

**crecer**

Crecimiento Economico Equitativo Rural

---

AVENIDA LAS ACACIAS NO 130 COLONIA SAN BENITO SAN SALVADOR TELEFONOS 243 3485 243 3417 243 3212 FAX 243 3630

*DIAGNOSTICO*

**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
DE LAS SEÑORAS DEL MERCADO MUNICIPAL No 2 DE  
SANTA ANA DE R L**

*ACACSEMERSA*

Preparado por  
Adrian Rodriguez, Consultor

A traves de  
Servicios Financieros Rurales  
WOCCU-CRECER  
Proyecto CRECER, contrato No 519-0397-C-00-4154-00  
Agency for International Development (USAID)  
El Salvador

Enero de 1996

A

- / -

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LAS SEÑORAS DEL  
MERCADO MUNICIPAL No 2 DE SANTA ANA DE R L

**ACACSEMERSA**

**INFORME DE DIAGNOSTICO**

***FORTALEZAS***

- ▶ Plan estrategico y plan anual actualizados
- ▶ Buena oferta de servicios
- ▶ Reglamentos y procedimientos escritos
- ▶ Buena imagen en la comunidad
- ▶ Expedientes de credito adecuados
- ▶ Provision para prestaciones legales suficiente
- ▶ Sistemas de informacion satisfacen demanda actual
- ▶ Apoyo de FEDECACES

***DEBILIDADES***

- ▶ Limitaciones legales para adquirir mayor competitividad
- ▶ Clasificacion de la cartera no mide riesgo
- ▶ Provision para incobrables insuficiente
- ▶ Morosidad del 25 4% y no hay plan de recuperacion a corto plazo
- ▶ Faltan procedimientos de control interno
- ▶ Instalaciones inapropiadas
- ▶ Bajo nivel de disponibilidades para proteger inversiones adecuadamente

***OPORTUNIDADES***

- ▶ Proyecto de reforma a la Ley
- ▶ Gran potencial de desarrollo
- ▶ Proyecto de red de FEDECACES

***AMENAZAS***

- ▶ Aumento de la competencia por captar los mismos sectores o grupos economicos

### *RECOMENDACIONES*

- Realizar un estudio de mercado donde se evalúe la percepción de los asociados y no-asociados sobre la cooperativa y sus servicios. Así mismo, la encargada de mercadeo debería desarrollar un programa de investigación de mercados, que le permita medir constantemente a sus asociados
- Diseñar y desarrollar un plan de recuperación de morosidad
- Diseñar un plan para lograr el ajuste de la provisión para incobrables en el mediano plazo
- Evaluar las políticas de administración de liquidez
- Elaborar por escrito todos los procedimientos de control interno que la empresa utiliza

## ***I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA***

La cooperativa cuenta con una misión escrita que dice,

*“Somos una asociación cooperativa de Ahorro y Crédito que impulsa el fortalecimiento socioeconómico de los asociados y ahorrantes a través de la prestación de servicios financieros efectivos inclinados a mejorar las condiciones de vida de estos”*

Esta misión se complementa con la existencia de un plan estratégico hecho durante 1995, adaptando los objetivos estratégicos de la federación. Su visión es profundizar en los asociados actuales, antes de pretender crecer en otros lugares.

Aunque no están escritas, consideran que sus ventajas competitivas son

- Mejores tasas de interés pasivas
- Confianza de los asociados
- Dan mayores facilidades para acceder al crédito (trámite rápido, etc.)
- Buena ubicación, es muy accesible para los socios del mercado y los comerciantes cercanos

En el corto plazo (un año) cuentan con un plan anual que elaboran todos los años, el que evalúan trimestralmente.

## ***II ESTRUCTURA ORGANIZATIVA***

La lista de empleados y directivos de la cooperativa se puede ver en anexo a este informe. Cuentan con 19 funcionarios, dentro de los cuales hay una Ejecutiva de Mercadeo y una Administradora de la red.

El horario de atención y servicios que presta la cooperativa es

- a) Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12 m. y de 1:30 a 5:00 p.m.
- b) Sábado de 8:00 a.m. a 12 m.

Los servicios que presta la cooperativa son

A Ahorros

- 1 Ahorro corriente
- 2 Ahorro programado
  - 2 1 Ahorro navideño
  - 2 2 Ahorro educativo
  - 2 3 Depositos a plazo fijo
  - 2 4 Aportaciones

B Credito

- 1 Produccion
- 2 Comercio
  - 2 1 Corto plazo
  - 2 2 Emergencia
- 3 Consumo
  - 3 1 Optico
  - 3 2 Odontologico
  - 3 3 Medico hospitalario
- 4 Vivienda
- 5 Inversion
- 6 AVIO
- 7 Con garantia de depositos de ahorro

Un mayor detalle de cada uno de estos servicios puede verse en el folleto informativo que se adjunta al informe

Para la Gerencia, la actual estructura organizacional y sus funciones operativas todavia deben mejorar para que se ajuste a la mision, sobre todo faltan mejoras de la planta fisica. Tienen un proyecto de remodelacion

Los instrumentos organizacionales basicos con que cuenta la cooperativa son

- Estatuto
- Reglamento de Credito
- Manual de Funciones
- Reglamento de Ahorros
- Normas de Control Interno
- Normas de Cobro

En sus años de existencia, la cooperativa nunca ha estado intervenida administrativa o judicialmente

### *III RECURSOS HUMANOS*

Para la administracion, los salarios no son competitivos, si se comparan con otras instituciones financieras

La administracion del recurso humano es adecuada, el reclutamiento y seleccion de personal lo hacen con base en un banco de recursos humanos, que alimentan con recién graduados de instituciones educativas Aunque no cuentan con un sistema estructurado por escrito de Induccion de Personal para los nuevos funcionarios, a los nuevos se les realiza una induccion durante 30 dias

La cooperativa no posee un sistema para realizar una valoracion de puestos y ajuste de salarios, pero tienen una politica salarial

Finalmente, la estabilidad del personal es bastante buena, aunque siempre rotan algunos puestos, porque la gente siempre trata de mejorar sus ingresos

### *IV ESTANDARIZACION*

La cooperativa no aplica una clasificacion de su cartera de prestamos segun el riesgo, en su lugar usan el sistema de calculo segun cuotas vencidas hasta 90 dias

Las lineas de credito disponibles basicamente son

- Comercio
- Consumo
- Vivienda
- Produccion

La administracion ajusta la provision para cuentas incobrables con el 5% de los excedentes anuales Al revisar su morosidad al 30 de junio de 1995, encontramos que tienen ¢3 8 millones morosos de una cartera de ¢15 1 millones

En cuanto al Manual y nomenclatura de Cuentas Contables, usan el recomendado por FEDECACES

Los reportes financieros que genera la cooperativa son

	<i>Reporte</i>	<i>Cada cuando</i>
a	Estados Financieros	Mensual (1)
b	Estadísticas	Varias (2)
c	Análisis de mora	Mensual
d	Ejecución de presupuesto	Mensual
e	Otros	--

(1) El último se encuentra al mes de diciembre de 1995

(2) El sistema de cómputo les permite obtener un ordenamiento variado de los datos de los asociados pero no es una herramienta de análisis

La cooperativa cuenta con buenos sistemas de cómputo, tienen una red Novell, con sistemas programados en Fox Pro. Por lo menos en una máquina corre el Windows'95. Cuentan con el soporte técnico de un asesor, pero no tienen planes de contingencia, realizan respaldos que conservan en la misma cooperativa, por lo que se les recomienda guardarlos en una caja de seguridad en otra entidad que brinde ese servicio, sobre todo para protegerlos de robos, incendios o desastres naturales.

#### *V ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*

La contabilidad se encuentra al día, el último mes, es diciembre de 1995. Las políticas escritas y aplicadas se encuentran en los manuales y reglamentos existentes, de los cuales se adjunta copia a este informe.

La Gerencia usa varios indicadores para medir su salud financiera, a continuación se hace un breve comentario de los indicadores usados.

