
560420	Intereses y comisiones de ejercici		-47334.77	
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	-47334.77		
5690	Otros			-193031.72
569005	Otros		-193031.72	
56900505	Otros Ingresos	-152358.79		
56900510	Otros Cartera	-14923.06		
56900520	Ingresos por tramites judiciales	-17909.87		
56900525	Mantenimiento de Cuentas	-7840.00		
TOTAL INGRESOS				-2119577.28

G A S T O S

41	INTERESES CAUSADOS			459512.02
4101	Obligaciones con el público			434901.13
410115	Depósitos de ahorro		80546.04	
41011505	Depósitos de ahorro	77863.92		
41011510	Depósitos de Bono Jubilacion	-790.00		
41011515	Depósitos encaje Ahorro Encaje	3472.12		
410130	Depósitos a plazo		324865.62	
41013005	Depósitos a plazo	324865.62		
410190	Otros		29489.47	
41019005	Certificados de Aportación	28530.08		
41019010	Intereses Internos	959.39		
4103	Obligaciones financieras			24610.89
410315	Obligaciones con instituciones fin		24610.89	
41031505	Obligaciones con Instituciones F	24610.89		
42	COMISIONES CAUSADAS			2180.27
4201	Obligaciones financieras			2180.27

420105	COMISIÓN COLAC		2180.27		
42010505	Comisión COLAC	2180.27			
44	PROVISIONES				190376.63
4401	Inversiones			4947.96	
440105	Inversiones		4947.96		
44010505	Inversiones	4947.96			
4402	Cartera de créditos			150000.00	
440205	Cartera de créditos		150000.00		
44020505	Cartera de créditos	150000.00			
4403	Cuentas por cobrar			2618.47	
440305	Cuentas por cobrar		2618.47		
44030505	Gastos Judiciales	2618.47			
4405	Otros activos			2500.00	
440505	Otros activos		2500.00		
44050505	Cargos y Gastos Diferidos	2500.00			

Fecha Impresion: 2010-05-31 10:51:32 - Usuario: ADMINISTRADOR

JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

E S T A D O D E P E R D I D A S Y G A N A N C I A S
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pagina 000003

4406	Operaciones contingentes		30310.20	
440605	Operaciones contingentes		30310.20	
44060505	Operaciones contingentes	30310.20		
45	GASTOS DE OPERACION			1350253.38
4501	Gastos de personal			709246.16
450105	Remuneraciones mensuales		371908.48	
45010505	Remuneraciones mensuales	336303.56		
45010515	Componentes Salariales	24714.63		
45010520	Vacaciones no Gozadas	10890.29		
450110	Beneficios sociales		69795.23	
45011005	Decimo Tercer Sueldo	35487.72		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	15405.53		
45011015	Fondos de Reserva	18901.98		
450115	Gastos de representación, residenc		19960.00	
45011505	Gastos de representación	19960.00		
450120	Aportes al IESS		34073.79	
45012005	Aportes al IESS	34073.79		
450130	Pensiones y jubilaciones		4800.00	
45013005	Pensiones y Jubilaciones	4800.00		
450190	Otros		208708.66	
45019005	Horas Extras	4818.96		
45019010	Recompensas y Bonificaciones	50434.14		
45019015	Capacitación	2939.88		
45019020	Funcionarios y Empleados(viatico	20244.78		
45019035	Consejo de Administración	2544.80		
45019036	Consejo de Vigilancia	2193.60		
45019040	Seguro de Vida y Accidentes	7086.97		
45019045	Refrigerio	10971.66		
45019050	Uniformes	27034.38		
45019055	Subsidio de Antigüedad	48383.04		
45019060	Aguinaldo Navideño	9611.25		
45019065	Subsidio Familiar	2670.75		
45019070	Servicios Ocasionales	7520.12		
45019075	Indemnizaciones	4838.58		

