

crecer

Crecimiento Económico 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
COMUNAL VICENTINA DE R L.**

ACCOVI

Preparado por
Adrian Rodriguez Arias, 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

J

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMUNAL
VICENTINA

ACCOVI

INFORME DE DIAGNOSTICO

FORTALEZAS

- ▶ Misión bien definida, aunque no tienen un plan de mediano ni corto plazo
- ▶ Sistemas de información satisfacen las necesidades actuales, pero podrían no ser la plataforma de un desarrollo mayor
- ▶ Buena imagen en la comunidad
- ▶ Equipo de trabajo profesional y estable
- ▶ Expedientes de crédito adecuados
- ▶ Provisión para prestaciones legales suficiente
- ▶ Buenas políticas de crédito, aunque algunas deben mejorar
- ▶ Apoyo de FEDECACES

DEBILIDADES

- ▶ Falta mayor visión de desarrollo para ajustarse a la misión
- ▶ No tienen planes anuales
- ▶ Limitaciones legales para adquirir mayor competitividad
- ▶ Sucursal de Zacatecoluca no está integrada electrónicamente
- ▶ Estatuto limita campo de acción de la gerencia
- ▶ Limitantes tecnológicas y de comunicaciones para un mayor desarrollo
- ▶ Clasificación de la cartera no mide riesgo
- ▶ No usan indicadores financieros, tampoco preparan un presupuesto ni flujo de caja
- ▶ Provisión para incobrables insuficiente
- ▶ Morosidad del 63.7% y no hay plan de recuperación
- ▶ Cobro deficiente, 75% de la mora se encuentra a más de 90 días o vencidos
- ▶ Débil análisis de crédito
- ▶ Faltan procedimientos de control interno

OPORTUNIDADES

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

AMENAZAS

- ▶ Despidos de funcionarios públicos, según Decreto No. 471
- ▶ Lento desarrollo de la red de FEDECACES, la cooperativa no puede esperar mucho tiempo para mejorar sus sistemas de información y productos

RECOMENDACIONES

- 1 Realizar un estudio de mercado donde se evalúe la percepción de los asociados y no-asociados sobre la cooperativa y sus servicios. Luego, elaborar un plan de mercadeo que atienda los resultados del estudio y sea coherente con un plan estratégico.
- 2 Paralelo al estudio de mercado, realizar un diagnóstico estratégico donde se evalúe a los principales competidores, con sus ventajas y desventajas, así como la situación interna de la empresa, su misión, su mercado meta, su problema tecnológico, etc. Esta es una cooperativa con un gran potencial, pero requiere de estos diagnósticos para obtener una *vision* futurista de su negocio.
- 3 Desarrollar lo antes posible acciones para “mantener” el nivel de captaciones de depósitos.
- 4 Buscar alternativas para lograr una mayor conectividad con la sucursal de Zacatecoluca.
- 5 Que la cooperativa asuma y coordine con la federación la adopción de disciplinas financieras estandar para ser aplicadas por las cooperativas afiliadas, como depuraciones de cartera morosa, uso de indicadores financieros, un índice máximo de morosidad permitida, uso de presupuestos, flujos de caja, administración de inversiones, etc.
- 6 Diseñar y desarrollar un plan de recuperación de morosidad, que sea ejecutado efectivamente por la administración.
- 7 Diseñar un plan para lograr el ajuste de la provisión para incobrables en el mediano plazo. Este plan debe dar énfasis al 75% de la mora que se encuentra a más de 90 días o vencidos.
- 8 Que la cooperativa no solo implemente el manual de crédito modelo dado por la federación, sino que busque los mecanismos para mejorar la calidad del análisis.
- 9 Elaborar por escrito todos los procedimientos de control interno que la empresa debe usar.

I PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La Cooperativa cuenta con una mision escrita bien elaborada que dice,
“Contribuir al desarrollo economico y social de nuestros asociados mediante el otorgamiento de prestamos, la captacion de ahorros y la educacion cooperativa, en la zona paracentral del pais”

La mision les sirve de guia para sus acciones en el corto y mediano plazo, sin embargo no cuentan con un plan a esos plazos El ultimo plan fue realizado en 1993 No han podido identificar sus ventajas competitivas, por lo que esperan poder realizar un estudio de mercado con el apoyo de la Federacion

II ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las oficinas centrales en San Vicente cuentan con 18 funcionarios y la sucursal en Zacatecoluca con 7 funcionarios, la lista de empleados y directivos de la cooperativa puede verse en anexo de este informe El elevado numero de funcionarios se debe a que no hay conectividad electronica entre las dos oficinas, de manera que la sucursal en la practica opera con una oficina independiente, que al final del mes envia su informacion financiera para que sea consolidada por oficinas centrales

El horario de atencion y servicios que presta la Cooperativa es

- a) Lunes a viernes de 8 00 a m a 5 00 p m
- b) Sabado de 8 00 a m a 12 m

Los servicios que presta la cooperativa son ahorro, credito, seguro de prestamo, seguro de ahorro, cobro de recibos de luz, cambio de cheques y recibo de remesas de los E U A y Canada Como puede verse ofrece uno o dos servicios mas que otras cooperativas, por lo que deben explotar esas diferencias para atraer mas asociados, tambien puede pensarse en un mayor desarrollo de la libreta de ahorro a la vista, donde se debiten automaticamente los recibos de luz y se depositen las remesas en moneda local

Para la Gerencia la estructura organizacional actual y sus funciones operativas no se ajustan del todo a su mision, aunque estan bastante cerca, ya que brindan los servicios lo mejor que pueden y a pesar de que atienden otras areas de la region como Zacatecoluca, todavia les falta mucho para cubrir la zona paracentral del pais

Los instrumentos organizacionales basicos con que cuenta la cooperativa son el Estatuto y las Politicas de Credito

Del Estatuto podemos comentar lo siguiente

- ▶ La cooperativa define claramente por actividad *principal* la de ahorro y de credito
- ▶ Se define en sus objetivos fundamentales el otorgamiento de credito con tasas de interes subsidiadas o no mayores a las del sistema financiero

- ▶ Se establece como requisito para ingresar a la cooperativa haber recibido un curso básico de cooperativismo, impartido por el Comité de Educación, el INSAFOCOOP u otra institución, lo que sin duda alguna limita el crecimiento de las afiliaciones y la prestación de un servicio ágil y oportuno
- ▶ Se fija el valor de la aportación en ¢15 00
- ▶ Se establece el mecanismo para la devolución de aportaciones, ahorros, intereses devengados y excedentes que le corresponden a los asociados, pero no establece ningún mecanismo sobre la aplicación de pérdidas al capital social o aportaciones
- ▶ Se le otorga a la Asamblea General la responsabilidad de aprobar los objetivos y políticas del plan de trabajo de la cooperativa, en violación expresa de la delegación de poder en el Consejo de Administración. Como las sesiones de Asamblea pueden realizarse hasta 90 días después del cierre del ejercicio económico, bien podría darse el caso de una cooperativa que llegue al mes de marzo sin aprobar su plan del año
- ▶ Otra potestad improcedente para una Asamblea es la autorización de la emisión de certificados de inversión
- ▶ Al Consejo de Administración se le otorga la potestad de nombrar y remover a *todos* los funcionarios de la cooperativa, violando la delegación de autoridad y poder administrativo sobre el Gerente
- ▶ Algunas de las funciones del Presidente y del Tesorero del Consejo de Administración son muy operativas invadiendo el campo de acción del Gerente
- ▶ La Junta de Vigilancia cumple algunas funciones de control interno que podrían ser realizadas por una auditoría interna o externa
- ▶ Las atribuciones otorgadas al Comité de Crédito de aprobar *todas* las solicitudes de crédito y de llevar un control de la morosidad pueden entorpecer la prestación de un servicio ágil en el otorgamiento del crédito, así como, una gestión de cobro más efectiva y eficiente realizada por la administración de la empresa
- ▶ La mayoría de las funciones del Comité de Educación podrían ser ejecutadas con mayor eficiencia por una unidad de mercadeo y promoción, garantizando un mayor impacto en los asociados
- ▶ Se autoriza al Consejo de Administración a nombrar uno o más Gerentes, sin especificar la naturaleza de una distribución de funciones entre dos o más ejecutivos de un mismo nivel jerárquico y con una misma instancia de dependencia
- ▶ Las atribuciones del Gerente no se ajustan al nivel que debería tener el Gerente de una institución financiera, capaz de competir con bancos y financieras a nivel nacional

- ▶ Hay inconsistencias cuando se define que el Gerente tendra bajo su dependencia a todos los empleados de la cooperativa, pero antes se ha definido que es el Consejo de Administracion el que los nombra y remueve
- ▶ Al definir las fuentes de recursos se dice que podra recibir los ahorros y depositos de los asociados y *aspirantes*, mecanismo legal o no que le permite a la cooperativa captar a terceros, puesto que se introduce un nuevo estatus de cliente que no es asociado todavia, de hecho, no queda nada claro que es un “aspirante”
- ▶ El Estatuto esta desactualizado al establecer que las aportaciones seran de quince Colones, mientras que la administracion de la cooperativa las tiene establecidas en veinte Colones. Ademas, se establece que el capital social es de ¢972 000 Colones, creando una limitante para el crecimiento de la empresa y que de hecho no se cumple
- ▶ La reserva legal se alimenta con el 10% de los excedentes de cada ejercicio economico y nunca puede exceder el 20% del capital aportado por los socios, ademas, su destino es cubrir perdidas y responder por obligaciones con terceros. De esta forma la cooperativa no puede tener perdidas por mas de ese 20% del patrimonio porque la reserva legal no alcanzaria para cubrir las, ademas de que no se regula la aplicacion de perdidas a otras reservas o a las mismas aportaciones
- ▶ A las reservas, provision para incobrables, donaciones, herencias y legados se les da el caracter de recursos no distribuibles, por lo que se pueden incluir en el calculo del capital institucional, con excepcion de la reserva de educacion, que aunque no es distribuible si es sujeta al cargo de gastos
- ▶ En las causales de disolucion y liquidacion de la cooperativa no se establece un parametro economico, sino que se habla de perdida total o parcial de los recursos economicos que a juicio de la Asamblea General imposibilite la continuacion de las operaciones. Este parametro recomendado puede ser un porcentaje del capital social o aportaciones