*Liquidez*      Activo circulante / Pasivo circulante  
                     Disponibilidades + Prestamos / Pasivo circulante  
                     Disponibilidades / Pasivo circulante

En el activo circulante puede considerarse la cartera total, aunque este colocada a más de un año, ya que existen variados instrumentos para descontar o vender las carteras y recuperar liquidez.

*Solvencia*      Pasivo total / Activo total  
                          Capital social / Activo total

La razon de *Pasivo total / Activo total* es mas una razon para medir el endeudamiento que la solvencia

Con respecto a la razon *Capital Social / Activo total* si lo que se quiere es medir cuanto se financia la empresa con capital propio esta bien usada, pero podrian agregar a las aportaciones las reservas irrepartibles

*Rentabilidad*    Excedente bruto / Ingresos totales  
                          Excedente bruto / Capital social

Podria medirse mejor la rentabilidad sobre los ingresos financieros, para medir la rentabilidad de nuestro negocio principal, y no considerar alli otros ingresos por servicios o extraordinarios El rendimiento sobre las aportaciones de los socios deberia ser igual o superior a la inflacion del periodo

Gracias a los avances observados en tecnologia, nuestra impresion es que la administracion financiera es adecuada, pues tambien elaboran un presupuesto anual, y aunque no usan flujos de caja, controlan las disponibilidades diariamente

La provision para el pago de las prestaciones laborales es suficiente, al 30 de junio se requerian ¢98 682 y la provision contaba con ¢126 627

## ***VI ÁREA CREDITICIA***

Los expedientes de credito muestran la existencia de solicitud de credito, aprobacion del credito, contrato de prestamo del prestatario y los fiadores, analisis crediticio, constancias de salamo del deudor y los fiadores, proyecto de inversion, estados financieros de la empresa, si es un credito para produccion o comercio, y avaluos y planos en caso de creditos hipotecarios

El Reglamento de Credito, actualizado a 1996, regula las condiciones y terminos de cada una de las lineas de credito El refinanciamiento se entiende como la sustitucion de un prestamo no vencido y sin mora, mediante uno nuevo, lo que no se puede hacer hasta que se haya cancelado por lo menos el 75% del prestamo original

La actuales tasas de interes activas son

- Consumo 24% anual
- Comercio 24% anual
- Vivienda suspendido
- Produccion 24% anual

En vista de la existencia de limitantes para poder obtener los reportes de nuestro interes, la composicion de la cartera de credito la estimamos con base en los creditos otorgados de junio a diciembre de 1995, con el siguiente resultado

#### COMPOSICION DE LA CARTERA

<i>Destino</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Consumo	¢2 616 553 93	18 04
Comercio	¢9 324 764 44	64 29
Vivienda	¢533 785	3 68
Produccion	¢214 837 30	1 48
Para ampliacion	¢415 006 45	2 86
Inversion	¢1 398 280 43	9 64
Total	¢14 503 227 55	100

Como puede notarse la principal cartera es la de comercio, seguida por la de consumo. En algun momento valdria la pena una analisis mas detallado del estado de las garantias, que respaldan esa cartera de comercio

Al 30 de junio de 1995 la provision para incobrables alcanza los ¢367 180 con una cartera de ¢15 139 680 (incluye cobro judicial), con un indice de mora del 3 58% segun cuota vencida. Se realizo la clasificacion de la cartera segun el concepto de cartera afectada, que arrojó los siguientes resultados. No se pudo realizar la clasificacion por lineas de credito por limitaciones tecnologicas.

## CUADRO DE MORA

	<i>1-3</i>	<i>4-6</i>	<i>7-9</i>	<i>10-12</i>	<i>+12</i>	<i>Total</i>
Cartera	¢2 821 645	¢678 155	¢138 699	¢45 459	¢115 355	¢3 799 314
Cobro judicial					¢45 901	¢45 901
TOTAL	¢2 821 645	¢678 155	¢138 699	¢45 459	¢161 256	¢3 845 215
PROVISION	¢987 576	¢237 354	¢48 545	¢15 911	¢161 256	¢1 450 642

CARTERA TOTAL	¢15 139 680
CARTERA EN MORA	¢3 845 215
% MORA	25 40
PROVISION ACTUAL	¢367 180
PROVISION REQUERIDA	¢1 450 642
DIFERENCIA	(¢1 083 462)

Como se nota, la cartera morosa segun cartera afectada asciende a los ¢3 8 millones, para la cual habria que crear estimaciones por un millon, cantidad superior al 100% de los excedentes del periodo analizado. A pesar de esa insuficiencia, la empresa podria depurar la cartera morosa a mas de 12 meses contra su provision.

La cooperativa cuenta con una politica de cobro, pero no con un plan de recuperacion de la morosidad, sobre todo para reducir la mora en los rangos de 1 a 3 meses y de 4 a 6 meses.

Al revisar el libro de actas del Comite de Credito, encontramos que en las aprobaciones de credito anotan el numero de socio, nombre, monto de la operacion, destino, plazo, tasa de interes y cuota diaria.

El control de los fiadores lo logran por medio de una ficha para cada fiador. La unica garantia que se avalua es la hipotecaria por un perito externo y no se realiza supervision de los prestamos productivos. Los montos maximos de cada linea de credito estan regulados en el reglamento de credito adjunto, como son variadas mejor consultar el Reglamento directamente.

La composicion de la cartera de acuerdo a su plazo de recuperacion, se estimo con los mismos datos usados para estimar la composicion de la cartera, encontrando que el 34% de la cartera se recupera en menos de doce meses y el restante 66% entre trece y treinta y seis meses.

### PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

	1-12	13-36	TOTAL
Total	¢4 883 074	¢9 286 145	¢14 169 219
Porcentajes	34	66	100

### VII MERCADEO

La población económicamente activa de Santa Ana es de 157 454 personas, donde 77 737 es población urbana (49 37%), lo que evidencia que la cooperativa tiene un gran potencial de crecimiento, siempre y cuando logre una buena mezcla de imagen, servicio y solidez financiera. Recordemos que la estrategia de la cooperativa es profundizar servicios con sus actuales asociados, lo que nos parece acertado. Tendremos que esperar algunos meses para conocer los resultados de la gestión de la actual encargada de mercadeo, que dicho sea de paso, todavía no cuenta con un plan aprobado.

La imagen física no es buena, la cooperativa no tiene fachada de una institución financiera, las áreas de atención al público no son amplias ni cómodas, y por el hecho de operar en la zona del mercado, que significa que las instalaciones tienen que estar sucias y desordenadas.

#### *Imagen física de la cooperativa*

	Adecuada	Inadecuada
Instalaciones		XX
Áreas de atención al público		XX
Mobiliario y equipo		XX
Seguridad		XX
Presentación del personal	XX	

La imagen en la comunidad es buena, los comerciantes del mercado consideran que la cooperativa les ayuda a salir adelante con sus negocios. Se visualiza la cooperativa como una entidad fundamentalmente de crédito.

### *VIII SERVICIOS DE DEPÓSITO*

Para tener un amplio detalle de los servicios de ahorro y sus condiciones, puede verse el folleto adjunto, cuyos contenidos fueron actualizados el día de la visita a la cooperativa

No se permite retiro anticipado de depósitos a plazo, servicio que les permitiría generar algún ingreso por descuento de títulos y ofrecer un mejor servicio, generando más confianza en los socios. Una nueva estrategia de captación debe considerar la posibilidad de descontar títulos propios y ajenos, pues si la empresa está en la capacidad de devolver fondos en cualquier momento, eso es percibido como una fortaleza.

A continuación se presenta una clasificación de las cuentas de ahorro a la vista por rango, que incluye ahorro corriente, navideño, a plazo, educativo y simultáneo.

#### *CLASIFICACION DE LAS CUENTAS DE AHORROS*

Rango	Numero de cuentas	Monto	Porcentaje
1-500	4 220	¢295 053 90	8 96
501-1,000	197	¢444 666 99	13 50
1,001-5,000	153	¢108 480 01	3 29
5,001- mas	288	¢2 445 611 33	74 25
Total	4 858	¢3 293 812 23	100

Al analizar la clasificación encontramos que no es confiable, o bien, nos la entregaron desordenada, pues no podrían haber 153 inversionistas en el rango de 1,000 a 5,000 con un saldo de apenas ¢108 mil. En todo caso, si parece evidente, que hay un altísimo número de cuentas de muy bajo monto, que deben representar un alto costo de manejo, llama la atención una cartera de 288 cuentas con montos superiores a los ¢5 mil. Vale la pena un mayor análisis para esas cuentas, para determinar si hay o no concentración a otros niveles, en pocos inversionistas.

### *IX PROCESO DE AFILIACION*

Para afiliar y atender a los actuales asociados, se visita el mercado para ofrecer servicios y tratar de profundizar servicios con ellos.

La cooperativa lleva un control de los datos de los socios en un maestro de asociados en

forma automatizada, que lamentablemente no pudo ser analizado por falta de tiempo

La cooperativa acepta depositos de terceros, no hay requisitos para el que quiera ahorrar

*Total de asociados*

	al 30 de junio de 1995		al 31 de diciembre de 1995	
Hombres	963	42%	1 040	42%
Mujeres	1 336	58%	1 438	58%
Total	2 299	100%	2 478	100%

Es notable la composicion mayoritaria de mujeres, maxime que la cooperativa fue fundada por las mujeres del mercado, tambien llama la atencion el crecimiento neto de 179 asociados durante el segundo semestre del año Eso solo confirma el potencial que tiene la cooperativa si desarrollara un mercadeo agresivo

***X CONTROL INTERNO***

En el area de control interno se cumplen las normas basicas de control y auditoria, pero no hay procedimientos escritos, o al menos, compilados en un manual Se lleva un control dual de la clave y la llave de la caja de seguridad, estan bien distribuidas las funciones de custodia, autorizacion y registro, hay control de disponibilidades, utilizan firmas duales, pero no tienen guardias de seguridad, ni procedimientos en caso de asalto El monto maximo en efectivo en la cooperativa es de ¢150,000, las transacciones menores de ¢300 se pagan en efectivo, usan el voucher en los cheques, tienen recibos prenumerados y practican arqueos periodicamente, por lo menos una vez al mes

## *ANÁLISIS FINANCIERO PERLAS*

### **P**ROTECCION

- Como hemos visto, la actual provision para incobrables es insuficiente para cubrir la mora menor de 12 meses, por lo que se requiere ajustarla, pero si cubre adecuadamente la morosidad mayor a 12 meses, por lo que creemos conveniente su depuracion
- Para financiar el ajuste, la cooperativa puede ajustar su tasa activa promedio en varios puntos porcentuales, colocando lineas rotativas, muy utiles para los comerciantes, tasas de mercado, con alta rotacion
- Lo mejor seria prevenir el gasto, desarrollando un programa de cobro, que ataque la mora entre 1 y 3 meses, que es la mayor

### **E**STRUCTURA FINANCIERA

- La cartera de la cooperativa alcanza un 86.64% llegando a tener un 91% de activo productivo, que se considera un poco elevado, sin embargo, para dar una mayor proteccion a los inversionistas se deben mantener mayores disponibilidades y buscar las mejores alternativas de inversion. A junio, las disponibilidades productivas representaban apenas un 2.91% de la totalidad de depositos captados
- La empresa financia su activo en un 50.98% con aportaciones, y en un 15.89% y un 16.71% con creditos externos y depositos respectivamente. Esta estructura es bastante sana y tiene una gran capacidad de endeudamiento
- Igualmente importante, es mantener el capital institucional en el nivel minimo del 10%, porque ha presentado una reduccion con respecto al año anterior (8.96% a junio/95)
- Es claro que la empresa se encuentra en una buena posicion financiera, con excepcion de los ajustes para incobrables que deberia realizar, sin embargo, un alto activo productivo le permitira manejar con toda tranquilidad esos ajustes

## **R**ENDIMIENTOS Y COSTOS

- El margen bruto ha caído con respecto a años anteriores, debido a un leve incremento en los gastos financieros por depósitos y a una reducción de la tasa activa promedio. Esta situación debe ser revertida cuanto antes.
- La empresa debe mantener su estructura, logrando una diferenciación con base en sus servicios y atención personalizada, y no en el precio.
- Por su lado, los gastos operativos han mantenido una importante tendencia hacia la disminución, llegando a ser un 6.85% del activo total promedio en 1995. Esta tendencia debe conservarse y la preocupación diaria debe ser mejorar el servicio y la satisfacción de los asociados con el mismo nivel de gasto.
- Aparte de lo anterior sería conveniente una evaluación de los actuales productos, sobre todo para determinar si sus costos se calculan adecuadamente.

## **L**IQUIDEZ

- En nuestra opinión, la cooperativa no mantiene una adecuada liquidez, sobre todo para protegerse de eventuales retiros masivos de fondos. Esta situación debería corregirse, al menos el 20% de las captaciones de depósitos, deberían estar invertidas en instrumentos de rápida convertibilidad, como encaje y otras inversiones financieras.

## **A**CTIVOS IMPRODUCTIVOS

- El indicador de una mora de 25.4% es elevado, pero no tan grave si consideramos que el cambio de metodología de cálculo traería este efecto. Lo importante es tomar conciencia de que hay una metodología de cálculo más rigurosa, que protege mucho más a la empresa y, por tanto, a la colectividad de asociados, y que esa otra metodología obliga a asumir disciplinas financieras nunca antes observadas.

- La empresa debe emprender un plan de cobro mas agresivo y puntual
- Es importante anotar que el capital institucional cubre adecuadamente (175%) el activo improductivo, por lo que ese activo esta siendo financiado con recursos sin costo, tal y como debe ser

## **S**EÑALES EXPANSIVAS

- La cooperativa muestra crecimientos reales muy por arriba de la inflacion en todas sus señales expansivas, especialmente vale la pena destacar el crecimiento del 66% de los depositos, así como preocuparse por la reduccion de capital institucional

**ANEXO A**  
**INFORMACIÓN GENERAL**

### *INFORMACIÓN GENERAL*

1	FECHA	30 de enero de 1996
2	NOMBRE DE LA COOPERATIVA	Asociacion Cooperativa de Ahorro y Credito de las señoras del Mercado Municipal No 2 de Santa Ana de R L (ACACSEMERSA R L )
3	DEPARTAMENTO /MUNICIPIO	Santa Ana
4	CIUDAD/PUEBLO	Santa Ana
5	DIRECCION	8a Ave Sur, 13-15 Calle ponente No 50
6	NUMERO DE TELEFONO	440-2161
7	NUMERO DE FAX	440-1065
8	NOMBRE DEL GERENTE	Carlos Morataya
9	FECHA INICIO OPERACIONES	10 de febrero de 1965

**ANEXO B**

**ANÁLISIS PERLAS**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO: ACACSEMERSA a 06/30/95**

	12/31/92	12/31/93	12/31/94	06/30/95	
<b>I NUMERO DE ASOCIADOS</b>					<b>I NUMBER OF MEMBERS</b>
Hombres	649	785	934	963	Men
Mujeres	800	1 004	1 270	1 336	Women
Grupos	0	0	0	0	Groups
Sexo No Reportado	0	0	0	0	Sex Not Reported
<b>TOTAL NUMERO DE ASOCIADOS</b>	1 449	1 789	2 204	2 299	<b>TOTAL NUMBER OF MEMBERS</b>
<b>II MOROSIDAD</b>					<b>II DELINQUENCY</b>
2 A 12 Meses	256 359	373 028	521 351	3 683 958	2 To 12 Months
Mas De 12 Meses	0	0	0	161 256	More Than 12 Months
<b>TOTAL MOROSIDAD</b>	256 359	373 028	521 351	3 845 215	<b>TOTAL DELINQUENCY</b>
<b>III ¿CARTERA AFECTADA?</b>	No	No	No	SI	<b>III USE OUTSTANDING LOAN BALANCE ?</b>
<b>IV CARTERA DE PRÉSTAMOS</b>	7 088 257	10 131 526	12 655 685	15 139 680	<b>IV LOAN PORTFOLIO</b>
<b>V DEPURACIONES ACUMULADAS</b>	0	0	0	0	<b>V ACCUMULATED CHARGE OFFS</b>
<b>VI RECUPERACIONES ANUALES CARTERA DEP.</b>	0	0	0	0	<b>VI RECOVERIES OF CHARGE OFFS</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>					<b>BALANCE SHEET</b>
<b>I ACTIVO PRODUCTIVO</b>					<b>I PRODUCTIVE ASSETS</b>
<i>A Disponibilidades</i>					<i>A Liquid Assets</i>
Deposito Federacion	0	0	0	0	Bank Deposits (Productive)
Depositos Bancos (Productivos)	46 981	497 455	559 214	82 880	Federation Deposits
Encaje	0	0	0	0	Legal Reserves
Otro	0	0	0	0	Other
<i>Total Disponibilidades</i>	46 981	497 455	559 214	82 880	<i>Total Liquid Assets</i>
<i>B Inversiones Financieras</i>					<i>B Financial Investments</i>
Pagares Financieros Fed	0	0	0	0	Promissory Note Fed
Pagares Financieros Otros	0	0	0	0	Promissory Note Other
Aportaciones Productivas (Federacion)	291 895	461 563	591 587	676 348	Productive Shares Fed
Otras Diversas	0	0	0	0	Other Miscellaneous
<i>Total Inversiones Financieras</i>	291 895	461 563	591 587	676 348	<i>Total Financial Investments</i>
<i>C Prestamos</i>					<i>C Loans</i>
Prestamos Corrientes	7 088 257	10 131 526	12 655 685	15 139 680	Short Term Loans
Prestamos Largo Plazo	0	0	0	0	Long Term Loans
Reservas	215 189	276 398	360 262	367 180	Allowance for Loan Loss
<i>Prestamos Netos</i>	6 873 068	9 855 128	12 295 423	14 772 500	<i>Net Loans</i>
<i>D Inversiones No Financieras</i>					<i>D Non Financial Investments</i>
Diversas	0	0	0	0	Various
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>	7,211,944	10,814,146	13,446,224	15,531,728	<b>TOTAL PRODUCTIVE ASSETS</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO: ACACSEMERSA a 06/30/95**

	12/31/92	12/31/93	12/31/94	06/30/95	
<b>II ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>					<b>II NONPRODUCTIVE ASSETS</b>
<i>A DISPONIBILIDADES</i>					<i>A LIQUIDITY</i>
Caja	130 990	207 766	249 945	256 560	Cash
Depositos Bancos (Improductivos)	102 336	0	12 639	0	Bank Deposits (Unproductive)
Moneda Extranjera	0	0	0	0	Foreign Currency
<b>TOTAL DISPONIBILIDADES</b>	<b>233 326</b>	<b>207 766</b>	<b>262 584</b>	<b>256 560</b>	<b>Total Liquidity</b>
<i>B CUENTAS POR COBRAR</i>					<i>B ACCOUNTS RECEIVABLE</i>
Deudores	17 238	73 954	129 701	22 238	Debtors
Intereses	0	0	0	5 022	Interest
Documentos	0	0	0	0	Notes Receivable
Otros	0	0	0	0	Other
Provisiones (Contracuenta)	0	0	0	0	Allowances (Counter Account)
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>17 238</b>	<b>73 954</b>	<b>129 701</b>	<b>27 259</b>	<b>TOTAL ACCOUNTS RECEIVABLE</b>
<i>C MUEBLES E INMUEBLES</i>					<i>C FIXED ASSETS</i>
Muebles E Inmuebles Bruto	961 140	933 799	974 701	1 232 451	Gross Fixed Assets
Depreciaciones	0	0	0	206 688	Depreciation
<b>MUEBLES E INMUEBLES NETOS</b>	<b>961 140</b>	<b>933 799</b>	<b>974 701</b>	<b>1 025 764</b>	<b>TOTAL FIXED ASSETS</b>
<i>D OTROS ACTIVOS</i>					<i>D OTHER ASSETS</i>
Cuentas Por Liquidar	0	0	0	0	Accounts To Be Liquidated
Extraordinarios	0	0	0	0	Extraordinary
Otros	32 874	45 451	182 431	191 536	Others
Diferido	0	0	0	18 348	Deferred
Encaje Improductivo	0	0	0	0	Unproductive Legal Reserves
<b>TOTAL OTRO ACTIVO</b>	<b>32 874</b>	<b>45 451</b>	<b>182 431</b>	<b>209 884</b>	<b>TOTAL OTHER ASSETS</b>
<b>TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>	<b>1 244 578</b>	<b>1 260 970</b>	<b>1 549 417</b>	<b>1 519 467</b>	<b>TOTAL UNPRODUCTIVE ASSETS</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>8,456,522</b>	<b>12,075,116</b>	<b>14,995,641</b>	<b>17,051,195</b>	<b>TOTAL ASSETS</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO. ACACSEMERSA a 06/30/95**

	<u>12/31/92</u>	<u>12/31/93</u>	<u>12/31/94</u>	<u>06/30/95</u>	
<b>III PASIVOS CON COSTO</b>					<b>III LIABILITIES WITH COST</b>
<i>A Prestamos Corto Plazo Bancos</i>	0	0	0	0	<i>A Short Term Bank Loans</i>
<i>B Prestamos Largo Plazo Bancos</i>	0	0	0	0	<i>B Long Term Bank Loans</i>
<i>C Prestamos Corto Plazo Fed</i>	764 575	1 071 776	1 550 746	1 141 982	<i>C Short Term Federation Loans</i>
<i>D Prestamos Largo Plazo Fed</i>	399 996	1 273 522	730 059	1 567 663	<i>D Long Term Federation Loans</i>
<i>E Prestamos De Instituc Extranj</i>	0	0	0	0	<i>E Loans From Foreign Institutions</i>
<i>F Depositos De Ahorro</i>	980 567	1 156 633	2 139 160	2 848 920	<i>F Savings Deposits</i>
<b>TOTAL PASIVOS CON COSTO</b>	<b>2 145 138</b>	<b>3 501 931</b>	<b>4 419 965</b>	<b>5 558 565</b>	<b>TOTAL LIABILITIES WITH COST</b>
<b>IV PASIVOS SIN COSTO</b>					<b>IV LIABILITIES WITHOUT COST</b>
<i>A Prestamos Sin Costo</i>	0	0	0	0	<i>A Interest Free Loans</i>
<i>B Cuentas Por Pagar</i>	0	0	0	593 217	<i>B Accounts Payable</i>
<i>C Provisiones (Prestaciones)</i>	0	0	0	126 627	<i>C Provisions (Wages/Benefits)</i>
<i>D Pasivos Por Devaluacion</i>	0	0	0	0	<i>D Provisions For Devaluation</i>
<i>E Diferido</i>	0	0	0	0	<i>E Differed</i>
<i>F Otros</i>	410 850	549 031	712 440	465 840	<i>F Other</i>
<b>TOTAL PASIVOS SIN COSTO</b>	<b>410 850</b>	<b>549 031</b>	<b>712 440</b>	<b>1 185 684</b>	<b>TOTAL LIABILITIES WITHOUT COST</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2 555 988</b>	<b>4 050 962</b>	<b>5 132 405</b>	<b>6 744 249</b>	<b>TOTAL LIABILITIES</b>
<b>V CAPITAL</b>					<b>V CAPITAL</b>
<i>A Aportaciones</i>	4 935 931	6 626 724	7 861 430	8 692 897	<i>A Shares</i>
<i>B Revaluaciones / Otros</i>	0	0	0	144 376	<i>B Revaluations / Others</i>
<i>C Capital Institucional</i>					<i>C Institutional Capital</i>
Reserva Irrepartible	552 263	527 066	746 080	543 097	Retained Earnings
Otras Reservas	0	0	0	162 680	Other Reserves
Donaciones	592	144 777	144 616	240	Donations
Excedentes / Perdidas	411 748	725 587	1 111 110	763 656	Surplus / Loss
<i>Total Capital Institucional</i>	<i>964 603</i>	<i>1 397 430</i>	<i>2 001 806</i>	<i>1 469 672</i>	<i>Total Institutional Capital</i>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>5 900 534</b>	<b>8 024 154</b>	<b>9 863 236</b>	<b>10 306 946</b>	<b>TOTAL CAPITAL</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>8 456 522</b>	<b>12 075 116</b>	<b>14 995 641</b>	<b>17 051 195</b>	<b>TOTAL LIABILITIES AND CAPITAL</b>
(ajuste)	0	0	0	0 87	(adjustment)

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO. ACACSEMERSA a 06/30/95

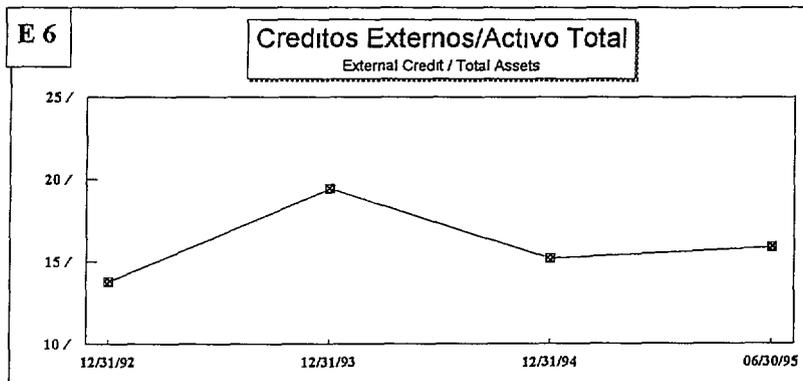
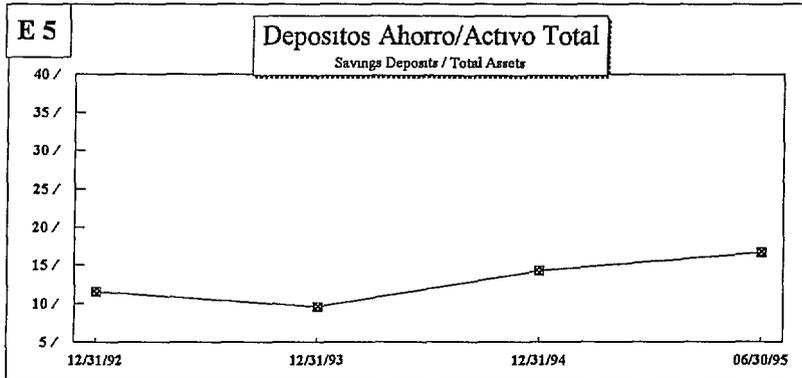
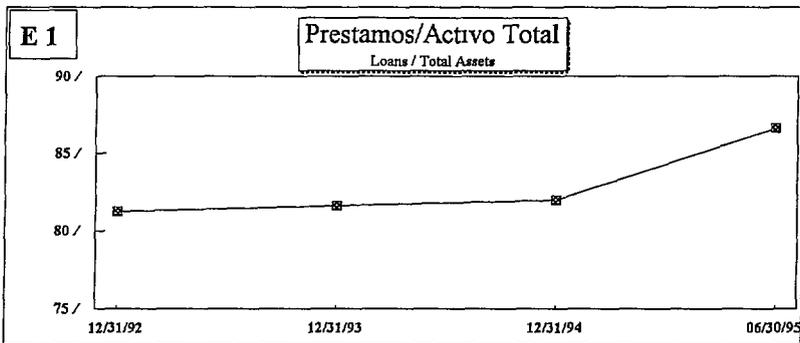
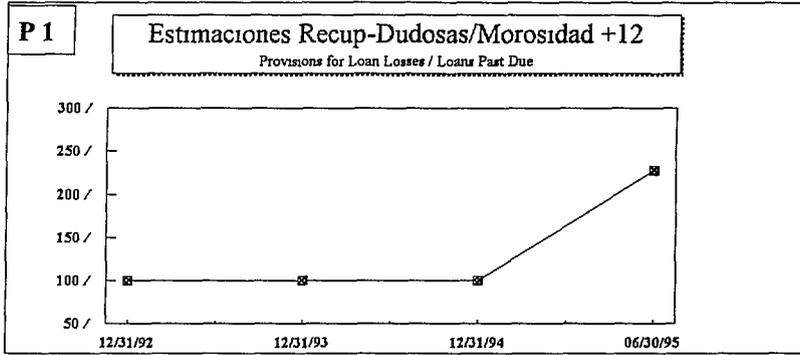
	12/31/92	12/31/93	12/31/94	06/30/95	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					<b>INCOME STATEMENT</b>
<b>I INGRESOS</b>					<b>I INCOME</b>
<i>A Intereses Sobre Prestamos</i>	1 303 029	1 963 092	2 715 437	1 472 369	<i>A Interest Earnings from Loans</i>
<i>B Intereses Sobre Depositos De Ahorro</i>	35 856	25 451	42 228	29 749	<i>B Interest Earnings from Savings Deposits</i>
<i>C Intereses Sobre Inversiones Financieras</i>	0	0	0	8 611	<i>C Interest Earnings from Financial Investments</i>
<i>D Comisiones Sobre Prestamos</i>	0	0	0	0	<i>D Fees from Loans</i>
<i>E Ingresos Inversiones No Financieras</i>	0	0	0	0	<i>E Income from Non Financial Investments</i>
<i>F Otros Productos</i>	103 116	193 004	238 220	136 820	<i>F Other Income</i>
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	1 442 001	2 181 547	2 995 885	1 647 549	<b>TOTAL GROSS INCOME</b>
<b>II GASTOS FINANCIEROS</b>					<b>II FINANCIAL COSTS</b>
<i>A Intereses Sobre Depositos</i>	65 391	118 857	200 814	155 114	<i>A Interest on Deposits</i>
<i>B Intereses Sobre Aportaciones</i>	0	0	0	0	<i>B Interest on Shares</i>
<i>C Intereses Sobre Creditos</i>	103 540	200 697	261 804	0	<i>C Interest on Borrowings</i>
<i>D Intereses Sobre Creditos Externos</i>	0	0	0	145 084	<i>D Interest on External Credit</i>
<i>E Otros Costos Financieros</i>	0	0	0	0	<i>E Other Financial Costs</i>
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	168 931	319 554	462 618	300 197	<b>TOTAL FINANCIAL COSTS</b>
<b>III MARGEN BRUTO</b>	1 273 070	1 861 993	2 533 267	1 347 352	<b>III GROSS MARGEN</b>
<b>EGRESOS</b>					<b>EXPENSES</b>
<b>IV GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	684 017	840 040	1 051 788	583 696	<b>IV ADMINISTRATIVE EXPENSES</b>
<b>V PROVISIONES PSTMOS INCOB</b>	0	0	0	0	<b>V PROVISIONS FOR LOAN LOSSES</b>
<b>VI COSTOS NO FIN. / EXTRAORDINARIOS</b>	0	0	0	0	<b>VI NON FINANCIAL / EXTRAORDINARY EXP.</b>
<b>VII RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	589 053	1 021 953	1 481 479	763 656	<b>VII NET INCOME / LOSS</b>

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO: ACACSEMERSA a 06/30/95

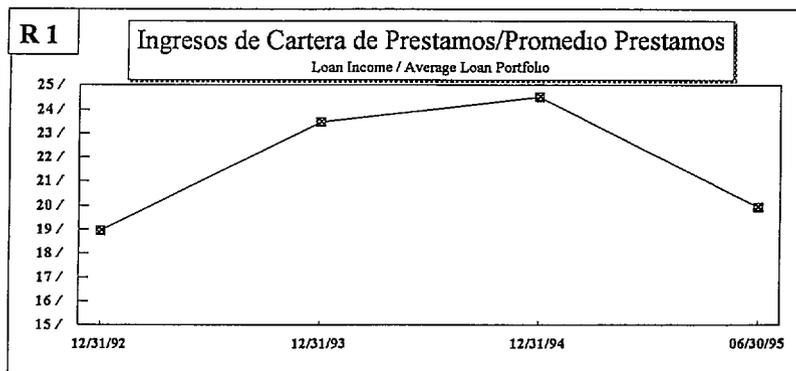
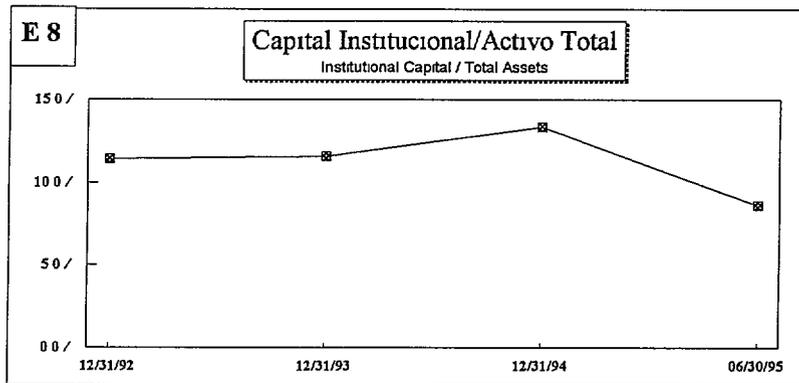
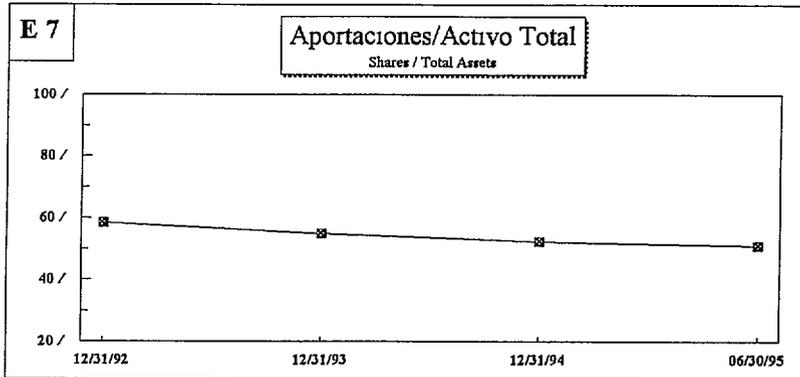
12/31/92      12/31/93      12/31/94      06/30/95

INDICADORES P-E-R-L-A-S	METAS / GOALS					PERLAS (PEARLS) INDICATORS		
<b>P</b>	<b>PROTECCION</b>					<b>P</b>	<b>PROTECTION</b>	
1	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad +12	100%	100 00%	100 00%	100 00%	227 70%	1 Provisions for Loan Losses / Loans Past Due	
2	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad Total	35%	83 94%	74 10%	69 10%	9 55%	2 Provisions for Loan Losses / Total Delinquency	
<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>						<b>E</b>	<b>FINANCIAL STRUCTURE</b>
1	Prestamos/Activo Total	Entre / Between 70 75 %	81 28%	81 62%	81 99%	86 64%	1 Loans / Total Assets	
2	Inversiones Financieras/Activo Total	Entre / Between 15 20%	3 45%	3 82%	3 95%	3 97%	2 Financial Investments / Total Assets	
3	Inversiones No Financieras/Activo Total	0%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	3 Non Financial Investments / Total Assets	
4	Disponibilidades/Activo Total	Max 20%	3 31%	5 84%	5 48%	1 99%	4 Liquidity / Total Assets	
5	Depositos Ahorro/Activo Total	Entre / Between 70 80%	11 60%	9 58%	14 27%	16 71%	5 Savings Deposits / Total Assets	
6	Creditos Externos/Activo Total	0%	13 77%	19 42%	15 21%	15 89%	6 External Credit / Total Assets	
7	Aportaciones/Activo Total	Entre /Between 10 20%	58 37%	54 88%	52 42%	50 98%	7 Shares / Total Assets	
8	Capital Institucional/Activo Total	Min 10 %	11 41%	11 57%	13 35%	8 62%	8 Institutional Capital / Total Assets	
<b>R</b>	<b>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>						<b>R</b>	<b>RATES OF RETURN AND COSTS</b>
1	Productos S/Ptmos/Promedio Ptmos	Tasa del Mercado/ Market Rate	18 96%	23 47%	24 52%	19 93%	1 Loan Income / Average Loan Portfolio	
2	Productos S/Depositos/Promedio Depositos	Tasa del Mercado/ Market Rate	76 32%	5 12%	7 55%	35 89%	2 Liquid Investment Income / Average Deposits	
3	Productos S/Inv Fin/Promedio Inv Fin	Mas que / More than R2	0 00%	0 00%	0 00%	2 55%	3 Financial Inv Income / Avg Financial Invs	
4	Productos S/Inv No Fin/Promedio Inv No Fin	Min R2	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	4 Non Finan Inv Income / Avg Non Finan Inv	
5	Gastos Fin Depositos/Promedio Depositos	Tasas Competitivas / Competitiv Rates	6 67%	10 28%	9 39%	10 89%	5 Costs on Deposits / Average Deposits	
6	Gastos Fin Aport /Promedio Aportaciones	= R5	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	6 Costs of Shares / Average Shares	
7	Intereses Sobre Cred de FED /Prom Cred FED	0%	8 89%	6 15%	7 29%	0 00%	7 Interest on Fed Loans / Average Fed Loans	
8	Margen Bruto/Promedio Activos	Para cubrir gastos / To cover expenses	15 05%	18 14%	18 72%	15 80%	8 Gross Margin / Average Assets	
9	Gastos Generales Y Admin /Promedio Activos	Entre / Between 3 5%	8 09%	8 18%	7 77%	6 85%	9 Administrative Costs / Average Assets	
10	Estimaciones Recup Dudosas/Promedio Activos	1 12 meses/months-35% 12+ meses/m nths-100 %	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	10 Provisions for Loan Losses / Average Assets	
11	Excedente Neto/Promedio Activos	Lo suficiente para cubrir R8 / Enough to cover R8	6 97%	9 95%	10 95%	8 96%	11 Net Income / Average Assets	
<b>L</b>	<b>LIQUIDEZ</b>						<b>L</b>	<b>LIQUIDITY</b>
1	Disponibilidades ( ) Oblig Ctes /Depositos	Min 20% d / of Depositos	28 59%	60 97%	38 42%	8 91%	1 Liquidity / Deposits	
2	Encaje / Depositos	10%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 Reserves / Deposits	
3	Caja+Depositos Monetarios/Activo Total	Meta / Goal 0%	3 31%	5 84%	5 48%	1 99%	3 Cash + Bank Deposits / Total Assets	
<b>A</b>	<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS</b>						<b>A</b>	<b>NON PRODUCTIVE ASSETS</b>
1	Morosidad Total/Cartera Total + Ctas x Liquidar	< 5%	3 62%	3 68%	4 12%	25 40%	1 Total Delinquency / Loan Portfolio + Act to Liquidate	
2	Cuentas Por Liquidar/Activo Total	0%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 Accounts To Be Liquidated / Total Assets	
3	Depuraciones Anuales/Cartera Promedio	0%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	3 Bad Debt Write Offs / Total Assets	
4	Recuperacion Cartera Dep /Depuraciones Acum	100%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	4 Recovered Write Offs / Accum Write Offs	
5	Activo Improductivo/Activo Total	5% del Activo Total / of Total Assets	14 72%	10 44%	10 33%	8 91%	5 Nonproductive Assets / Total Assets	
6	Capital Inst (+)Pasivo Sin Costo/Activo Improduct	=< 100%	110 52%	154 36%	175 18%	174 76%	6 Instit Cap (+) Liab No Cost / Nonprod Assets	
<b>S</b>	<b>SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizados)</b>						<b>S</b>	<b>SIGNS OF GROWTH</b>
1	Activo Total	Mas que la inflacion / Greater Than Inflation	N/A	42 79%	24 19%	27 42%	1 Total Assets	
2	Prestamos	> Crecimiento en S1 / > Growth in S1	N/A	43 39%	24 76%	40 29%	2 Loans	
3	Recursos Externos	0%	N/A	101 39%	2 75%	37 60%	3 External Credit	
4	Aportaciones	>Crecimiento en E7 / >Growth in E7	N/A	34 25%	18 63%	21 15%	4 Shares	
5	Capital Institucional	>Crecimiento en E8 / >Growth in E8	N/A	44 87%	43 25%	53 17%	5 Institutional Capital	
6	Asociados	El ideal es entre 20 a 30% / Ideally between 20 30%	N/A	23 46%	23 20%	8 62%	6 Members	
7	Depositos	>Crecimiento en E5 / >Growth in E5	N/A	17 96%	84 95%	66 36%	7 Deposits	
8	Inflacion		19 90%	12 10%	8 90%	11 40%	8 Inflation	

# ACACSEMERSA a 06/30/95

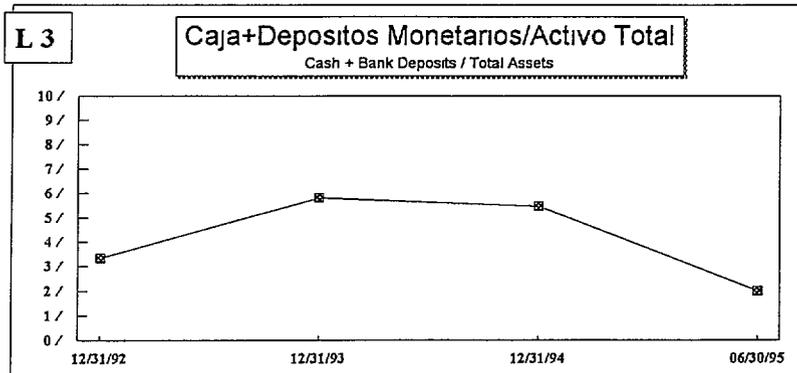
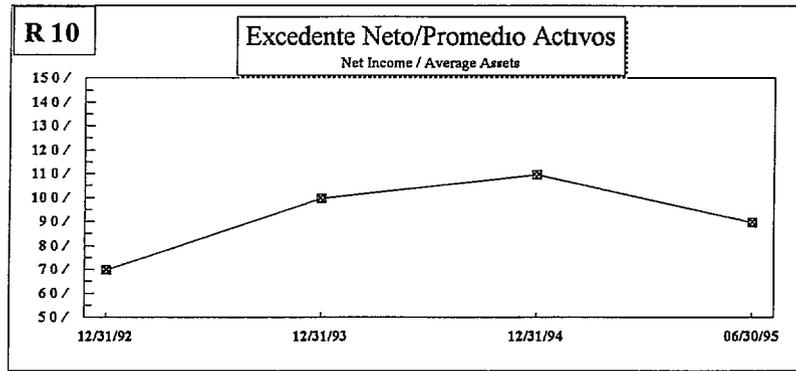
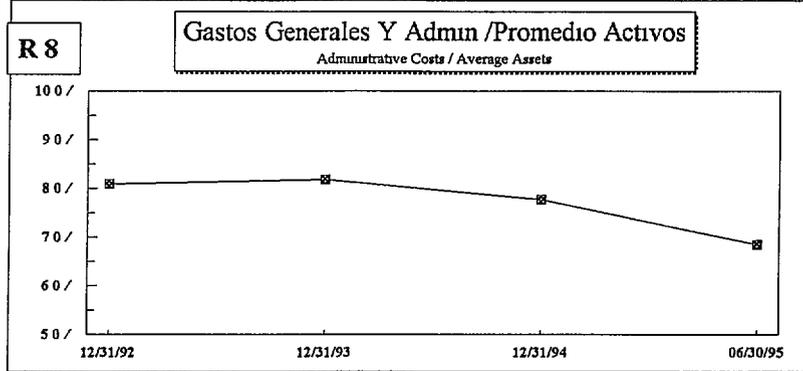
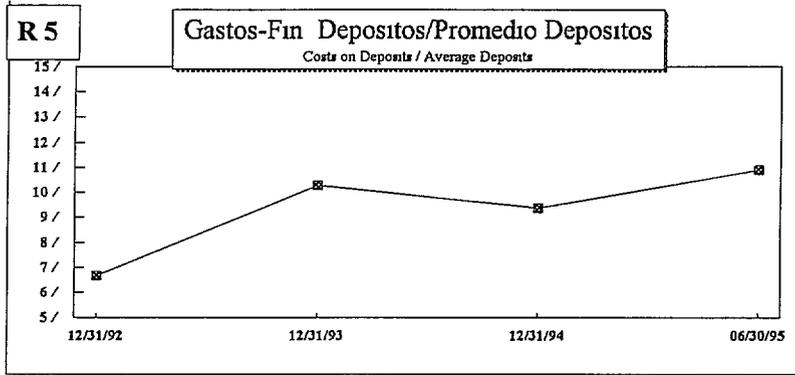


# ACACSEMERSA a 06/30/95

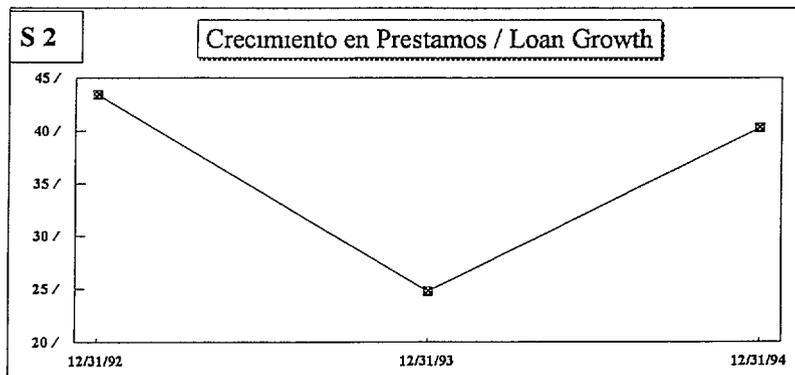
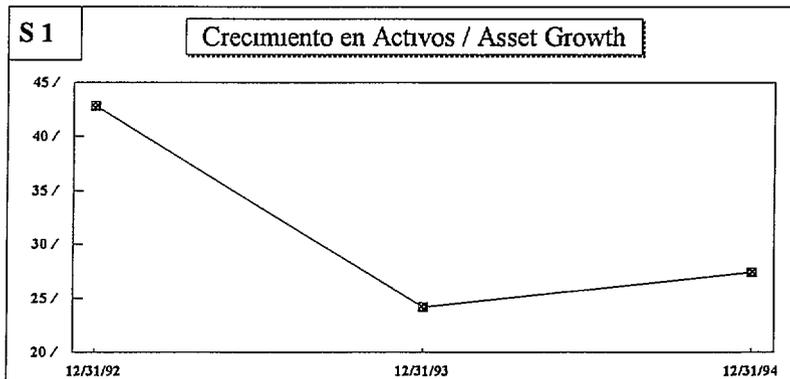
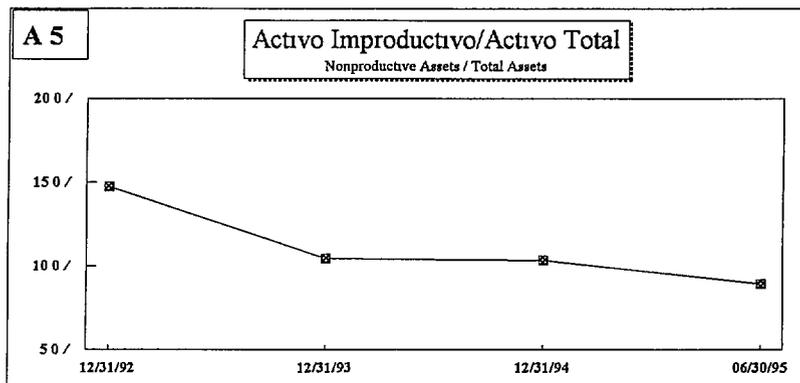
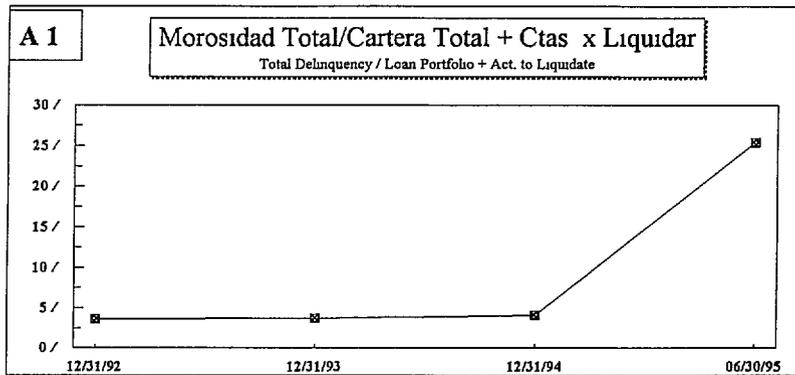


25

# ACACSEMERSA a 06/30/95

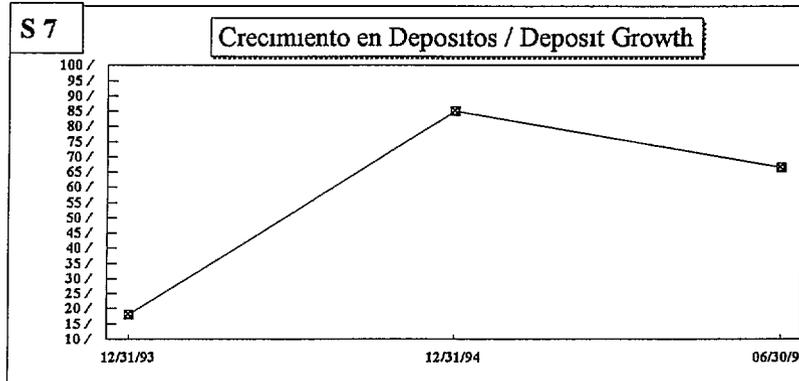
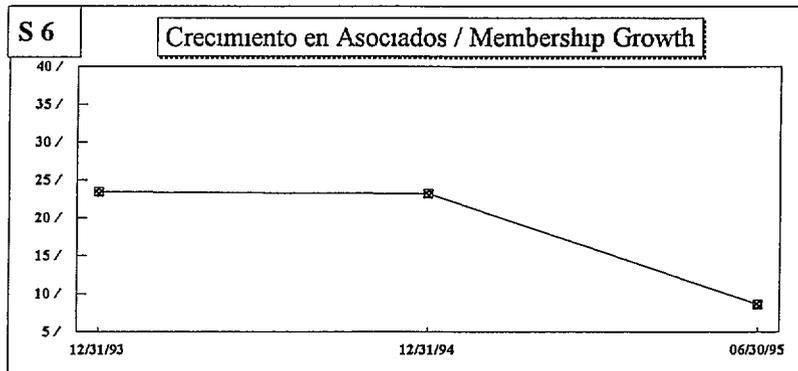


# ACACSEMERSA a 06/30/95



27

## ACACSEMERSA a 06/30/95



29

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACACSEMERSA a 06/30/95

	Ajustes	Saldos Ajustados
<b>I. NÚMERO DE ASOCIADOS</b>		
Hombres	963	963
Mujeres	1 336	1 336
Grupos	0	0
Sexo No Reportado	0	0
<b>TOTAL NÚMERO DE ASOCIADOS</b>	<b>2 299</b>	<b>2 299</b>
<b>II. MOROSIDAD</b>		
2 A 12 Meses	3 683 958	3 683 958
Mas De 12 Meses	161 256	161 256
<b>TOTAL MOROSIDAD</b>	<b>3 845 215</b>	<b>3 845 215</b>
<b>III. CARTERA AFECTADA?</b>		
	S1	S1
<b>IV. CARTERA DE PRESTAMOS</b>	15 139 680	15 137 262
<b>V. DEPURACIONES ACUMULADAS</b>	0	0
<b>VI. RECUPERACIONES ANUALES CARTERA DEP.</b>	0	0
<b>BALANCE GENERAL AJUSTADO</b>		
<b>I. ACTIVO PRODUCTIVO</b>		
<i>A Disponibilidades</i>		
Deposito Federacion	0	0
Depositos Bancos (Productivos)	82 880	82,880
Encaje	0	0
Otro	0	0
<b>Total Disponibilidades</b>	<b>82 880</b>	<b>82,880</b>
<i>B Inversiones Financieras</i>		
Pagares Financieros Fed	0	0
Pagares Financieros Otros	0	0
Aportaciones Productivas (Federacion)	676 348	676 348
Otras Diversas	0	0
<b>Total Inversiones Financieras</b>	<b>676 348</b>	<b>676 348</b>
<i>C Prestamos</i>		
Prestamos Corrientes	15 139 680	2 418 15 137 262
Prestamos Largo Plazo	0	0
Reservas	367 180	(30 768) 336 412
<b>Prestamos Netos</b>	<b>14 772 500</b>	<b>14 800 850</b>
<i>D Inversiones No Financieras</i>		
Diversas	0	0
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>	<b>15,531,728</b>	<b>15,560,078</b>
<b>II. ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>		
<i>A DISPONIBILIDADES</i>		
Caja	256 560	256 560
Depositos Bancos (Improductivos)	0	0
Moneda Extranjera	0	0
<b>TOTAL DISPONIBILIDADES</b>	<b>256 560</b>	<b>256 560</b>
<i>B CUENTAS POR COBRAR</i>		
Deudores	22 238	46 114 (23 876)
Intereses	5 022	5 022
Documentos	0	0
Otros	0	0
Provisiones (Contracuenta)	0	0
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>27 259</b>	<b>(18 855)</b>
<i>C MUEBLES E INMUEBLES</i>		
Muebles E Inmuebles Bruto	1 232 451	1 232 451
Depreciaciones	206 688	1 935 208 623

29

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
ACACSEMERSA a 06/30/95**

	Ajustes	Saldos Ajustados
<i>MUEBLES E INMUEBLES NETOS</i>	1 025 764	1 023 829
<b>D OTROS ACTIVOS</b>		
Cuentas Por Liquidar	0 (131 606)	(131 606)
Extraordinarios	0	0
Otros	191 536	191 536
Diferido	18 348 17 764	36 112
Encaje Improductivo	0	0
<b>TOTAL OTRO ACTIVO</b>	209 884	96 042
<b>TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO</b>	1 519 467	1 357 577
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	17,051,195	16,917,654
<b>III. PASIVOS CON COSTO</b>		
A Prestamos Corto Plazo Bancos	0	0
B Prestamos Largo Plazo Bancos	0	0
C Prestamos Corto Plazo Fed.	1 141 982	1 141 982
D Prestamos Largo Plazo Fed.	1 567 663	1 567 663
E Prestamos De Instituc Extranj	0	0
F Depositos De Ahorro	2 848 920	2 848 920
<b>TOTAL PASIVOS CON COSTO</b>	5 558 565	5 558 565
<b>IV PASIVOS SIN COSTO</b>		
A Prestamos Sin Costo	0	0
B Cuentas Por Pagar	593 217	593 217
C Provisiones (Prestaciones)	126 627	126 627
D Pasivos Por Devaluacion	0	0
E Diferido	0	0
F Otros	465 840	465 840
<b>TOTAL PASIVOS SIN COSTO</b>	1 185 684	1 185 684
<b>TOTAL PASIVOS</b>	6 744 249	6 744 249
<b>V CAPITAL</b>		
A Aportaciones	8 692 897	8 692 897
B Reevaluaciones / Otros	144 376	144 376
C Capital Institucional		
Reserva Irrepartible	543 097	543 097
Otras Reservas	162,680	162 680
Donaciones	240	240
Excedentes / Perdidas	763 656 133 541	630 115
<b>Total Capital Institucional</b>	1 469 672	1 336 131
<b>TOTAL CAPITAL</b>	10 306 946	10 173 405
<b>TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	17 051 195	16 917 654
(ajuste)	0 87	0 87