45019080	FONDO MORTUORIO	3578.39		
45019090	BONO DE CONTIGENCIA	3837.36		
4502	Honorarios			24901.34
450205	Directores		916.00	
45020505	Consejo de Administración	396.00		
45020510	Consejo de Vigilancia	110.00		
45020515	Comite de Crédito	410.00		
450210	Honorarios profesionales		23985.34	
45021005	Honorarios profesionales	23985.34		
4503	Servicios varios			222894.19
450305	Movilización, fletes y embalajes		16414.40	
45030505	Gastos de Viaje	1206.48		
45030510	Fletes y Embajalajes	15207.92		
450310	Servicios de guardianía		464.80	
45031005	Servicios de guardianía	464.80		

Fecha Impresion: 2010-05-31 10:51:32 - Usuario: ADMINISTRADOR

JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

E S T A D O D E P E R D I D A S Y G A N A N C I A S
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pagina 000004

450315	Publicidad y propaganda		53335.63	
45031505	Publicidad y propaganda	53335.63		
450320	Servicios básicos		57511.51	
45032005	Energia y Agua	12842.39		
45032010	Correos	501.35		
45032015	Teléfono	22082.77		
45032020	Internet	22085.00		
450325	Seguros		7689.42	
45032510	Seguros de Fidelidad	1168.16		
45032515	Seguros de Robos e Incendios	4404.24		
45032520	Seguro Vehiculo	2117.02		
450330	Arrendamientos		14894.50	
45033005	Arrendamientos	14894.50		
450390	Otros servicios		72583.93	
45039005	Servicios Especializados	9346.89		
45039010	Trabajos Eventuales	2400.35		
45039015	Elecciones	50.00		
45039020	Judicales y Notariales	9724.23		
45039025	Publicaciones	2488.26		
45039030	Gasto aniversario	620.00		
45039035	Gastos de Asamblea	10070.85		
45039040	Gastos bancarios	11848.30		
45039045	Suscripciones	1051.91		
45039050	Limpieza y Aseo	10107.01		
45039055	MATERIALES de Oficina	13553.37		
45039060	Gastos no Deducibles	1322.76		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			964.05
450410	Impuestos Municipales		657.77	
45041005	Impuestos Municipales	657.77		
450420	APORTES A FECOAC		202.10	
45042005	Aportes a FECOAC	202.10		
450430	Multas y otras sanciones		52.18	
45043005	Multas y otras sanciones	52.18		
450490	Impuestos y aportes para otros org		52.00	

45049005	Impuestos y aportes para otros o	52.00		
4505	Depreciaciones			90699.35
450515	Edificios		14490.77	
45051505	Edificios	14490.77		
450525	Muebles, enseres y equipos de ofic		16043.30	
45052505	Muebles, enseres y equipos de of	16043.30		
450530	Equipos de computación		21406.20	
45053005	Equipos de computación	21406.20		
450535	Unidades de transporte		16592.44	
45053505	Unidades de transporte	16592.44		
450540	MUEBLES, EQUIPOS DEL HOTEL LA GRUT		8092.97	
45054005	Muebles, Equipos del Hotel	8092.97		
450545	EQUIPO ODONTOLÓGICO		5488.31	
45054505	Equipo Odontológico	5488.31		
450590	Otros		8585.36	

Fecha Impresion: 2010-05-31 10:51:32 - Usuario: ADMINISTRADOR
JUAN PIO DE MORA LTDA
Oficina: CONSOLIDADO

E S T A D O D E P E R D I D A S Y G A N A N C I A S
Ejercicio 2009

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2009-01-01 al 2009-12-31 (Definitivo).