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

III RECURSO HUMANO

En general, se puede decir que la administracion del recurso humano ha sido bastante limitada, sin embargo, durante 1995 -por lo menos a nivel local- han hecho esfuerzos por equiparar los salarios con sus principales competidores, para evitar que les “roben” personal

El reclutamiento y seleccion de personal lo hacen en base a un banco de datos de recurso humano que alimentan con recién graduados de la secundaria, estudios técnicos y universidades. Aunque no cuentan con un sistema estructurado de induccion de personal para los nuevos funcionarios, le entregan

a cada nuevo empleado un Manual de Bienvenida, donde se le entrega el estatuto y otra informacion importante, luego, se entrena por la persona que deja el puesto o por el que conoce el puesto

La cooperativa no posee un sistema para realizar una valoracion de puestos y ajuste de salarios, ni con un sistema para realizar la evaluacion del desempeño del personal, aunque han querido dar pasos en ese sentido y realizaron una evaluacion de los funcionarios en el mes de diciembre pasado

Finalmente, la estabilidad del personal es bastante buena, como puede verse en el listado de funcionarios, aparte del Gerente y una Secretaria que acaban de ingresar, el funcionario mas antiguo tiene veintiun años y el mas reciente tiene seis meses El promedio de antigüedad es de 5 3 años

III ESTANDARIZACIÓN

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 son de comercio, gastos personales o consumo, vivienda y produccion dirigida a comerciantes y pequeños empresarios

Segun la administracion, ajustan su reserva para cuentas incobrables de acuerdo a su indicador de morosidad, pero no tienen una politica bien definida Al revisar su morosidad al 30 de junio de 1995 encontramos que tienen ¢1 2 millones morosos de una cartera de ¢13 6 millones que excluye cobro judicial y la cartera de la sucursal de Zacatecoluca

En cuanto al manual y nomenclatura de cuentas contables, a partir del 1 de enero de 1996 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	Estadisticas	Ninguna
c	Analisis de mora	Mensual (2)
d	Ejecucion de presupuesto	No
e	Otros	Variable (3)

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

(2) El ultimo se encuentra al mes de diciembre de 1995

(3) Aunque no lo hacen con frecuencia el sistema de computo les permite producir listados de ahorros de aportaciones y de creditos

La cooperativa cuenta con sistemas de computo adecuados a la situacion actual, pero sin duda alguna, deberan ser mejores para poder ejecutar una estrategia de crecimiento y expansion, tanto territorial como de servicios. Tienen soporte tecnico, pero no planes de contingencia, realizan respaldos mensuales pero los conservan en la misma cooperativa, por lo que se les recomendo guardarlos en una caja de seguridad en otra entidad que brinde ese servicio, sobre todo para protegerlos de robos, incendios o desastres naturales.

A nivel tecnologico es importante que realicen todos los esfuerzos necesarios para enlazar la sucursal de Zacatecoluca y puedan realizar transacciones en linea mejorando considerablemente el servicio a los asociados.

IV ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La contabilidad se encuentra al dia, el ultimo mes consolidado es noviembre y sin consolidar diciembre de 1995. La sucursal lleva su propia contabilidad que debe cerrar y enviar a las oficinas centrales a fin de cada mes.

Las politicas escritas y aplicadas se limitan a las establecidas en el Manual de Credito.

Gracias a sus sistemas de computo tienen un control financiero/contable de las aportaciones y de la aplicacion de excedentes por socio. Los excedentes se distribuyen con base en las aportaciones de los asociados.

Al igual que en otras cooperativas no es frecuente el uso de indicadores para medir su salud financiera, se limitan a comparar los balances de un mes con los del mes o periodos anteriores. En realidad no existe una politica de depuracion de estados financieros, pero si han liquidado cuentas de ahorro muy antiguas pasandolas a una cuenta por pagar, simplemente para detener la generacion del gasto financiero, pero no las excluyen del balance.

A pesar de los avances observados en tecnologia, la administracion financiera no es adecuada, pues no usan indicadores financieros como ya se ha mencionado, pero tampoco elaboran un presupuesto anual ni un flujo de caja con frecuencia. Simplemente, administran al dia controlando las disponibilidades.

La provision para el pago de las prestaciones laborales es suficiente porque todos los funcionarios son liquidados anualmente.

V AREA 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, contrato de la cuenta de ahorros, constancias de salario del prestatario y los fiadores, autorizacion de descuento del salario, avaluos y

planos en caso de créditos hipotecarios, y estados financieros de la empresa si es un crédito para producción o comercio

Como en otras cooperativas se usa un expediente único, que se abre con la solicitud de admisión del socio cuando este ingresa. En la hoja de análisis del crédito el analista solo hace una descripción del crédito que se solicita y los datos del deudor, pero no entra en detalle a valorar su capacidad de pago ni emite recomendación alguna, tampoco firma la hoja

Falta rigurosidad en el análisis del crédito, no tanto desde el punto de vista del procedimiento, sino de la calidad del análisis

Las Políticas y Reglamento de Crédito datan del 15 de octubre 1985, luego se han dictado normas específicas para cada línea de crédito, el 25 de noviembre de 1992 para los créditos de microempresa con fondos FIA y el 22 de setiembre de 1994 para las restantes líneas de crédito

A estos documentos se les pueden hacer las siguientes observaciones generales

- ▶ Existe una política que se refiere a la oferta de tasas pasivas que estimulen el ahorro y sean competitivas con el resto del mercado, lo que es bastante positivo por que se trasmite una idea más empresarial que social en el otorgamiento de los servicios y beneficios a los asociados
- ▶ Se define que las tasas activas de interés son aquellas que incentivan el ahorro del asociado, cubran el costo financiero de los recursos obtenidos, cubren los costos operativos y proporcionan las reservas suficientes ante los riesgos del crédito, aspecto de gran importancia por que se define un margen de intermediación que debe abarcar algunos otros aspectos más allá de cubrir los costos financieros
- ▶ Se establece la posibilidad de definir límites de aprobación entre el Comité de Crédito y la Gerencia con el fin de asegurar mayor eficiencia en la prestación del servicio, así el reglamento define que el Gerente puede otorgar créditos que no superen las aportaciones del asociado, lo que sin duda indica que se está pensando en el asociado a la hora de diseñar procedimientos, buscando mecanismos que faciliten el servicio
- ▶ Se regula claramente que los fondos provenientes de fuentes externas se destinarán a los propósitos para los que fueron contratados, regulando así el equilibrio entre los plazos de captación y colocación
- ▶ En las políticas se habla de evitar las concentraciones de cartera en los asociados, luego en el reglamento se establece que ningún asociado puede acceder créditos que excedan un 20% de los recursos disponibles para prestamos, lo que no parece una buena medida para regular la concentración porque los recursos disponibles pueden ser muy variables, más bien debería usarse un parámetro o indicador, por ejemplo, que un asociado o grupo de interés no puede acceder cierto porcentaje de la cartera, o del activo total o del patrimonio

- ▶ Se establece una política para evaluar las garantías antes y después de otorgado el préstamo, creando así una obligación para llevar un control de garantías
- ▶ En las políticas de cobro se establece la necesidad de mantener los sistemas de información necesarios para determinar con anticipación cualquier riesgo crediticio, así como tomar oportunamente las decisiones de creación de reservas. Sobre alabar las bondades de esta política, reafirmando la necesidad de mejorar los sistemas de información
- ▶ En el reglamento se regula que ningún directivo puede ser garante de operación alguna, protegiéndose así del tráfico de influencias, además, los directores no pueden votar en asuntos que los involucre
- ▶ Se define previamente una estructura de la cartera de préstamos donde el 40% debe destinarse a créditos de producción y comercio, el 40% a créditos de consumo y el 20% a créditos de vivienda, creando con esta norma un sistema de topes de cartera, el que se ha comprobado que es deficiente y caro, pues la institución financiera debe invertir recursos en supervisar los destinos de los créditos aumentando los costos para los usuarios finales
- ▶ Se establece inapropiadamente que la cartera total debe ser un 70% del activo total, lo que nos demuestra que este tipo de cooperativas están pensadas como dadoras de crédito, pues esta norma afecta una adecuada administración de la liquidez para proteger las captaciones, salvo que no se piense en captar
- ▶ Se establece que el proceso de cobro judicial se iniciara cuando el asociado presente un máximo de 6 meses de morosidad
- ▶ También se establece una tasa por concepto de mora del 6% anual sobre el saldo en mora, la que será registrada en la reserva para cuentas incobrables. El 6% anual representa una tasa del 0.5% mensual, la que se considera bastante baja

Existen políticas de refinanciamiento y prórrogas de los créditos, las cuales están contenidas en el Manual de Crédito. El refinanciamiento se entiende como la sustitución de un préstamo no vencido y sin mora, mediante uno nuevo, lo que no se puede hacer hasta que se haya cancelado por lo menos el 50% del préstamo original. Las prórrogas se entienden como la ampliación del plazo de cancelación pactado originalmente, por uno mayor, para que el prestatario pueda cumplir con su compromiso, todo esto antes del vencimiento del crédito que origina la solicitud.

Las operaciones que se refinancian se consideran como créditos nuevos, la ampliación de plazo si se considera morosa.

La tasas actuales de interes activas son

- consumo 22% anual
- comercio 22% anual
- vivienda 22% anua
- creditos FIA 14% anual
- especial 22% anual
- gerencial 12% anual

La cartera de credito¹ esta concentrada en las lineas de consumo (37 94%) y vivienda (40 46%), sumando entre las dos un 78 4% de la cartera total En menor medida encontramos la cartera de comercio (13 32%) y otras (8 28%) Como se nota, la mayor concentracion de cartera esta respaldada con garantias reales, en el caso de la de vivienda, y con garantias fiduciarias, en el caso de la de consumo, ademas, casi la totalidad de la cartera fiduciaria se recupera via deduccion del salario del asociado

En el siguiente cuadro puede observarse la composicion de la cartera total de las oficinas centrales

**COMPOSICION DE LA CARTERA
OFICINA SAN VICENTE**

<i>Destino</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Consumo	¢5 193 464 20	37 94
Comercio	¢1 823 705 35	13 32
Vivienda	¢5 537 580 57	40 46
FIA	¢343 897 21	2 51
Corto plazo	¢6 733 59	0 05
Credito especial	¢764866 60	5 59
Fommi	¢17 571 56	0 13
Total	¢13 687 819 08	100

Al 30 de junio de 1995, la provision para incobrables alcanzo los ¢671,437 con una cartera de ¢17,866,812 49 Sin la sucursal, la cartera es de ¢13,639,703 75 con una mora en cuotas vencidas de ¢1,289,692 56, para un indice de 9 46% de mora La clasificacion de la cartera segun el concepto de cartera afectada arrojaron los siguientes resultados

¹Excluye cartera de sucursal de Zacatecoluca

CUADRO DE MORA

<i>Destino</i>	<i>1-3</i>	<i>4-6</i>	<i>7-9</i>	<i>10-12</i>	<i>+12</i>	<i>Total</i>
Consumo	¢2 737 838	¢213 905	¢179 926	¢52 185	¢233 454	¢3 417 308
Comercio	¢795 696	¢98 328	¢77 878	¢49 858	¢215 805	¢1 237 565
Vivienda	¢3 233 833	¢103 606	¢168 470	¢7 348	¢46 471	¢3 559 729
FIA	¢78 777	¢25 430	¢17 359	¢0	¢51 213	¢172 779
Otros	¢251 058	¢0	¢44 553	¢3 763	¢192	¢329 546
En protesto					¢6 839	¢6 839
TOTAL	¢7 127 202	¢441 269	¢488 166	¢113 155	¢553 974	¢8 723 765
PROVISION	¢2 494 521	¢154 444	¢170 858	¢39 604	¢553 974	¢3 413 401

CARTERA TOTAL	¢13 694 658
CARTERA EN MORA	¢8 723 765
% MORA	63 7
PROVISION ACTUAL	¢671 437
PROVISION REQUERIDA	¢3 413 401
DIFERENCIA	(¢2 735 125)

Como puede verse, la cartera morosa segun cartera afectada asciende a los ¢8 7 millones, que representa una morosidad del 63 7%, la que podria ser mayor cuando se calcule la mora de la sucursal

En general, la labor de recoleccion de la informacion y el calculo de la cartera de credito no enfrento serias dificultades, pero la calidad de la informacion podria haber sido mucho mayor si la cooperativa la hubiera preparado de antemano, pues, los respaldos del mes de junio de 1995 ni siquiera estaban disponibles, lo que provoco que no optimizaramos los sistemas de computo y tuvieramos que volver a digitar los listados de la cartera total y la cartera en mora

La cooperativa no cuenta con un plan de recuperacion de la morosidad, mucha de esa labor queda en manos del Comite de Mora

El procedimiento de analisis de credito se apega a las disposiciones del reglamento respectivo, dando enfasis a valorar la capacidad de pago de los asociados y sus fiadores

Al revisar el libro de actas del Comite de Credito encontramos que en las aprobaciones de credito anotan el numero de socio, numero de prestamo, nombre, monto de la operacion, destino, plazo y la garantia ofrecida

Por ahora, no existe un control de los fiadores para determinar cuantas veces figuran como tales, pronto piensan tenerlo en forma automatizada

La unica garantia que se avalua es la hipotecaria, esto lo hace 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, el maximo es de ¢80,000, que es el hipotecario y no hay un minimo Esta practica de dar creditos que no sobrepasen los ¢80 mil debe cambiar, hoy dia es un obstaculo para operar con clientes de altos ingresos, especialmente comerciantes o profesionales

La composicion de la cartera de acuerdo a su plazo de recuperacion se estimo con base en un listado proveido por la cooperativa, encontrando que el 11 66% de la cartera se recuperara en menos de doce meses y el restante entre trece y treinta y seis meses

PLAZO DE RECUPERACION DE LA CARTERA²

Destino	1-12	13-36	TOTAL
Consumo	¢752 760	¢4 444 719	¢5 197 479
Comercio	¢358 289	¢1 459 703	¢1 817 992
Vivienda	¢178 452	¢5 350 465	¢5 528 917
FIA	¢266 276	¢70 411	¢336 687
Corto plazo	¢6 734		¢6 734
Especial	¢22 449	¢742 417	¢764 866
Fommi	¢9 148	¢8 424	¢17 572
Total	¢1 594 108	¢12 076 139	¢13 670 247
Porcentajes	11 66	88 34	100

²Los saldos totales de la cartera segun el plazo de recuperacion presentan algunas diferencias con los saldos de la cartera total dados por la cooperativa por razones no precisadas

VI MERCADEO

La poblacion economicamente activa de San Vicente es de 43,537 personas, donde 19,333 es poblacion urbana (44 4%), lo que evidencia que la cooperativa tiene un gran potencial de crecimiento, sin embargo, es dificil un crecimiento en membresia sino se resuelven las limitaciones tecnologicas, como poder enlazar la sucursal y bajar sus costos Toda estrategia de crecimiento debe ir acompañada de mejoras tecnologicas y reduccion de costos

La empresa cuenta con una promotora que realiza visitas a centros de trabajo para motivar a los asociados a usar sus servicios, pero no realizan investigaciones de mercado, ni tienen segmentado su mercado No tienen un posicionamiento definido Tampoco tienen un plan de mercadeo, sin embargo realizan actividades de promocion donde distribuyen volantes y despegables

Para ellos su principal competencia son los bancos y la financiera Ahorromet, que queda a 200 mts de la cooperativa

Piensan que pueden atraer a algunos otros sectores que no atienden como a pequeños y medianos empresarios, así como a agricultores

La imagen física no es muy buena, la cooperativa no tiene fachada de una institucion financiera, las areas de atencion al publico son amplias pero les falta mobiliario adecuado El personal femenino que atiende publico esta uniformado

Imagen física de la cooperativa

	Adecuada	Inadecuada
Instalaciones	XX	
Areas de atencion al Publico	XX	
Mobiliario y equipo		XX
Seguridad	XX	
Presentacion del personal	XX	

La imagen en la comunidad es buena, se percibe que la cooperativa ha mejorado, sobre todo ahora que ofrece mas servicios

VII SERVICIOS DE DEPOSITOS

TIPOS DE DEPOSITOS

No	Tipo	Tasa nominal	Plazo	Deposito minimo
1	Aportaciones	No pagan	--	¢20
2	Dep a plazo	Variable (1)	Variable	¢1 000
3	Libreta de ahorro	9%	--	¢10
4	Ahorro infanto-juvenil	No existe		
5	Ahorro simultaneo	8%	(2)	¢10

(1) Adelante se puede ver tabla de tasas de interes

(2) El ahorro simultaneo es una cuota que se incorpora a la cuota del prestamo y se le devuelve cuando termina de pagar el credito

Tasas de interes en Deposito a plazo

Plazo		
60 dias	120 dias	180 dias
13%	14%	15%

No se permite ningun tipo de retro anticipado de depositos a plazo, servicio que les permitira generar algun ingreso por descuento de titulos y ofrecer un mejor servicio, generando mas confianza en los socios. Una nueva estrategia de captacion debe considerar la posibilidad de descontar titulos propios y ajenos, pues si la empresa esta en la capacidad de devolver fondos en cualquier momento eso es percibido como una fortaleza.

No se controla la composicion de los depositos. Una clasificacion de las cuentas de ahorro a la vista por rango es

*CLASIFICACION DE LAS CUENTAS DE AHORROS
OFICINAS DE SAN VICENTE*

Rango	Numero de cuentas	Monto	Porcentaje
1-500	5 463	¢561 584 88	5 74
501-1,000	408	¢275 327 32	2 81
1,001-5,000	459	¢1 075 318 73	10 99
5,001-10,000	137	¢1 013 740 92	10 36
10,001-50,000	173	¢3 922 638 54	40 10
50,001-mas	32	¢2 934 411 69	29 99
Total	6 678	¢9 783 225 38	100

Como puede notarse existe un gran numero de cuentas (82% de las cuentas) que no movilizan mas del 6% del ahorro, mientras que 205 cuentas movilizan el 70%. Esta situacion es de mucho cuidado sobre todo se deberia desarrollar un programa informativo especial dirigido a esos inversionistas "estrella". Ademias, si no se maneja ningun tipo de encaje y las inversiones en bancos no alcanzan el 10% de sus captaciones, es evidente que no existe una adecuada politica de inversiones y de proteccion a los inversionistas. Tanto las cooperativas como su federacion deben trabajar en un sistema de liquidez que les soporte, si desean seguir creciendo con base en las captaciones y no en deuda.

VIII PROCESO DE AFILIACIÓN

Para afiliar asociados se visitan centros de trabajo como escuelas o empresas, promocionando los servicios.

Hay posibilidad de rechazar una solicitud de ingreso al obtener malas referencias del solicitante.

La cooperativa lleva un control de los datos de los socios en tarjetas y en forma automatizada, especialmente por ocupacion y zona de residencia.

La Cooperativa acepta depositos de terceros, de hecho a junio contaba con 2,427 asociados y 6,678 cuentas de ahorro. Simplemente no hay requisitos para el que quiera ahorrar.

El asociado inactivo es aquel que no cancela aportaciones en los ultimos doce meses. Es interesante observar que la mayor composicion de su membresia son mujeres, por lo que habria que pensar en un producto de captacion ajustado a sus necesidades de ama de casa o pequena comerciante, ademias de la capacitacion en el adecuado uso del credito y el manejo de sus empresas.

Total de asociados

	al 30 de junio de 1995		al 31 de diciembre de 1995	
Hombres	1 111	45 78%	1 055	45 65%
Mujeres	1 316	54 22%	1 256	54 35%
Total	2 427	100%	2 311	100%

IX CONTROL INTERNO

El area de control interno no esta muy desarrollada, pero cumple con las normas basicas. Llevan un control dual de la clave y la llave de la caja de seguridad, tienen guardias de seguridad y estan bien distribuidas las funciones de custodia, autorizacion y registro. Deben mejorar en cuanto a los procedimientos en caso de un asalto y tener por escrito los procedimientos de control interno.

El monto maximo en efectivo en la Cooperativa es de ¢250,000, existe un control de disponibilidades y utilizan firmas duales. Las transacciones menores de ¢300 se pagan en efectivo, usan el voucher en los cheques, tienen recibos prenumerados y practican arqueos periodicamente.

ANÁLISIS FINANCIERO PERLAS

PROTECCIÓN

- La provision actual para incobrables cubre adecuadamente la morosidad mayor a 12 meses, por lo que se podria realizar un ejercicio de depuracion de esa cartera contra la estimacion y el capital social. Las aportaciones que respaldan la mora mayor de 12 meses alcanza la suma de ¢286,088
- La provision presenta insuficiencias con respecto a la cartera morosa total, pues apenas la cubre en un 77%, el deficit alcanza los ¢2.7 millones, que si fueran creados en este ejercicio economico la empresa reflejaria perdidas
- En periodos futuros la cooperativa debe ajustar sus estimaciones y depurar la cartera mayor a 12 meses, incluyendo el 100% que se encuentra en cobro judicial
- Para financiar el ajuste la cooperativa todavia puede ajustar su tasa activa promedio en por lo menos un punto porcentual, tal vez no ajustando las carteras de comercio y vivienda, pero si la de consumo. Tambien podria pensarse en nuevos productos de credito, como lineas rotativas, a tasas de mercado y de alta rotacion que contribuyan al incremento de los ingresos
- Evitar el gasto es otra alternativa de solucion, enfocando todos los esfuerzos a un programa de cobro mucho mas agresivo y efectivo que permita reducir sustancialmente la morosidad. Si analizamos el informe de mora de la cooperativa, segun cuotas vencidas, el 75.8% de la mora se encuentra a mas de 90 dias o vencidos, sin contar el cobro judicial
- Tambien es importante que las cooperativas pongan en practica otros mecanismos para "alimentar" la provision de incobrables ademas de excedente anual que resuelve la asamblea de asociados

ESTRUCTURA FINANCIERA

- La cartera de la cooperativa alcanza un 87.1% llegando a tener un 94% de activo productivo. Sin duda este nivel de activo productivo es bueno, pero no parece conveniente un nivel de inversiones transitorias tan bajo. Para dar una mayor proteccion a los inversionistas se deben buscar mejores alternativas de inversion y no trasladar casi en su totalidad las captaciones a cartera de prestamos, arriesgando la posicion de liquidez

- La empresa financia su activo en un 53 63% con depósitos del público y un 32% con aportaciones, manteniendo los mismos niveles en los años de análisis. Esta situación, nos refuerza la idea de que debe existir un plan especial para mantener ese nivel de captaciones. Aunque también se debe evaluar cuál ha sido la clave del éxito para mantener ese nivel, pues no parece que ha sido vía diferenciación de precio, ya que la tasa pasiva promedio se ubica dentro del mercado en el 10 82%
- Igualmente, es gratificante que el capital institucional ha venido creciendo hasta llegar al 9 14% en 1995. Esta situación unida a un 32% de aportaciones con respecto al capital nos presenta una empresa con un sólido patrimonio y con grandes posibilidades de desarrollo.
- Su alto activo productivo le permitiría manejar con cierta holgura los ajustes en incobrables, pues es una empresa generadora que, prácticamente, ha mantenido el mismo nivel de margen bruto en los últimos tres años.

RENDIMIENTOS Y COSTOS

- El margen bruto se ha logrado mantener gracias a una leve reducción en sus gastos financieros, por el poco endeudamiento y manteniendo tasas pasivas competitivas pero no muy superiores a sus principales competidores.
- La empresa debe mantener esta estructura logrando una diferenciación con base en sus servicios y atención personalizada, y no en el precio.
- Además, los gastos operativos han mantenido el mismo nivel con respecto al período anterior, de un 7 27% con respecto al activo total promedio, sin embargo, aunque se ha dado un control de gastos, deberían hacerse esfuerzos por reducirlos a un nivel cercano al 5%. Toda mejora en tecnología debe ir ligada a una mayor eficiencia del recurso humano, de manera que se hagan más cosas con el mismo personal.
- Este manejo de los gastos financieros y los gastos operativos les permite disfrutar de un excedente levemente superior al del año pasado, siendo a la vez el más alto de los últimos años.
- Aparte de lo anterior sería conveniente una evaluación de los productos actuales, sobre todo para determinar si sus costos se calculan adecuadamente.

L IQUIDEZ

- La cooperativa mantiene en disponibilidades un 12% de los depósitos, considerando su volumen de captaciones nos parece que estas deberían ser mayores

A CTIVOS IMPRODUCTIVOS

- El indicador de una mora de 48% no es válido porque se calcula sobre la base de una cartera de ¢17 8 millones que corresponde al balance consolidado, recordemos que el cálculo de mora se realizó únicamente sobre la cartera de San Vicente
- Es importante anotar que el capital institucional cubre adecuadamente (209%) el activo improductivo

S EÑALES EXPANSIVAS

- La cooperativa muestra crecimientos reales muy por arriba de la inflación en los años de análisis. Para 1995 experimenta un crecimiento real del 15.8%, lo que podría ser mayor si se pusieran en práctica los planes de desarrollo de las captaciones ya sugeridos. Los crecimientos en préstamos, aportaciones y depósitos son igualmente importantes, pero se debe destacar un crecimiento del 71.5% en el capital institucional.
- La membresía ha experimentado una reducción del 24% en el último año, lo que debe llamar la atención y reforzar la idea de que la empresa debe cambiar la imagen de ser únicamente una empresa de crédito donde los asociados se mantienen en tanto puedan acceder ese servicio.

ANEXO A

RESUMEN DE MOROSIDAD

Cuadro de Mora Cartera afectada - ACCOVI (solo San Vicente)							
Destino	1-3	4-6	7-9	10-12	+12	Total mora	Cartera total
Consumo	2 737,838	213,905	179 926	52,185	233 454	3,417,308	5,193 464
	52 72%	4 12%	3 46%	1 00%	4 50%	65 80%	100 00%
Comercio	795 696	98,328	77 878	49,858	215,805	1,237 565	1 823,705
	43 63%	5 39%	4 27%	2 73%	11 83%	67 86%	100 00%
Vivienda	3 233,833	103 606	168,470	7 348	46 471	3,559,729	5,537 581
	58 40%	1 87%	3 04%	0 13%	0 84%	64 28%	100 00%
FIA	78,777	25,430	17 359	0	51 213	172,779	343 897
	22 91%	7 39%	5 05%	0 00%	14 89%	50 24%	100 00%
Otros	281 058	0	44,533	3 763	192	329,546	789,172
	35 61%	0 00%	5 64%	0 48%	0 02%	41 76%	100 00%
In protesto					6 839	6,839	6 839
					100 00%	100 00%	100 00%
Total	7,127 202	441,269	488,166	113 155	553,974	8,723 765	13 694,659
	52 04%	3 22%	3 56%	0 83%	4 05%	63 70%	100 00%
Provision requerida	3 413,401						

Nota: el detalle de las cuentas en mora se encuentra con el documento original en las oficinas de CRECER.

ANEXO B

ANÁLISIS PERLAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO · ACCOVI a 06/30/95

	12/31/92	12/31/93	12/31/94	06/30/95	
I NUMERO DE ASOCIADOS					I NUMBER OF MEMBERS
Hombres	0	900	1 343	1 111	Men
Mujeres	0	1 000	1 857	1 316	Women
Grupos	0	0	0	0	Groups
Sexo No Reportado	0	0	0	0	Sex Not Reported
TOTAL NUMERO DE ASOCIADOS	0	1 900	3 200	2 427	TOTAL NUMBER OF MEMBERS
II MOROSIDAD					II DELINQUENCY
2 A 12 Meses	307 300	11 894	777 670	8 169 791	2 To 12 Months
Mas De 12 Meses	0	0	0	547 135	More Than 12 Months
TOTAL MOROSIDAD	307 300	11 894	777 670	8 716 926	TOTAL DELINQUENCY
III ¿CARTERA AFECTADA?	No	No	No	No	III USE OUTSTANDING LOAN BALANCE ?
IV CARTERA DE PRESTAMOS	7 975 303	11 528 651	15 643 179	17 866 812	IV LOAN PORTFOLIO
V DEPURACIONES ACUMULADAS	0	0	0	0	V ACCUMULATED CHARGE OFFS
VI RECUPERACIONES ANUALES CARTERA DEP	0	0	0	0	VI RECOVERIES OF CHARGE OFFS
BALANCE GENERAL					BALANCE SHEET
I ACTIVO PRODUCTIVO					I PRODUCTIVE ASSETS
<i>A Disponibilidades</i>					<i>A Liquid Assets</i>
Deposito Federacion	0	0	0	0	Bank Deposits (Productive)
Depositos Bancos (Productivos)	1 031 506	1 028 697	736 296	949 965	Federation Deposits
Encaje	0	0	0	0	Legal Reserves
Otro	0	0	0	0	Other
<i>Total Disponibilidades</i>	<i>1 031 506</i>	<i>1 028 697</i>	<i>736 296</i>	<i>949 965</i>	<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)	398 881	398 881	398 881	398 881	Productive Shares Fed
Otras Diversas	832	832	832	832	Other Miscellaneous
<i>Total Inversiones Financieras</i>	<i>399 713</i>	<i>399 713</i>	<i>399 713</i>	<i>399 713</i>	<i>Total Financial Investments</i>
<i>C Prestamos</i>					<i>C Loans</i>
Prestamos Corrientes	7 975 303	11 528 651	15 643 179	17 866 812	Short Term Loans
Prestamos Largo Plazo	0	0	0	0	Long Term Loans
Reservas	358 328	464 736	592 613	671 437	Allowance for Loan Loss
<i>Prestamos Netos</i>	<i>7 616 975</i>	<i>11 063 915</i>	<i>15 050 566</i>	<i>17 195 375</i>	<i>Net Loans</i>
<i>D Inversiones No Financieras</i>					<i>D Non Financial Investments</i>
Diversas	0	0	0	0	Various
TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO	9,048,194	12,492,325	16,186,575	18,545,053	TOTAL PRODUCTIVE ASSETS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO: ACCOVI a 06/30/95

	<u>12/31/92</u>	<u>12/31/93</u>	<u>12/31/94</u>	<u>06/30/95</u>	
II ACTIVO IMPRODUCTIVO					II NONPRODUCTIVE ASSETS
<i>A DISPONIBILIDADES</i>					<i>A LIQUIDITY</i>
Caja	150 000	161 245	155 726	172 273	Cash
Depositos Bancos (Improductivos)	579 577	116 953	365 050	178 122	Bank Deposits (Unproductive)
Moneda Extranjera	0	0	0	0	Foreign Currency
TOTAL DISPONIBILIDADES	729 577	278 198	520 776	350 395	<i>Total Liquidity</i>
<i>B CUENTAS POR COBRAR</i>					<i>B ACCOUNTS RECEIVABLE</i>
Deudores	0	0	0	0	Debtors
Intereses	0	0	0	0	Interest
Documentos	2 424	43 183	67 072	63 535	Notes Receivable
Otros	0	0	0	0	Other
Provisiones (Contracuenta)	0	0	0	0	Allowances (Counter Account)
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	2 424	43 183	67 072	63 535	<i>TOTAL ACCOUNTS RECEIVABLE</i>
<i>C MUEBLES E INMUEBLES</i>					<i>C FIXED ASSETS</i>
Muebles E Inmuebles Bruto	308 450	387 285	400 528	434 880	Gross Fixed Assets
Depreciaciones	0	0	0	0	Depreciation
MUEBLES E INMUEBLES NETOS	308 450	387 285	400 528	434 880	<i>TOTAL FIXED ASSETS</i>
<i>D OTROS ACTIVOS</i>					<i>D OTHER ASSETS</i>
Cuentas Por Liquidar Extraordinarios	0	0	0	0	Accounts To Be Liquidated Extraordinary
Otros	13 395	121 705	183 158	329 697	Others
Diferido	0	0	0	0	Deferred
Encaje Improductivo	0	0	0	0	Unproductive Legal Reserves
TOTAL OTRO ACTIVO	13 395	121 705	183 158	329 697	<i>TOTAL OTHER ASSETS</i>
TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO	1 053 846	830 371	1 171 534	1 178 507	TOTAL UNPRODUCTIVE ASSETS
TOTAL ACTIVOS	10,102,040	13,322,696	17,358,109	19,723,560	TOTAL ASSETS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO • ACCOVI a 06/30/95

	12/31/92	12/31/93	12/31/94	06/30/95	
III PASIVOS CON COSTO					III LIABILITIES WITH COST
<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>	289 903	355 067	493 030	419 672	<i>B Long Term Bank Loans</i>
<i>C Prestamos Corto Plazo Fed</i>	0	0	0	0	<i>C Short Term Federation Loans</i>
<i>D Prestamos Largo Plazo Fed</i>	0	0	0	0	<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>	5 454 940	7 285 199	9 282 331	10 576 836	<i>F Savings Deposits</i>
TOTAL PASIVOS CON COSTO	5 744 843	7 640 266	9 775 361	10 996 508	TOTAL LIABILITIES WITH COST
IV PASIVOS SIN COSTO					IV LIABILITIES WITHOUT COST
<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	82 108	<i>B Accounts Payable</i>
<i>C Provisiones (Prestaciones)</i>	0	0	0	42 032	<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>	42 896	150 924	160 975	74 821	<i>E Differed</i>
<i>F Otros</i>	170 848	279 880	451 756	464 095	<i>F Other</i>
TOTAL PASIVOS SIN COSTO	213 744	430 804	612 731	663 056	TOTAL LIABILITIES WITHOUT COST
TOTAL PASIVOS	5 958 587	8 071 070	10 388 092	11 659 564	TOTAL LIABILITIES
V CAPITAL					V CAPITAL
<i>A Aportaciones</i>	3 225 006	4 307 069	5 642 690	6 261 758	<i>A Shares</i>
<i>B Revaluaciones / Otros</i>	0	0	0	0	<i>B Revaluations / Others</i>
<i>C Capital Institucional</i>					<i>C Institutional Capital</i>
Reserva Irrepartible	281 403	449 055	702 432	333 090	Retained Earnings
Otras Reservas	0	0	0	445 194	Other Reserves
Donaciones	85 230	85 230	96 033	85 230	Donations
Excedentes / Perdidas	451 814	409 472	528 862	938 724	Surplus / Loss
<i>Total Capital Institucional</i>	818 447	943 757	1 327 327	1 802 238	<i>Total Institutional Capital</i>
TOTAL CAPITAL	4 043 453	5 250 826	6 970 017	8 063 996	TOTAL CAPITAL
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL	10 002 040	13 321 896	17 358 109	19 723 560	TOTAL LIABILITIES AND CAPITAL
(ajuste)	100000	800	0	0 3	(adjustment)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO · ACCOVI a 06/30/95

	<u>12/31/92</u>	<u>12/31/93</u>	<u>12/31/94</u>	<u>06/30/95</u>	
ESTADO DE RESULTADOS					INCOME STATEMENT
I INGRESOS					I INCOME
<i>A Intereses Sobre Prestamos</i>	1 301 432	1 899 503	2 747 641	1 721 337	<i>A Interest Earnings from Loans</i>
<i>B Intereses Sobre Depósitos De Ahorro</i>	101 327	148 633	115 897	37 375	<i>B Interest Earnings from Savings Deposits</i>
<i>C Intereses Sobre Inversiones Financieras</i>	0	9 530	0	0	<i>C Interest Earnings from Financial Investments</i>
<i>D Comisiones Sobre Prestamos</i>	0	0	0	41 186	<i>D Fees from Loans</i>
<i>E Ingresos Inversiones No Financieras</i>	0	0	0	85	<i>E Income from Non Financial Investments</i>
<i>F Otros Productos</i>	67 907	109 043	125 881	21 281	<i>F Other Income</i>
TOTAL INGRESO BRUTO	1 470 666	2 166 709	2 989 419	1 821 264	TOTAL GROSS INCOME
II GASTOS FINANCIEROS					II FINANCIAL COSTS
<i>A Intereses Sobre Depósitos</i>	500 408	691 249	1 195 097	571 997	<i>A Interest on Deposits</i>
<i>B Intereses Sobre Aportaciones</i>	11 953	0	0	0	<i>B Interest on Shares</i>
<i>C Intereses Sobre Créditos</i>	0	16 512	15 947	14 684	<i>C Interest on Borrowings</i>
<i>D Intereses Sobre Créditos Externos</i>	0	0	0	0	<i>D Interest on External Credit</i>
<i>E Otros Costos Financieros</i>	0	0	1 671	9 922	<i>E Other Financial Costs</i>
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	512 361	707 761	1 212 715	596 603	TOTAL FINANCIAL COSTS
III MARGEN BRUTO	958 305	1 458 948	1 776 704	1 224 661	III GROSS MARGEN
EGRESOS					EXPENSES
IV GASTOS ADMINISTRATIVOS	506 261	947 108	1 113 246	716 467	IV ADMINISTRATIVE EXPENSES
V PROVISIONES PSTMOS INCOB	0	0	0	0	V PROVISIONS FOR LOAN LOSSES
VI COSTOS NO FIN / EXTRAORDINARIOS	230	0	2 381	19 914	VI NON FINANCIAL / EXTRAORDINARY EXP
VII RESULTADOS DEL EJERCICIO	451 814	511 840	661 077	488 280	VII NET INCOME / LOSS

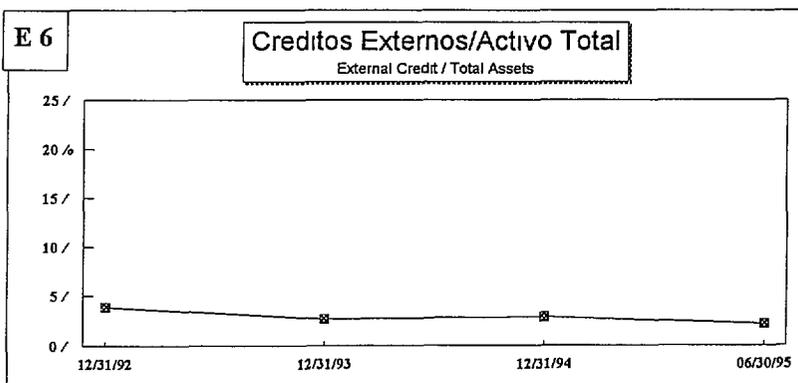
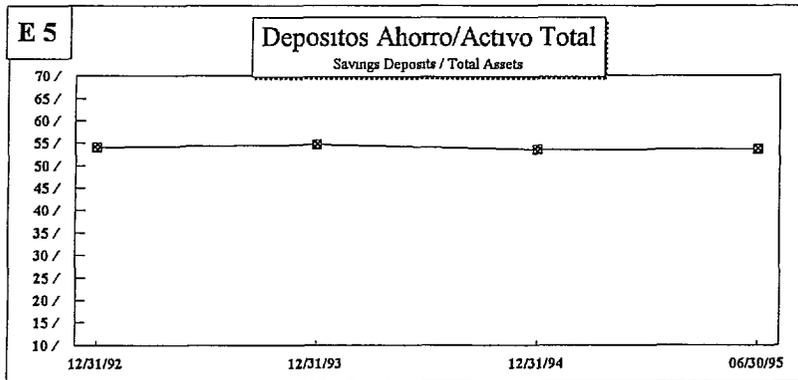
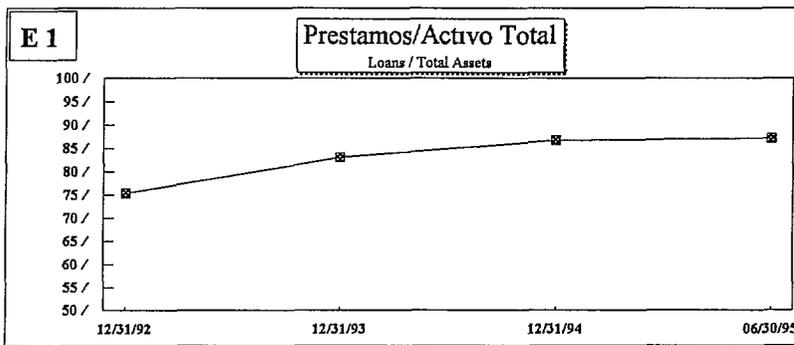
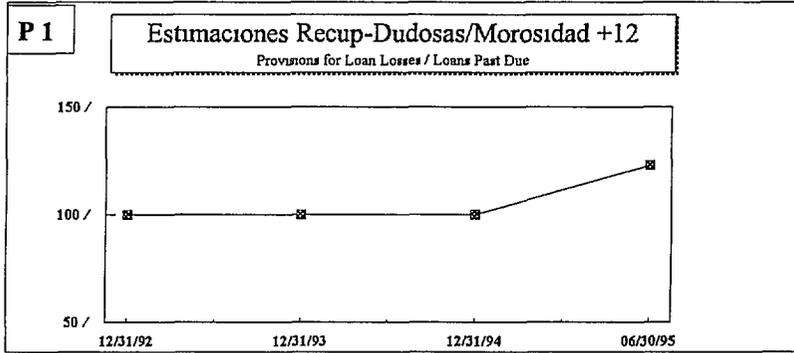
26

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO. ACCOVI a 06/30/95

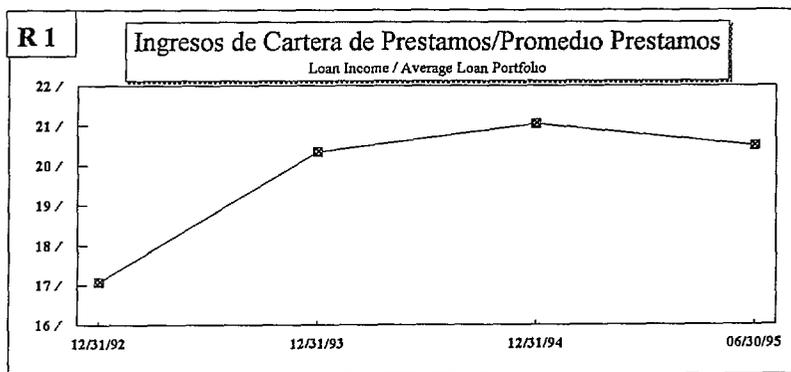
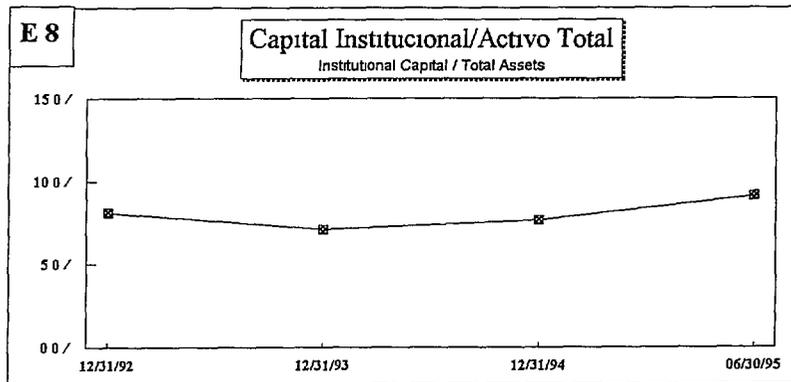
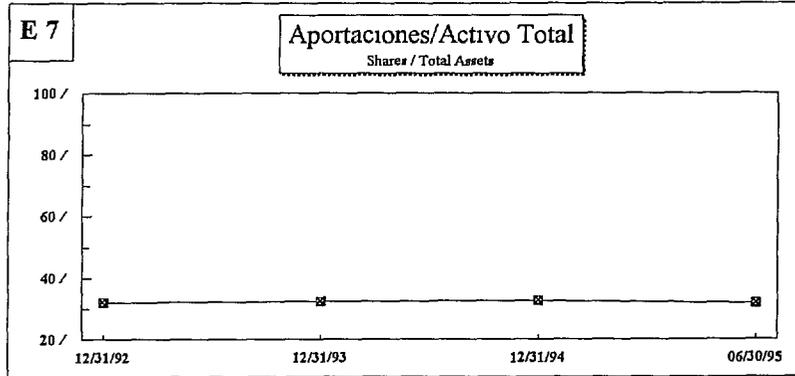
12/31/92 12/31/93 12/31/94 06/30/95

INDICADORES P-E R-L-A S		METAS / GOALS				PERLAS (PEARLS) INDICATORS	
P	PROTECCION					P	PROTECTION
1	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad +12	100%	100 00%	100 00%	100 00%	122 72%	1 Provisions for Loan Losses / Loans Past Due
2	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad Total	35%	116 61%	3907 31%	76 20%	7 70%	2 Provisions for Loan Losses / Total Delinquency
E	ESTRUCTURA FINANCIERA					E	FINANCIAL STRUCTURE
1	Prestamos/Activo Total	Entre / Between 70 75%	75 40%	83 05%	86 71%	87 18%	1 Loans / Total Assets
2	Inversiones Financieras/Activo Total	Entre / Between 15 20%	3 96%	3 00%	2 30%	2 03%	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%	17 43%	9 81%	7 24%	6 59%	4 Liquidity / Total Assets
5	Depósitos Ahorro/Activo Total	Entre / Between 70 80%	54 00%	54 68%	53 48%	53 63%	5 Savings Deposits / Total Assets
6	Creditos Externos/Activo Total	0%	2 87%	2 67%	2 84%	2 13%	6 External Credit / Total Assets
7	Aportaciones/Activo Total	Entre /Between 10 20%	31 92%	32 33%	32 51%	31 75%	7 Shares / Total Assets
8	Capital Institucional/Activo Total	M n 10%	8 10%	7 08%	7 65%	9 14%	8 Institutional Capital / Total Assets
R	RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)					R	RATES OF RETURN AND COSTS
1	Productos S/Ptmos/Promedio Ptmos	Tasa del Mercado/ Market Rate	17 09%	20 34%	21 04%	20 50%	1 Loan Income / Average Loan Portfolio
2	Productos S/Depositos/Promedio Depositos	Tasa del Mercado/ Market Rate	9 82%	14 45%	15 74%	3 93%	2 Liquid Investment Income / Average Deposits
3	Productos S/Inv Fin/Promedio Inv Fin	Mas que / More than R2	0 00%	2 38%	0 00%	0 00%	3 Financial Inv Income / Avg Financial Invs
4	Productos S/Inv No Fin/Promedio Inv No Fin	Mn - R2	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	4 Non Finan Inv Income / Avg Non Finan Inv
5	Gastos Fin Depósitos/Promedio Depositos	Tasas Competitivas / Competitive Rates	9 17%	9 49%	12 87%	10 82%	5 Costs on Deposits / Average Deposits
6	Gastos Fin Aport/Promedio Aportaciones	R5	0 37%	0 00%	0 00%	0 00%	6 Costs of Shares / Average Shares
7	Intereses Sobre Cred de FED /Prom Cred FED	0%	ERR	ERR	ERR	ERR	7 Interest on Fed Loans / Average Fed Loans
8	Margen Bruto/Promedio Activos	Para cubrir gastos / To cover expenses	9 49%	12 46%	11 58%	12 42%	8 Gross Margin / Average Assets
9	Gastos Generales Y Admin /Promedio Activos	Entre / Between 3 5%	5 01%	8 09%	7 26%	7 27%	9 Administrative Costs / Average Assets
10	Estimaciones Recup Dudosas/Promedio Activos	1 12 meses/months 35% 12+ meses/months-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	4 47%	4 37%	4 31%	4 95%	11 Net Income / Average Assets
L	LIQUIDEZ					L	LIQUIDITY
1	Disponibilidades () Oblig Ctes /Depositos	M n 20% de / of Depositos	32 28%	17 94%	13 54%	11 52%	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%	17 43%	9 81%	7 24%	6 59%	3 Cash + Bank Deposits / Total Assets
A	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS					A	NON-PRODUCTIVE ASSETS
1	Morosidad Total/Cartera Total + Ctas x Liquidar	< 5%	3 85%	0 10%	4 97%	48 79%	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	10 43%	6 23%	6 75%	5 98%	5 Nonproductive Assets / Total Assets
6	Capital Inst (+)Pasivo Sin Costo/Activo Improduct	< 100%	97 95%	165 54%	165 60%	209 19%	6 Instit Cap (+) Liab No Cost / Nonprod Assets
S	SENALES EXPANSIVAS (Anualizados)					S	SIGNS OF GROWTH
1	Activo Total	Mas que la inflacion / Greater Than Inflation	N/A	31 88%	30 29%	27 25%	1 Total Assets
2	Préstamos	> Crecimiento en \$1 / Growth in \$1	N/A	45 25%	36 03%	28 50%	2 Loans
3	Recursos Externos	0%	N/A	22 48%	38 86%	29 76%	3 External Credit
4	Aportaciones	>Crecimiento en E7 / >Growth in E7	N/A	33 55%	31 01%	21 94%	4 Shares
5	Capital Institucional	Crecimiento en E8 / >Growth in E8	N/A	15 31%	40 64%	71 56%	5 Institutional Capital
6	Asociados	El ideal es entre 20 a 30% / Ideally between 20 30%	N/A	0 00%	68 42%	48 31%	6 Members
7	Depósitos	>Crecimiento en E5 / >Growth in E5	N/A	33 55%	27 41%	27 89%	7 Deposits
8	Inflacion		19 90%	12 10%	8 90%	11 40%	8 Inflation

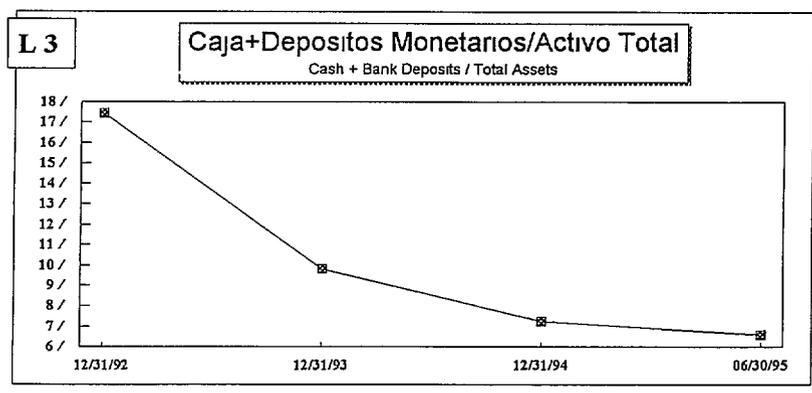
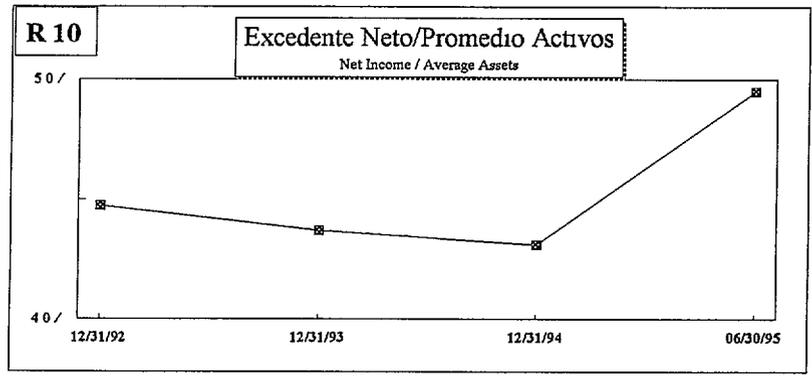
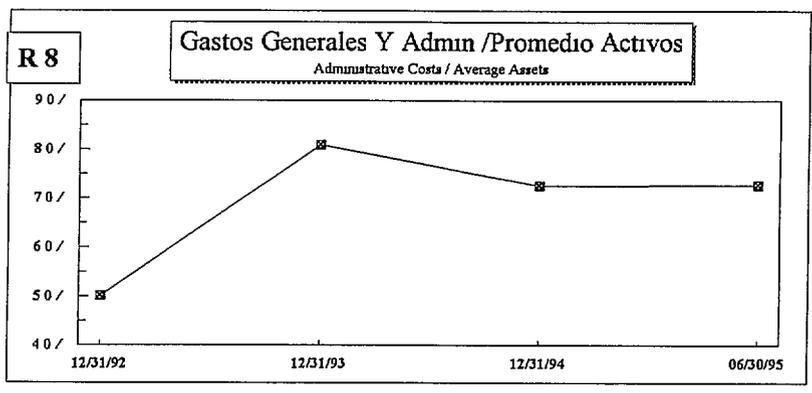
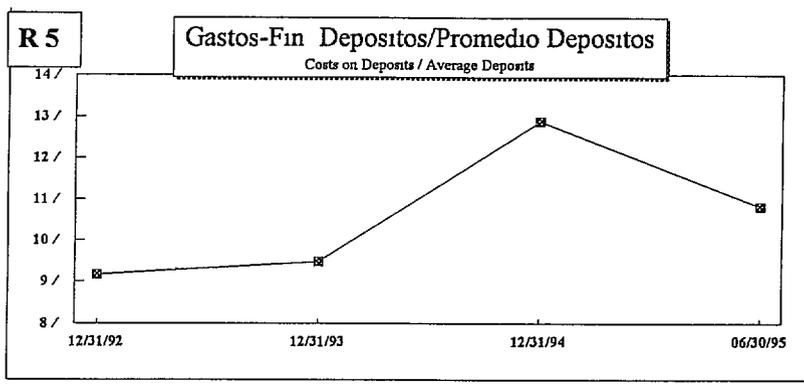
ACCOVI a 06/30/95



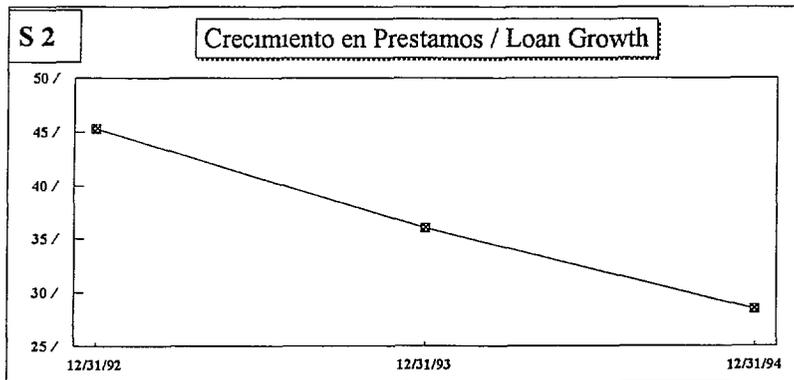
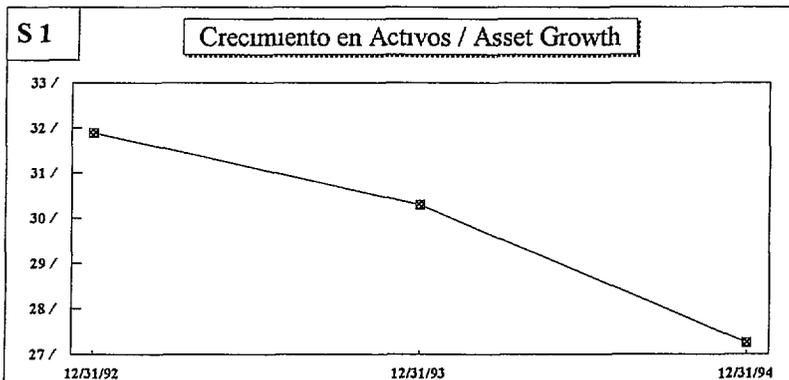
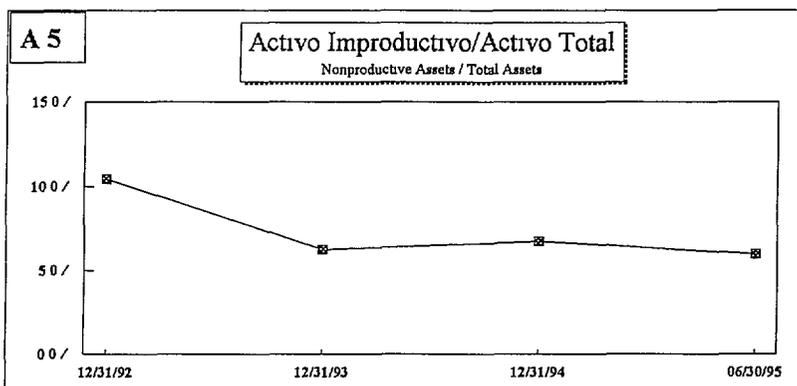
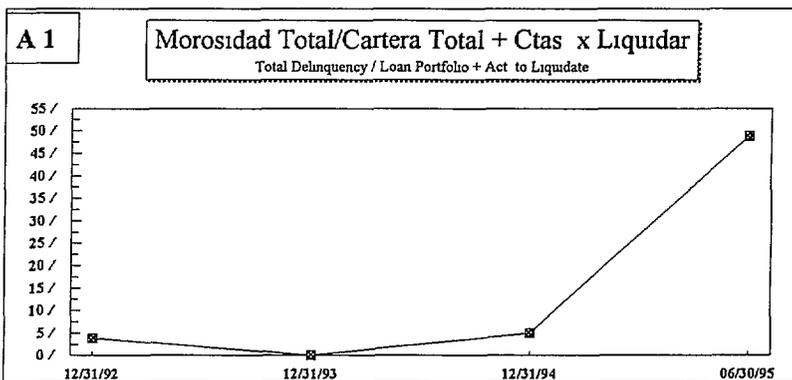
ACCOVI a 06/30/95



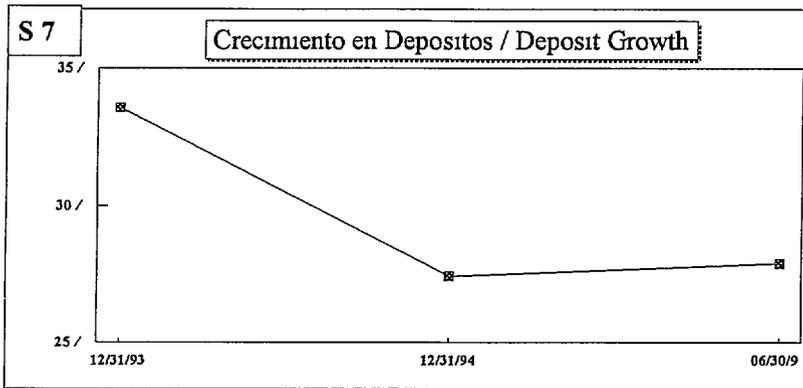
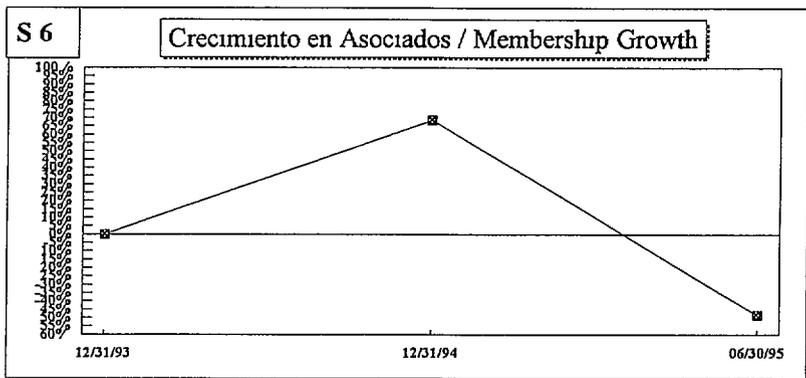
ACCOVI a 06/30/95



ACCOVI a 06/30/95



ACCOVI a 06/30/95



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

	06/30/95	Ajustes	Saldos Ajustados 06/30/95
I NÚMERO DE ASOCIADOS			
Hombres	1 111		1 111
Mujeres	1 316		1 316
Grupos	0		0
Sexo No Reportado	0		0
TOTAL NUMERO DE ASOCIADOS	2 427		2 427
II MOROSIDAD			
2 A 12 Meses	8 169 791		8 169 791
Más De 12 Meses	547 135	547 135	0
TOTAL MOROSIDAD	8 716 926		8 169 791
III CARTERA AFECTADA?	No		No
IV CARTERA DE PRESTAMOS	17 866 812		17 319 677
V DEPURACIONES ACUMULADAS	0		0
VI RECUPERACIONES ANUALES CARTERA DEP.	0		0
BALANCE GENERAL AJUSTADO			
I ACTIVO PRODUCTIVO			
<i>A Disponibilidades</i>			
Deposito Federacion	0		0
Depositos Bancos (Productivos)	949 965		949 965
Encaje	0		0
Otro	0		0
<i>Total Disponibilidades</i>	<i>949 965</i>		<i>949 965</i>
<i>B Inversiones Financieras</i>			
Pagares Financieros Fed	0		0
Pagares Financieros Otros	0		0
Aportaciones Productivas (Federacion)	398 881		398 881
Otras Diversas	832		832
<i>Total Inversiones Financieras</i>	<i>399 713</i>		<i>399 713</i>
<i>C Prestamos</i>			
Prestamos Corrientes	17 866 812	547 135	17 319 677
Prestamos Largo Plazo	0		0
Reservas	671 437	2 474 078	3 145 515
<i>Prestamos Netos</i>	<i>17 195 375</i>		<i>14 174 162</i>
<i>D Inversiones No Financieras</i>			
Diversas	0		0
TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO	18,545,053		15,523,840
II ACTIVO IMPRODUCTIVO			
<i>A DISPONIBILIDADES</i>			
Caja	172 273		172 273
Depositos Bancos (Improductivos)	178 122		178 122
Moneda Extranjera	0		0
<i>TOTAL DISPONIBILIDADES</i>	<i>350 395</i>		<i>350 395</i>
<i>B CUENTAS POR COBRAR</i>			
Deudores	0		0
Intereses	0		0
Documentos	63 535		63 535
Otros	0		0
Provisiones (Contracuenta)	0		0
<i>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</i>	<i>63 535</i>		<i>63 535</i>
<i>C MUEBLES E INMUEBLES</i>			
Muebles E Inmuebles Bruto	434 880		434 880
Depreciaciones	0		0

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

	06/30/95	Ajustes	Saldos Ajustados 06/30/95
<i>MUEBLES E INMUEBLES NETOS</i>	434 880		434 880
D OTROS ACTIVOS			
Cuentas Por Liquidar	0		0
Extraordinarios	0		0
Otros	329 697		329 697
Diferido	0		0
Encaje Improductivo	0		0
TOTAL OTRO ACTIVO	329 697		329 697
TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO	1 178 507		1 178 507
TOTAL ACTIVOS	19,723,560		16,702,347
III PASIVOS CON COSTO			
A Prestamos Corto Plazo Bancos	0		0
B Prestamos Largo Plazo Bancos	419 672		419 672
C Prestamos Corto Plazo Fed.	0		0
D Prestamos Largo Plazo Fed.	0		0
E Prestamos De Instituc Extranj	0		0
F Depósitos De Ahorro	10 576 836		10 576 836
TOTAL PASIVOS CON COSTO	10 996 508		10 996 508
IV PASIVOS SIN COSTO			
A Prestamos Sin Costo	0		0
B Cuentas Por Pagar	82 108		82 108
C Provisiones (Prestaciones)	42 032		42 032
D Pasivos Por Devaluacion	0		0
E Diferido	74 821		74 821
F Otros	464 095		464 095
TOTAL PASIVOS SIN COSTO	663 056		663 056
TOTAL PASIVOS	11 659 564		11 659 564
V CAPITAL			
A Aportaciones	6 261 758	286 088	5 975 670
B Revaluaciones / Otros	0		0
C Capital Institucional			
Reserva Irrepartible	333 090		333 090
Otras Reservas	445 194		445 194
Donaciones	85 230		85 230
Excedentes / Perdidas	938 724	2 735 125	(1 796 401)
Total Capital Institucional	1 802 238		(932 887)
TOTAL CAPITAL	8 063 996		5 042 783
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL	19 723 560		16 702 347
(ajuste)	0 3		0 3
ESTADO DE RESULTADOS			
I INGRESOS			
A Intereses Sobre Prestamos	1 721 337		1 721 337
B Intereses Sobre Depósitos De Ahorro	37 375		37 375
C Intereses Sobre Inversiones Financieras	0		0
D Comisiones Sobre Préstamos	41 186		41 186
E Ingresos Inversiones No Financieras	85		85
F Otros Productos	21 281		21 281
TOTAL INGRESO BRUTO	1 821 264		1 821 264
II GASTOS FINANCIEROS			
A Intereses Sobre Depósitos	571 997		571 997
B Intereses Sobre Aportaciones	0		0

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

	06/30/95	Ajustes	Saldos Ajustados 06/30/95
C Intereses Sobre Créditos	14 684		14 684
D Intereses Sobre Créditos Externos	0		0
E Otros Costos Financieros	9 922		9 922
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	596 603		596 603
III. MARGEN BRUTO	1 224 661		1 224 661
EGRESOS			
IV GASTOS ADMINISTRATIVOS	716 467		716 467
V PROVISIONES PSTMOS INCOB	0	2 735 125	2 735 125
VI COSTOS NO FIN / EXTRAORDINARIOS	19 914		19 914
VII. RESULTADOS DEL EJERCICIO	488 280		(2 246 845)

INDICADORES P E R L-A S

METAS / GOALS

P	PROTECCION			
1	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad +12	100 %	122 72%	100 00%
2	Estimaciones Recup Dudosas/Morosidad Total	35 %	7 70 %	38 50%

E	ESTRUCTURA FINANCIERA			
1	Prestamos/Activo Total	Entre / Between 70 75 %	87 18%	84 86 /
2	Inversiones Financieras/Activo Total	Entre / Between 15 20 %	2 03%	2 39%
3	Inversiones No Financieras/Activo Total	0 %	0 00 %	0 00 %
4	Disponibilidades/Activo Total	Max 20 %	6 59%	7 79%
5	Depósitos Ahorro/Activo Total	Entre / Between 70 80 %	53 63 /	63 33 /
6	Créditos Externos/Activo Total	0 %	2 13 /	2 51%
7	Aportaciones/Activo Total	Entre /Between 10 20 %	31 75%	35 78 %
8	Capital Institucional/Activo Total	Min 10%	9 14%	5 59%

R	RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)			
1	Productos S/Ptmos/Promedio Ptmos	Tasa del Mercado/ Market Rate	20 50 /	24 87%
2	Productos S/Depósitos/Promedio Depositos	Tasa del Mercado/ Market R t	3 93%	3 93%
3	Productos S/Inv Fin/Promedio Inv Fin	Mas que / More than R2	0 00%	0 00%
4	Productos S/Inv No Fin/Promedio Inv No Fin	Min = R2	0 00%	0 00 %
5	Gastos Fin Depósitos/Promedio Depositos	Tasas Competitivas / Competitive Rates	10 82 %	10 82%
6	Gastos Fin Aport /Promedio Aportaciones	R5	0 00%	0 00%
7	Intereses Sobre Cred de FED /Prom Cred FED	0 %	ERR	ERR
8	Margen Bruto/Promedio Activos	Para cubrir gastos / To cover expenses	12 42 %	14 66 /
9	Gastos Generales Y Admin /Promedio Activos	Entre / Between 3 5 %	7 27 /	8 58%
10	Estimaciones Recup Dudosas/Promedio Activos	1 12 meses/months 35 % 12+ meses/months 100 %	0 00%	32 75%
11	Excedente Neto/Promedio Activos	Lo suficiente para cubrir R8 / Enough to cover R8	4 95%	26 90 %

35

ANEXO C
INFORMACIÓN GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL

1	FECHA DE DIAGNOSTICO	24 de enero de 1996
2	NOMBRE DE LA COOPERATIVA	Asociacion Cooperativa de Ahorro y Credito Comunal Vicentina R L (ACCOVI R L)
3	DEPARTAMENTO /MUNICIPIO	San Vicente
4	CIUDAD/PUEBLO	San Vicente
5	DIRECCION	2da ave sur, No 16
6	NUMERO DE TELEFONO	333-0101 / 333-0658
7	NUMERO DE FAX	333-0101
8	NOMBRE DEL GERENTE	Fidencio Antonio Espinal Arias
9	FECHA INICIO OPERACIONES	18 de octubre de 1965

LISTA DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA

No Socio	Nombre	Cargo	Sexo	Años de Trabajo	Salario
	CONSEJO DE ADMINISTRACION				
03-365-01	MANUEL VICENTE CAÑENGUEZ	PRESIDENTE	M		
01-186-01	MANUEL VICENTE AGUILAR	VICE- PRESIDENTE	M		
16-100-01	JAIME ALEXANDER PAREDES	TESORERO	M.		
02-081-02	MANUEL DE JESUS BUENDIA	SECRETARIO	M		
26-032-01	ALEX ALFREDO ZALDIVAR	PRIMER VOCAL	M		
14-012-01	CARLOS ROBERTO NAVARRETE	SEGUNDO VOCAL	M.		
03-292-01	LUIS ALONSO CRUZ MORENO	TERCER VOCAL	M.		
06-024-01	HERNAN FLORES CALIX	PRIMER SUPLENTE	M.		
13-227-01	GERARDO NORBERTO MEJIA	SEGUNDO SUPLENTE	M		
13-624-01	AGUSTIN MERCADO LAZO	TERCER SUPLENTE	M		
	JUNTA DE VIGILANCIA				
15-001-02	JOSE ALBERTO ORTIZ	PRESIDENTE	M.		
13-010-02	MANUEL ANTONIO MENA	SECRETARIO	M		
08-085-01	ELMER GUILLERMO HERRERA	PRIMER VOCAL	M		
06-032-01	PEDRO PABLO FLORES	SEGUNDO VOCAL	M		
16-323-01	RAFAEL ANTONIO PALACIOS	TERCER VOCAL	M.		
02-111-01	JOAQUIN BAIRES	PRIMER SUPLENTE	M.		
01-280-02	WILFREDO ALVARADO ZEPEDA	SEGUNDO SUPLENTE	M.		

LISTA DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA

No Socio	Nombre	Cargo	Sexo	Años de Trabajo	Salario
	COMITE DE EDUCACION				
01-186-01	MANUEL VICENTE AGUILAR	PRESIDENTE	M		
16-005-01	IRMA MAGDALENA PALACIOS	SECRETARIA	F.		
01-215-01	JOSE MARIA ALFARO BENITEZ	PRIMER VOCAL	M		
18-387-01	HECTOR REALEGEÑO BARRERA	SEGUNDO VOCAL	M		
12-088-01	TERESA VIRGINIA LATIN CHAVARRIA	TERCER VOCAL	F.		
02-135-01	DOMITILA BAIRES ROMERO	PRIMER SUPLENTE	F		
12-052-01	RAFAEL ANTONIO LEMUS	SEGUNDO SUPLENTE	M		
	COMITE DE CREDITO				
22-051-01	JUAN ANTONIO VASQUEZ	SECRETARIO	M.		
12-066-01	CARLOS HILARIO LOPEZ	VOCAL	M		
01-153-01	ROSA AVALOS MARTINEZ	PRIMER SUPLENTE	F		
03-111-01	ALBA LUZ CRESPIAN	SEGUNDO SUPLENTE	F		
	COMITE DE RECUPERACION DE MORA				
16-032-01	ALEX ALFREDO ZALDIVAR	PRESIDENTE	M		
03-295-01	MIRIAN CORNEJO	SECRETARIA	F		
02-111-01	JOAQUIN BAIRES	VOCAL	M		
07-118-01	RAYMUNDO DE JESUS GUERRA	PRIMER SUPLENTE	M		
01-324-01	LUIS ALONSO AMAYA	SEGUNDO SUPLENTE	M.		
8-387-01	HECTOR REALEGEÑO BARRERA	TERCER SUPLENTE	M		