Pagina 000005

45059005	Otros	8585.36		
4506	Amortizaciones			85661.85
450605	Gastos anticipados		7939.73	
45060505	Seguro de Vida y Accidentes	2027.46		
45060515	Seguro robos e incendios	2720.07		
45060520	Seguro Vehiculo	1132.18		
45060525	Arriendos	2060.02		
450615	Gastos de instalación		64615.34	
45061505	Gastos de instalación	64615.34		
450625	Programas de computación		5035.60	
45062505	Programas de computación	5035.60		
450630	Gastos de adecuación		8071.18	
45063005	Gastos de adecuación	8071.18		
4507	Otros gastos			215886.44
450705	Suministros diversos		31944.29	
45070505	Suministros diversos	31944.29		
450710	Donaciones		1959.26	
45071005	DONACIONES	1959.26		

450715	Mantenimiento y reparaciones		30481.26	
45071505	Mantenimiento y reparaciones	30481.26		
450720	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		11383.29	
45072005	Combustibles y Lubricantes	11383.29		
450725	IMPREVISTOS		28022.81	
45072505	Imprevistos	28022.81		
450790	Otros		112095.53	
45079005	Servicio Médico-Dental	9461.54		
45079010	Sistema Conexus	2419.20		
45079015	Promociones	98944.79		
45079020	Comparsa	1270.00		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			31806.56
4703	Intereses y comisiones devengados en			31806.56
470305	Intereses y comisiones devengados		31806.56	
47030505	Intereses y comisiones devengado	31806.56		

	TOTAL GASTOS			2034128.86
	EXCEDENTE DEL PERIODO			-85448.42
				=====

PRINCIPALES DATOS E INDICADORES FINANCIEROS. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA

	dic.-07	dic.-08	%	dic.-09	%	mar-10
ACTIVOS	7.736.072,54	10.200.158,30	31,85	11.462.878,81	12,38	12.414.636,46
PASIVO	5.266.314,76	6.948.327,60	31,94	8.256.178,91	18,82	9.153.601,95
PATRIMONIO	2.469.757,78	3.251.830,70	31,67	3.206.699,90	(1,39)	3.221.392,06
INGRESOS	1.111.167,92	1.663.404,08	49,70	2.119.577,28	27,42	586.137,38
GASTOS	1.071.555,24	1.557.065,99	45,31	2.034.128,86	30,64	545.546,60
RESULTADOS	39.612,68	106.338,09	168,44	85.448,42	(19,64)	40.590,78
CARTERA DE CREDITOS	5.604.634,14	7.794.504,34	39,07	8.247.332,18	5,81	8.709.216,42
ACTIVOS PRODUCTIVOS	72,45%	76,42%		71,95%		70,15%
MOROSIDAD	967.679,83	1.539.294,67	59,07	1.173.638,24	(23,75)	1.266.336,23
PORCENTAJE MOROSIDAD	17,27%	19,75%	14,38	14,23%	(27,94)	14,54%
ROE	1,60%	3,27%		2,66%		1,26%
ROA	0,51%	1,04%		0,75%		0,33%

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA

ESTRUCTURA DE ACTIVOS VALORES			
	dic.-07	dic.-08	dic.-09
DISPONIBLE	745.728,93	791.087,68	1.189.888,56
INVERSIONES	260.000,00	100.000,00	150.000,00
CARTERA DE CREDITOS	5.604.634,14	7.794.504,34	8.247.332,18
CUENTAS POR COBRAR	142.330,33	211.299,86	254.738,66
BIENES REALIZABLES	30.958,98	14.744,12	12.244,12
PROPIEDAD Y EQUIPO	524.397,00	610.684,01	873.635,70
OTROS ACTIVOS	428.023,16	677.838,32	735.039,59
TOTAL	7.736.072,54	10.200.158,33	11.462.878,81
ESTRUCTURA DE ACTIVOS EN PORCENTAJES			
DISPONIBLE	9,64%	7,76%	10,38%
INVERSIONES	3,36%	0,98%	1,31%
CARTERA DE CREDITOS	72,45%	76,42%	71,95%
CUENTAS POR COBRAR	1,84%	2,07%	2,22%
BIENES REALIZABLES	0,40%	0,14%	0,11%
PROPIEDAD Y EQUIPO	6,78%	5,99%	7,62%
OTROS ACTIVOS	5,53%	6,65%	6,41%
TOTAL	100%	100%	100%

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA