

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**ESTRATÉGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE
LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ EN UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR

**LICENCIADA EVELYN MARITZA CANO FIGUEROA
LICENCIADO SERGIO OMAR CORTEZ HERNÁNDEZ**

DOCENTE ASESOR

MAESTRO MARVIN MAURICIO ÁNZORA CANJURA

DICIEMBRE, 2023

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADÉMICA

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

DR. JOSE GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

VICEDECANO

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, cuya gracia ha sido mi guía en este viaje académico. Su luz ha iluminado cada paso y su sabiduría ha sido la brújula en mi perseverancia.

A mi amada familia y amigos, agradezco su inquebrantable apoyo. Sus palabras de aliento y porras han sido un gran estímulo, y su paciencia sin duda ha sido reconfortante en los desafíos de este andar académico.

Reconozco con gratitud mi dedicación personal en este logro, cultivando la disciplina y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta que de pequeño no imagine conquistar. Este objetivo alcanzado representa no solo un éxito académico, sino también un testimonio tangible de mi crecimiento y superación personal constante.

En palabras de un gran filósofo, "El secreto de la felicidad no es hacer siempre lo que se quiere, sino querer siempre lo que se hace". Este logro refleja mi compromiso con el aprendizaje y la excelencia en cada paso que se da.

Seguimos avanzando.

Sergio Omar Cortez Hernández

Al concluir con este proyecto en mi vida, quiero agradecer a quienes hicieron posible concluir esta meta, aquellos que en todo momento fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

Primeramente, a mi Padre Celestial, por permitirme tener vida y salud, por estar siempre a mi lado reconfortándome para no desistir ante las adversidades y para finalizar esta maestría.

A mi familia que sin su comprensión ante el tiempo requerido en clases y en el desarrollo de tesis no hubiese sido posible concluir esta meta, gracias mil, ¡Qué Dios los cuide y bendiga!

A mis compañeros de maestría por aportar sus conocimientos y hacer más sencillo el agotador camino del estudiante, a mi compañero de tesis por apoyarme y motivarme constantemente en el desarrollo de esta y a Tania Polanco por ser la persona que me empujó a la aventura de este posgrado.

Hace unos años parecía imposible concluir la maestría, pero hoy me permito recordarme la frase “Siempre parece imposible hasta que se hace”, ¡Lo logré!

Evelyn Maritza Cano Figueroa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Situación problemática y delimitación	11
1.1.1. Situación problemática.....	11
1.1.2. Delimitación espacial	11
1.1.3. Delimitación temporal	11
1.2. Enunciado del problema	12
1.3. Preguntas de investigación	12
1.4. Objetivos de la investigación.....	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos.....	12
1.5. Justificación.....	13
1.6. Límites y alcances.....	14
1.6.1. Limitantes	14
1.6.2. Alcances	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	15
2.1. Antecedentes del problema	15
2.1.1 Origen y evolución del sistema financiero internacional y salvadoreño	15
2.1.2 Generalidades del cooperativismo.....	17
2.1.3 Generalidades de la gestión de la liquidez	22
2.1.4 Importancia de la planeación estratégica	24
2.2. Teorías y conceptos básicos.....	24
2.2.1. Administración financiera.....	24
2.2.2. Planeación financiera y estratégica	26
2.2.3. Indicadores financieros.....	27
2.2.4. Riesgo de liquidez	31
2.2.5. Gestión del riesgo de liquidez.....	31
2.2.6. Clasificación de los activos productivos.....	32
2.2.7. Clasificación de los ingresos.....	32

2.2.8. Factores que influyen en los ingresos en las cooperativas.....	33
2.2.9. Clasificación de los costos y gastos	33
2.2.10. Factores que influyen en los costos y gastos en las cooperativas.....	34
2.2.11. Rentabilidad.....	34
2.2.12. Tipos de financiamiento en las cooperativas	35
2.3. Marco jurídico.....	36
2.4. Contextualización.....	37
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1. Enfoque de la investigación	40
3.2. Método de investigación	40
3.3. Tipo de estudio.....	40
3.4. Población y muestra.....	41
3.5. Técnicas e instrumentos	42
3.6. Matriz de operacionalización de variables	43
3.7. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	44
3.8. Consideraciones éticas	45
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1. Presentación y análisis de resultados.....	47
CAPÍTULO V: ESTRATÉGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ EN UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA	70
5.1. Generalidades.....	70
5.1.1. Importancia.....	70
5.1.2. Alcance.....	70
5.2. Estados financieros históricos de la cooperativa	70
5.2.1. Estado de situación financiera.....	71
5.2.2. Estado de resultados	72
5.2.3. Estado de flujo de efectivo.....	73
5.3. Análisis financiero de la cooperativa	74
5.3.1. Análisis horizontal.....	74
5.3.2. Análisis vertical.....	76
5.3.3. Análisis del flujo de efectivo.....	78

5.3.4. Análisis de indicadores financieros	78
5.4. Estrategias financieras para mejorar la rentabilidad a través de la gestión de la liquidez.....	83
5.5. Estados financieros proyectados.	87
5.5.1. Estado de situación financiera	88
5.5.3. Estado de flujo de efectivo.....	91
5.6. Análisis financiero con base a proyecciones.....	92
5.6.1. Análisis horizontal.....	92
5.6.2. Análisis vertical	96
5.6.3. Análisis del flujo de efectivo.....	100
5.6.4. Análisis de indicadores financieros	100
5.7. Estrategias operativas que complementan a las estrategias financieras	104
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
6.1. Conclusiones	108
6.2. Recomendaciones	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

En El Salvador las Cooperativas de Ahorro y Crédito son de vital importancia para la sociedad y en la actualidad existen diversas cooperativas que se crean con el fin de una ayuda mutua, tanto a la sociedad, como a la empresa misma y al trabajador. Año con año, las mismas tratan de diversificar e innovar sus líneas de negocios, para poder generar mayores beneficios.

Es importante que las empresas tengan planes y estrategias financieras definidas para cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como herramientas de análisis de los diferentes índices financieros (rentabilidad, liquidez y solvencia) que le permitan tomar las mejores decisiones oportunamente y determinar el capital de trabajo necesario para poder ejecutar los objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto principal el diseño de estrategias financieras aplicadas a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito que no es sujeta a la regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero, con el propósito de proveer información para mejorar la rentabilidad por medio de una adecuada gestión de su liquidez y de la generación de información confiable, que coadyuve a la dirección y administración para la toma de decisiones oportuna.

Las estrategias financieras requieren el análisis de los Estados Financieros, el estudio del mercado financiero salvadoreño y del modelo de negocio de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Créditos, por tal razón, el diseño de la guía estratégica, se desarrollará con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo; cualitativo debido a que existen elementos que influyen en la toma de decisiones Gerenciales y del Consejo de Administración, y enfoque cuantitativo porque se analizará información financiera interna y externa.

Por lo tanto, en esta investigación se diseñará una guía en la cual se presentan las generalidades e importancia de la administración del capital de trabajo, así como también los diferentes métodos para calcularlo y la incidencia que tiene sobre la liquidez y en la rentabilidad; de igual forma se presentan las generalidades del sector cooperativo

dedicado al ahorro y crédito, asimismo se hace referencia a la metodología de la investigación que se realizó, el procesamiento de la información obtenida, el análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de dar un diagnóstico y proponer una metodología, políticas y herramientas para gestionar la liquidez y de esta forma brindar soluciones al problema de investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática y delimitación

1.1.1. Situación problemática

El estudio de la gestión de la liquidez corresponde al área de las finanzas a corto plazo. Esta investigación se centrará en la relación liquidez-rentabilidad, en términos empresariales se entenderá que la liquidez son los recursos disponibles que pueden ser invertidos para generar activos adicionales, que a su vez generan mayor rentabilidad, siempre y cuando se tomen decisiones estratégicas para el logro de dicho objetivo. Lo cual implica conocer los componentes que inciden en la liquidez, para determinar el curso de acción que conlleve a mejorar los rendimientos.

Un bajo nivel de liquidez explica que la entidad no está administrando de una forma eficiente sus recursos y que no posee el efectivo suficiente para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, de igual manera un alto nivel de liquidez demuestra que la entidad es capaz de generar suficiente efectivo para el pago de sus obligaciones a corto plazo y adicional a ello cuenta con un excedente para financiar activos que generarán retornos adicionales, y que si este exceso de liquidez permanecen inmóviles puede causar pérdidas importantes.

1.1.2. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de R.L., que pertenece al sector financiero no supervisado, con más de 56 años de experiencia, ubicada en la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

1.1.3. Delimitación temporal

El desarrollo de la investigación se realizó entre los meses de febrero y agosto del año dos mil veintitrés en la ciudad de Santa Ana.

1.2. Enunciado del problema

¿La gestión actual de la liquidez de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, limita el logro de mayor rentabilidad?

1.3. Preguntas de investigación

- a) ¿Cuáles son los principales componentes en la posición financiera que afecta la liquidez y la rentabilidad en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?
- b) ¿Cómo se gestiona la liquidez en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?
- c) ¿Qué estrategias se pueden crear a partir del análisis de la liquidez, para mejorar la rentabilidad en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito mejorar su rentabilidad a partir de la buena gestión de liquidez.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de liquidez, según la posición financiera de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- b) Conocer los niveles actuales de rentabilidad de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- c) Determinar y mejorar las prácticas y políticas que se implementan en la gestión de liquidez en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- d) Identificar los principales componentes de la situación financiera que inciden en la liquidez y la rentabilidad en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y potenciarlos.

1.5. Justificación

Una de las funciones financieras más determinantes en la gestión de un negocio es la administración de la liquidez, puesto que una empresa puede mejorar su rentabilidad a partir de la gestión de esta, diseñando estrategias financieras apropiadas acordes al negocio.

La liquidez trata de la capacidad que tiene una empresa en convertir sus activos en dinero en efectivo, de tal manera que no pierda valor. La gestión de la liquidez contempla el establecer los niveles adecuados de la misma, sin embargo, existen panoramas en donde las empresas no logran alcanzar la liquidez necesaria para el funcionamiento del negocio, o cuando éstas tienen exceso de liquidez, en ambos casos, será necesario diseñar estrategias financieras que permitan la optimización de los recursos, ya sea para la obtención de liquidez o para gestionar el exceso de tal manera que la empresa obtenga la mayor rentabilidad posible.

Con esta investigación se pretende determinar el nivel de liquidez y el análisis de la actual gestión a través del estudio de la situación financiera, de las prácticas y políticas que se implementan actualmente en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, y de identificar cuáles son los componentes de la actual administración que inciden negativamente la actividad económica de la misma.

Es importante hacer hincapié que la Cooperativa cuenta con más de 96 millones de dólares en activos dentro del Estado de Situación Financiera, de los cuales el 30.22% son activos a corto plazo. Inicialmente se ha identificado al cierre del 2022 que el efectivo representa un 29.63% del total de activos, y un 98% del total de activos corrientes; y que las cuentas por cobrar a menos de un año ocupan un 0.59% de los mismos con un monto de \$171,805.46. Además, la Asociación Cooperativa no cuenta con una política clara de administración del exceso de efectivo; sin olvidar las cuentas por pagar a corto plazo a los ahorrantes, cuyo monto asciende a más de 67 millones de dólares, equivalente al 81% de los pasivos totales.

La investigación servirá como insumo para diseñar estrategias de gestión de liquidez de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito; ésta será presentada a la Gerencia

General, contendrá recomendaciones o sugerencias en las áreas o procesos críticos identificados, e indicarán el impacto económico y sostenible de su implementación.

1.6. Límites y alcances

1.6.1. Limitantes

- El tiempo disponible para desarrollar el tema de investigación no permita profundizar en cada uno de los componentes que inciden en la gestión de liquidez de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Lo amplio del mercado financiero no permita evaluar con exactitud las necesidades del mismo, así como medir el riesgo que se asumirá en la implementación de estrategias para la gestión de liquidez.
- El modelo de negocio de las Asociaciones Cooperativas respecto a su membresía limita las estrategias de ampliación de nuevos nichos de mercado.

1.6.2. Alcances

- La investigación permitirá identificar fortalezas y debilidades en la gestión de liquidez.
- La investigación y el diseño de estrategias pueden servir como un punto de partida para que la Asociación Cooperativa desarrolle planes estratégicos para la gestión de la liquidez.
- La investigación significa un aporte al estudio de las finanzas de corto plazo en empresas del sector Cooperativo No Supervisado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1 Origen y evolución del sistema financiero internacional y salvadoreño

El **sistema financiero** de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo propósito principal es canalizar los recursos de los agentes con exceso de liquidez y dirigirlos a otros agentes con necesidades de financiamiento para el desarrollo de proyectos de inversión, a través de intermediarios financieros, por ejemplo, los Bancos.¹

La creación de un sistema financiero internacional surge a raíz de la globalización, que a su vez permitió la expansión del comercio internacional, buscando la igualdad entre países ricos y pobres².

Evolución del sistema financiero internacional

Sus inicios se remontan a los años 1875-1914, también conocida como EL PATRON DE ORO CLASICO, el cual consistía en establecer el valor de una moneda de un país en base al oro que este poseía; la evolución continua con el PERIODO ENTRE GUERRAS en 1918-1939, periodo que reapertura el comercio internacional, de igual manera en 1929 quebró la bolsa de valores de New York, también conocido como el viernes negro que originó una crisis mundial que duró hasta el inicio de la Segunda Guerra Mundial. En 1944-1971 las Naciones Unidas establecieron políticas económicas mundiales, también conocidos como ACUERDOS DE BRETTON WOODS, posteriormente en 1971-1973, Estados Unidos, Europa y Japón acordaron mantener paridades cambiarias fijas, esto con el objeto de mantener el sistema monetario internacional que fue afectado por los acuerdos anteriormente mencionados, el acuerdo entre Estados Unidos, Europa y Japón se conoce como ACUERDO SMITHSONIANO³

¹(Sullivan and Sheffrin 2003)

²(León Cristancho, 2019)

³(PRECEDEN LLC, n.d.)

Evolución del sistema financiero en El Salvador⁴

1867: Se emprendió el proyecto de creación del Banco del Salvador, un banco de emisión, depósito y descuento, cuyo fundador, el Señor William Francis Kelly, contaba con el apoyo del Gobierno; siendo un intento fallido.

1880: Comenzó a funcionar el Banco Internacional de El Salvador como banco privado emisor de billetes. Tenía la facultad de emitir billetes de curso legal, pagados a la vista y al portador.

1898-1899: En 1898 se promulga la primera Ley de Bancos de Emisión y en 1899 fue reformada.

1906: Fue fundado el Banco Nacional de El Salvador, que a su vez fue liquidado en 1913

1934: El Banco Agrícola Comercial se convierte en Banco Central de Reserva de El Salvador, centralizando la emisión de billetes. El Banco Central nace como una sociedad anónima de economía mixta, en la que participaron los bancos que dejaron de ser emisores, la Asociación Cafetalera de El Salvador y accionistas particulares.

1961: Se decretó la Ley de Reorganización de la Banca de la Nación, que convertía al Banco Central de Reserva de sociedad anónima en entidad del Estado. En diciembre de ese mismo año se promulgó la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador; en donde se le facultó para que realizara las funciones reguladoras y fiscalizadoras de las instituciones bancarias, lo que permitió la incorporación de la Superintendencia de Bancos al Banco Central de Reserva.

1980: La nacionalización de la banca fue decretada el 7 de marzo de 1980 y tenía como objetivo promover una menor desigualdad en la distribución del ingreso y de la riqueza, mediante una nueva estructura de propiedad de las instituciones nacionalizadas.

1990: Uno de los problemas fundamentales del sistema financiero era su estructura organizacional, pues estaba establecido como un régimen político y centralizado, donde el Gobierno dominaba el sistema en su conjunto, desde la formulación y ejecución de la

⁴(Make a timeline.Tell a story, n.d.)

política monetaria hasta la conducción administrativa individual de los bancos, que eran propiedad estatal. Así mismo, se comenzó a ordenar el mercado financiero aprobando la Ley de Casas de Cambio, la Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, la Ley de Privatización de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo y la Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero.

2001: El 1 de enero de 2001, entró en vigencia la Ley de Integración Monetaria. Esta ley estableció que el dólar estadounidense sería moneda de curso legal en el país y estableció el cambio de ¢8.75 por un dólar.

2.1.2 Generalidades del cooperativismo

2.1.2.1 El Cooperativismo en El Salvador

El cooperativismo embrionario (1896-1949)

Se inicia esta etapa con el hecho de fundar la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896. En 1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas y en 1940, se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco.

Despegue del cooperativismo (1950-1979)

El cooperativismo de Ahorro y Crédito surge con financiamiento de la Iglesia Católica y el Programa CUNA-AID, de la Alianza para el Progreso.

En 1965, se organizan CACTIUDA, ACACME (Sonsonate), COOP-1 (Santa Ana), ACCOVI (San Vicente), ACACU (La Unión) y ACOMI (San Miguel), productos del impulso del Programa CUNA-AID.

En 1966 se fundó la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), como organismo cooperativo de segundo nivel, producto del apoyo de la “Alianza por el Progreso” CUNA-AID.

En 1969 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas. Empezando a operar el 1º. De julio de 1971 cuando es asignado el primer presupuesto.⁵

2.1.2.2 Principios y valores cooperativos

Principios cooperativos

Los principios cooperativos son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas, a continuación, se detallan⁶:

Primer principio: membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

⁵ (INSAFOCOOP, n.d.)

⁶(ACOFINGES, n.d.)

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto principio: autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros⁷

Valores cooperativos⁸

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Ayuda mutua: Capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo, por medio de acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.

Democracia: Participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad de las Cooperativas

Equidad: La forma en que se trata a los miembros, el cual debe ser justo y objetivo

Honestidad: La práctica estricta de los valores y principios cooperativos.

Igualdad: Reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.

Identidad: Sistema de valores, principios que en la práctica se asumen por las cooperativas que las hacen diferentes del resto de organizaciones empresariales.

⁷(ACOFINGES, n.d.)

⁸(FEDECACES, 2022)

Responsabilidad: Identificación y apoyo real a las soluciones de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.

Transparencia: Información y actuación confiable y objetiva.

2.1.2.3 Tipos y clases de asociaciones cooperativas

Las Cooperativas pueden ser de diferentes clases, tales como:

a) Cooperativas de producción: Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. Las Cooperativas de Producción, podrán ser de Producción Agrícola, Producción Pecuaria, Producción Pesquera, Producción Agropecuaria, Producción Artesanal, Producción Industrial o Agroindustrial.

b) Cooperativas de vivienda: Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

c) Cooperativas de servicios: Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser de Ahorro y Crédito, de transporte, de Consumo; de profesionales, de seguros, de educación, de aprovisionamiento, de comercialización, de escolares y juveniles.

2.1.2.4 Asociaciones cooperativas de ahorro y crédito

Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.⁹

⁹ (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, n.d.)

2.1.3 Generalidades de la gestión de la liquidez

La gestión de riesgo son estrategias de decisión, que consiste en gestionar eficazmente los riesgos y así obtener beneficios y a su vez generando valor a la empresa.

Si lo enfocamos al sector financiero, el objetivo del análisis de gestión de riesgo de liquidez debe permitir medir adecuadamente la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos.¹⁰

Si las entidades del sector financiero no poseen una buena gestión de liquidez, afectarán también su reputación, lo que conlleva a perder la credibilidad y confianza de sus clientes, que a su vez puede ocasionar pérdidas.

De igual manera se deben conocer los diferentes conceptos que están relacionados a la misma, a continuación, se detallan los más importantes:

Liquidez: Es la capacidad de una entidad para obtener recursos financieros para cubrir sus obligaciones con sus acreedores en las fechas de vencimiento de las mismas.¹¹

Para el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea la liquidez se define como “la capacidad de una entidad para financiar incrementos en sus activos y cumplir con sus obligaciones a medida que estas van venciendo, sin incurrir en pérdidas inaceptables”.¹²

Riesgo de liquidez: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.¹³

Exceso de liquidez: Microeconómicamente, se refiere a una situación en que la entidad tiene un exceso de efectivo que no produce rentabilidad.¹⁴

¹⁰ (Ibarra, 2004, p. 5).

¹¹ (De Paz, 2016, p.9).

¹²(BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, n.d.)

¹³(BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, n.d.)

¹⁴ (Rus, 2020)

Gestión de riesgo de liquidez: Es la capacidad que tiene una entidad de establecer los mecanismos necesarios, que permitan identificar, medir, controlar y dar seguimiento oportuno a las diferentes exposiciones de liquidez a fin de mitigar los efectos adversos para la entidad.¹⁵

La evolución del riesgo de liquidez

"A nivel internacional, las primeras gestiones frente al tratamiento de la liquidez surgen en el año de 1975 en el de Comité Supervisión Bancaria de Basilea II bajo la dirección de George Blunden quien buscó mejorar el desempeño de los principales bancos definiendo capitales y liquidez, pero esa definición fue concebida en un momento donde la tendencia era a la baja y los capitales estaban retenidos. Hacia 1980, estas medidas no eran efectivas. Con las directrices generadas por el comité en el año 2000, se indican los lineamientos principales para contar con una adecuada administración de la liquidez; sin embargo, estos documentos van dirigidos principalmente a entidades bancarias, por cuanto sus planteamientos no estuvieron concebidos para otro tipo de organizaciones financieras"¹⁶, sin embargo, esto no significa que estos lineamientos no se puedan aplicar en otros tipos de organizaciones, (entidades no reguladas por la Superintendencia, cooperativas, organizaciones gubernamentales, que captan dinero del público,

El Comité de Basilea en el año 2008, respecto a la gestión de la liquidez, desarrolla varios principios para la gestión y supervisión del riesgo de liquidez, con el objeto de garantizar una adecuada gestión del riesgo de liquidez y evitar situaciones perjudiciales, principalmente para los bancos.

El principio número uno engloba la esencia de dicho documento para la gestión y supervisión del riesgo de liquidez:

Principio número 1: Principio fundamental para la gestión y supervisión del riesgo de liquidez.

El banco deberá establecer un robusto marco de gestión del riesgo de liquidez que garantice que la entidad mantiene liquidez suficiente, incluido un colchón de activos

¹⁵ (De Paz, 2016, p. 10).

¹⁶ (Mora, 2012, P. 3).

líquidos de alta calidad y libres de cargas, con la que hacer frente a una serie de eventos generadores de tensiones, incluidos los que ocasionan la pérdida o el deterioro de fuentes de financiación, tanto garantizadas como no garantizadas. Los supervisores deberán evaluar la suficiencia tanto del marco de gestión del riesgo de liquidez del banco como de su posición de liquidez. Asimismo, deberán adoptar las medidas oportunas si detectan deficiencias en cualquiera de estas áreas, con el fin de proteger a los depositantes y limitar posibles daños sobre el sistema financiero.¹⁷

2.1.4 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta clave de aplicación que encamina a la organización a enfrentar un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto y, que se convierte en un factor detonante para distinguir entre las empresas exitosas y las que se preocupan por sobrevivir o defenderse de los embates ambientales. Por lo cual es necesario reflexionar sobre la importancia de aplicar la planeación estratégica como un proceso administrativo para asegurar el desarrollo de la organización. La planeación estratégica es una iniciativa que emana de los propósitos estratégicos de la alta dirección, se consolida con el análisis del entorno que proporciona las guías para decidir las estrategias pertinentes que contribuyen al logro de objetivos y, se genera valor, cuando eficientemente se gestiona la optimización de recursos y desarrollo de capacidades del personal en el proceso de la operacionalización de las estrategias, además de la retroalimentación del desempeño estratégico. Por lo que es concluyente que, al aplicar la planeación estratégica en el entorno actual, las habilidades de gestión conducen hacia el éxito competitivo de la organización.¹⁸

2.2. Teorías y conceptos básicos

2.2.1. Administración financiera

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión

¹⁷ (BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES, 2008)

¹⁸ (INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA, 2018)

de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.¹⁹

Decisión de inversión

La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía.

Decisión financiera

La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. Si usted observa la combinación de financiamientos para empresas en todas las industrias, verá marcadas diferencias. Algunas compañías tienen deudas relativamente grandes, mientras que otras casi están libres de endeudamiento.

Por otro lado, la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. Una vez que se decida la mezcla de financiamiento, el director financiero aún debe determinar la mejor manera de reunir los fondos necesarios.

Decisión de administración de bienes

La tercera decisión importante de la compañía es la decisión de administración de bienes. Una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente.

La gestión financiera eficaz requiere la existencia de ciertas metas u objetivos, porque los juicios sobre la eficiencia de la toma de decisiones financieras deben hacerse frente a una serie de parámetros. Si bien puede haber más de un objetivo, se entiende que el

¹⁹ (Home & Machowicz Jr., 2010, 2).

objetivo principal de la empresa debe ser maximizar la riqueza de los propietarios actuales.

2.2.2. Planeación financiera y estratégica

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. Aunque el resto de este capítulo se ocupa fundamentalmente de los planes y presupuestos financieros a corto plazo, haremos algunos comentarios preliminares sobre los planes financieros a largo plazo.

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo incluyen los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento.

Por otra parte, los planes financieros a corto plazo (operativos), especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años.²⁰

La planificación estratégica representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas o planes principales para alcanzar estas metas, presentados de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa. Dicho esto, la estrategia es el hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos, el primero es que el análisis debe ir antes que la acción. El establecimiento de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que la empresa realice. El segundo supuesto es que la acción está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores, solo son personas que ponen en práctica las acciones que les dicen y las aplican conforme se han definido, evitando la menor sorpresa posible.

Henry Mintzberg, en su libro *El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos* 1997, define estrategia de la siguiente manera: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a realizar una adecuada asignación, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones.

2.2.3. Indicadores financieros

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón

²⁰ (Gitman & Zutter, 2012, 117-118)

financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra.

El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparaciones. Primero, el analista puede comparar una razón actual con una pasada o una esperada en el futuro para la misma compañía. Cuando las razones financieras se organizan para cierto número de años (quizás en una hoja de cálculo), el analista puede determinar la composición del cambio y si ha habido mejora o deterioro en la condición financiera de la empresa y su desempeño en el tiempo. En resumen, no nos preocupa tanto una razón en un momento determinado, más bien nos interesa esa razón en el tiempo. Las razones financieras también se pueden calcular para estados proyectados, o proforma, y compararlas con las razones presentes y pasadas.

Las razones que se emplean comúnmente son, en esencia, de dos tipos. El primero resume algún aspecto de la “condición financiera” de la empresa en un momento, cuando se prepara el balance general. Estas razones se llaman razones del balance general. El segundo tipo de razón resume algún aspecto del desempeño de la compañía en un periodo dado, por lo general un año. Estas razones se llaman razones del estado de pérdidas y ganancias o razones de pérdidas y ganancias/balance general.²¹

Los indicadores financieros se agrupan en cuatro categorías básicas: índices de liquidez, índices de actividad u operacionales, índices de endeudamiento o solvencia e índices de rentabilidad. Los índices de liquidez, operación y solvencia miden principalmente el riesgo. Los índices de rentabilidad miden el desempeño o rendimiento.

2.2.3.1. Indicadores de actividad

Los índices operativos o de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las

²¹ (Home & Machowicz Jr., 2010, 135-136)

cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos.²²

Razones que miden la efectividad de la empresa para utilizar sus activos, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos. Como se verá, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez.²³

2.2.3.2. Indicadores de endeudamiento

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas.

En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes.²⁴

Razones que indican el grado en el que la empresa está financiada por deuda. Razón entre deuda y capital. Para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas.²⁵

²² (Gitman & Zutter, 2012,68)

²³ (Home & Machowicz Jr., 2010, 142)

²⁴ (Gitman & Zutter, 2012, 70)

²⁵ (Home & Machowicz Jr., 2010, 140)

2.2.3.3. Indicadores de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.²⁶

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad.²⁷

2.2.3.4. Indicadores de rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.²⁸

Razones que relacionan las ganancias por ventas y la inversión. Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.²⁹

²⁶ (Gitman & Zutter, 2012, 65)

²⁷ (Home & Machowicz Jr., 2010, 138)

²⁸ (Gitman & Zutter, 2012, 73)

²⁹ (Home & Machowicz Jr., 2010, 148)

2.2.4. Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez se refiere a la probabilidad de que una entidad financiera incurra en pérdidas por insuficiencia de fondos para hacer frente a obligaciones de pago previamente adquiridas, y así verse obligada a utilizar fuentes de financiamiento o, en última instancia, a disponer de fuentes de financiamiento, quizás incluso en circunstancias menos favorables, incurren en altos costos financieros para liquidar sus pagos. Asimismo, se aplica a la incapacidad de convertir activos o carteras en efectivo.

Que una empresa no tenga la capacidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo no quiere decir que ésta sea insolvente, que no tenga capital para hacerle frente a sus obligaciones, la entidad puede estar ilíquida, pero es en un momento dado; el problema está en que la empresa pase mucho tiempo en una situación de iliquidez, esto si puede llevarla a estar insolvente y por ende llevarla a la quiebra. El estar ilíquido se puede resolver de varias formas, como, por ejemplo: vendiendo activos a un menor costo, para hacerlos líquidos, adquirir préstamos a una tasa de interés más alta, es decir se tendrá sobrecostos o pérdidas por ellas.

2.2.5. Gestión del riesgo de liquidez

El propósito de la gestión de riesgo de liquidez pretende asegurar, que la empresa tenga la capacidad para mantener el principio de negocio en marcha, administrando bien los flujos de efectivo, teniendo en cuenta los factores internos y externos que puedan presentarse.

Asimismo, es la capacidad de poder definir e implementar las herramientas necesarias para que una empresa pueda identificar, medir, controlar, mitigar y dar seguimiento oportuno a las diferentes exposiciones de liquidez con el fin de disminuir en su máxima expresión los efectos adversos que se puedan producir. Una adecuada gestión de este tipo de riesgo implica el establecimiento de una estructura organizativa adecuada, la creación de una política de liquidez, que defina los parámetros prudenciales bajo los cuales la entidad deberá guiarse, delimitando el apetito al riesgo que ésta quiera asumir, indicadores financieros, entre otros.

2.2.6. Clasificación de los activos productivos

Los activos productivos son fundamentales para el desarrollo de toda empresa. La clasificación de los activos dependerá del tipo de empresa y el giro al que se dedique. Para el caso de una institución financiera sus activos productivos serán: la cartera de préstamos, los diferentes tipos de inversiones que puedan tener en otros productos o instrumentos, y, además, se considera como activo productivo las disponibilidades en efectivo y equivalentes de efectivo.

2.2.7. Clasificación de los ingresos

La clasificación de los diferentes tipos de ingresos responderá a los diversos orígenes que puede tener un tipo de empresa. Dentro de la clasificación de estos ingresos se tienen los ingresos ordinarios o de operación, que corresponden a los obtenidos por las actividades del giro normal de la empresa. Existen los ingresos del tipo extraordinario o no operativos, que son los que se obtienen por otros tipos de operación, que no son exclusivamente del giro de la empresa.

Otra clasificación son los ingresos financieros y no financieros que se reflejan en las instituciones financieras, los ingresos financieros son los rendimientos obtenidos por operaciones financieras, estos son derivados de las inversiones de capital financiero y que son provenientes del giro o actividad económica, los ingresos no financieros son las que devienen de otro tipo de transacciones.

Para una Asociación Cooperativa los ingresos se clasifican de la siguiente forma:

- Ingresos de intermediación: estos incluyen los provenientes por los intereses percibidos, comisiones por otorgamiento, intereses sobre los depósitos en dinero y liberaciones de reserva de saneamiento.
- Otras Comisiones: estos ingresos consideran las comisiones por servicios de colecturía, seguros, pagos y envíos de remesas, dividendos por inversiones, reembolsos, entre otros.
- Ingresos no operacionales: todos los diferentes ingresos que no se consideren en los anteriores se consideran ingresos no operacionales.

2.2.8. Factores que influyen en los ingresos en las cooperativas

La tasa de interés es uno de los principales factores que influye en los ingresos de las instituciones financieras del tipo cooperativa, la adecuada asignación de la tasa de interés sobre los préstamos que otorgue marca la pauta para tener fuertes ingresos de intermediación. Para las Asociaciones Cooperativas la cartera de préstamo es el principal activo productivo. Por lo cual, deberán ser cuidadosos en no deteriorar la tasa activa ponderada.

Otro factor que incide en los ingresos es el crecimiento de la cartera de préstamos, deberá de tener un crecimiento estable y sostenido en el tiempo, esto le permitirá tener resultados positivos y que cumplan la planificación financiera en el corto y mediano plazo. Para ello, deberán de disminuir en su máxima expresión la fuga de buenos préstamos (asociados) hacia la competencia, controlando este aspecto y colocando activamente y en nuevos nichos, se podrá tener un crecimiento que brinde buenos ingresos.

2.2.9. Clasificación de los costos y gastos

La clasificación de los diferentes tipos de Costos y Gastos tal y como se describió en la de los ingresos, responderán a la naturaleza del tipo de empresa. En la clasificación de los costos y gastos se tienen los considerados del tipo ordinarios o de operación, y que corresponden a los obtenidos por las actividades del giro normal de la empresa. Asimismo, existen costos y gastos del tipo extraordinario o no operativos, que son los que se obtienen por otros tipos de operación, que no son exclusivamente del giro de la entidad.

Otra clasificación son los costos financieros que se reflejan en las instituciones financieras, los costos financieros son los generados por transacciones financieras, estos son derivados de las operaciones pasivas que fondean los activos financieros, y que nacen producto de la actividad económica. Asimismo, para este tipo de empresas, se tienen los Gastos de operación, que son los que requieren para poder llevar a cabo el giro del negocio.

Para una Asociación Cooperativa los Costos y Gastos se clasifican de la siguiente forma:

- Costos de Intermediación: Intereses sobre depósitos, Intereses sobre préstamos obtenidos, Reservas de Saneamiento, Costos por Servicios de tarjetas, entre otros.
- Gastos de Operación: Gastos Dirigenciales, Gastos Administrativos y Gastos Generales.
- Gastos no Operacionales: todos los diferentes gastos que no se consideren en los anteriores se consideran gastos no operacionales

2.2.10. Factores que influyen en los costos y gastos en las cooperativas

Existen varios factores que influyen en los costos y gastos en una Asociación Cooperativa, uno de los principales son los costos derivados por la morosidad de la cartera de préstamos, lo que genera el reconocimiento de costos por reservas de saneamiento. Si no se controla el deterioro de la cartera que es el principal activo productivo, generaría severos efectos en los resultados. Otro de los factores es la tasa de interés por captación o por préstamos, dado que por este medio es la principal fuente de financiamiento para los activos, es importante contratar préstamos a tasas bajas o captar ahorros baratos, que nos ayuden a administrar de buena forma los costos.

Los factores que influyen en los gastos son derivados de la planificación financiera y estratégica que tengan los dirigentes, es decir, que los tomadores de decisión en la estructura organizacional deberán de tener definida y clara la meta y los objetivos a alcanzar. Estableciendo marcos de referencia para el buen funcionamiento y desarrollo del giro de la empresa, asimismo, deberán de garantizar y velar por la optimización de los recursos materiales, financieros y humanos.

2.2.11. Rentabilidad

Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados. En relación con la inversión, la rentabilidad permite al inversor conocer en qué posición se encuentra frente al mercado.

Podemos diferenciar entre rentabilidad económica y financiera:

- La rentabilidad económica (RE) hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. La rentabilidad económica compara el resultado que hemos obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones que hemos realizado para obtener dicho resultado. Obtenemos un resultado al que todavía no hemos restado los intereses, gastos ni impuestos. Se conoce comúnmente como EBITDA. Para calcular la rentabilidad económica de una empresa y conocer el rendimiento obtenido por cada unidad monetaria invertida se utiliza la ratio rentabilidad de los activos o ROA (return on assets en inglés). Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos.
- La Rentabilidad financiera (RF) hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir, el beneficio de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa. Mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos. Por ello, es una medida más cercana a los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica. La fórmula para calcularla es el indicador sobre capital, conocido comúnmente como rentabilidad financiera o ROE (return on equity). En términos de cálculo es la relación que existe entre el beneficio neto y el patrimonio neto de la empresa.³⁰

2.2.12. Tipos de financiamiento en las cooperativas

Las asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito como toda entidad financiera, obtiene el fondeo para financiar sus activos productivos, de los ahorros captados por su membresía. Esta captación incluye todas las diferentes líneas de ahorros (a la vista, programados, depósitos a plazo). Asimismo, por la naturaleza y tipo de institución financiera obtiene fondeo del capital social de los asociados, este capital social es el comúnmente conocido como aportaciones. Otro tipo de fondeo es por medio del crédito externo, que puede obtenerse con las diferentes instituciones financieras.

³⁰ (Sevilla, n.d.)

2.3. Marco jurídico

2.3.1. Ley general de asociaciones cooperativas y su reglamento

La Ley General de Sociedades Cooperativas es el documento que rige la vida y las normas de las sociedades cooperativas en El Salvador, según D.L. N.º 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N.º 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.³¹

2.3.2. Ley de bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito

El objeto de estas Normas es establecer los requisitos y los trámites que deben cumplir los bancos, federaciones, bancos cooperativos, sociedades de ahorro y crédito, y las sociedades controladoras de finalidad exclusiva, interesadas en obtener autorización para invertir en acciones de sociedades salvadoreñas con el carácter de subsidiarias o sociedades de inversión conjunta.³²

2.3.3. Código de comercio

Este Código detalla un conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles. Este Código, al igual que cualquier otra norma reguladora jurídica, tiene como objetivo la justicia y normativizar la conducta humana. En este caso, se busca regular la conducta humana vinculada al hecho de comercio.

2.3.4. Código tributario

Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. Se aplicará a las relaciones jurídico-tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.³³

2.3.5. Ley a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios

Dicha ley establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación,

³¹(ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, n.d.)

³²(BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, 2022)

³³ (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, n.d.)

importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.³⁴

2.3.6. Ley de impuesto sobre la renta

Regula el Impuesto sobre la Renta salvadoreño, grava la renta obtenida en un ejercicio o período de imposición, entendiéndose por esto, todos los productos o utilidades percibidos o devengados, ya sea en efectivo o en especie, provenientes de múltiples fuentes, entre ellas, aquéllas que provienen del capital, tales como alquileres, intereses, dividendos o participaciones.³⁵

2.3.7. Leyes y normas aplicadas a la prevención de lavado de dinero y activos, financiación del terrorismo y financiación a la proliferación de armas de destrucción masiva.

Ley que tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

2.3.8. NRP-05 normas técnicas para la gestión del riesgo de liquidez

Norma prudencial que tiene como objeto establecer los lineamientos mínimos para la gestión del riesgo de liquidez y criterios para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de metodologías, acordes con la naturaleza, tamaño, perfil de riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones.³⁶

2.4. Contextualización

Reseña de FEDECACES

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R. L. entidad de segundo piso, fundada el 11 de junio de 1966, con 57 años, integra a 31 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con presencia en los 14 Departamentos del país, atiende a diversos sectores de población salvadoreña, ya

³⁴ (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, n.d.)

³⁵ (Escobar, 2022)

³⁶ (BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, n.d.)

sea trabajadores asalariados privados o públicos, micro y pequeños empresarios, y profesionales, entre otros.

FEDECACES de R.L y las cooperativas de ahorro y crédito iniciaron como un programa de créditos; en los años 80 impulsaron la intermediación financiera movilizándolo en mayor intensidad el ahorro de sus miembros y a partir de los años 90 trabajan en la integración y desarrollo del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF) y la concepción de entidades intermediarias financieras, desempeñándose en un contexto de alta competitividad y de rigurosidad en las normas y en el control de la actividad financiera. En los años 2000 se ha consolidado el Sistema Cooperativo Financiero en un contexto de supervisión y regulación.

FEDECACES y sus cooperativas afiliadas, se rigen bajo la Ley de Asociaciones Cooperativas y son supervisadas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

En este contexto, las cooperativas afiliadas han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, en diferentes áreas: vía expansión geográfica con apertura de sucursales y ventanillas, con un nivel de más de 130 puntos de servicio a nivel nacional, esto ha contribuido al crecimiento en las variables financieras principales: créditos, ahorros, remesas familiares. Otro factor importante es la diversificación en los servicios ofrecidos, del tradicional ahorro y crédito, actualmente se ofrece, además: pago de remesas familiares, seguros, banca centralizada, pago de servicios y subsidios, entre otros.

2.4.1. Historia de la institución

La Asociación Cooperativa en estudio es una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada, ubicada en la ciudad de Santa Ana, que se constituyó en el año 1966; creada en base al artículo 114 de la Constitución Política de El Salvador, la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento: Decreto N° 339 y los propios Estatutos. Además, se rige y regula en lo concerniente a la operación por las leyes conexas como: Código Tributario, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios,

Código de Trabajo, Leyes y Normas aplicadas a la Prevención de LDA/FT/FPADM, así como su Reglamento Interno de Trabajo.

La cooperativa cuenta con un recorrido de 57 años en la prestación de servicios financieros, posicionándose entre las instituciones con mayor solidez y prestigio, desarrollándose y evolucionando de una forma acelerada en los últimos quince años; diversificando sus servicios financieros, en la cual ya no solo se dedican a la captación y colocación, sino que proveen servicios de remesas familiares, colecturías, medios de pago, entre otros. Asimismo, lleva a cabo el fomento de los principios y valores cooperativos, de llevar a cabo la educación financiera a la población, realiza una gran labor de interés social.

Para alcanzar el crecimiento y desarrollo financiero de los últimos años ha tenido que tomar decisiones apropiadas, estrategias, alianzas y adoptar economías de escala para tal fin. Además, gestionar sus riesgos financieros por medio de medidas y herramientas que coadyuven a impulsar su desarrollo.

Actualmente la Cooperativa no forma parte de los sujetos regulados por parte de la Superintendencia del Sistema Financiero, lo que no la obliga a adoptar de forma estricta las normas prudenciales y contables definidas en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito; permitiendo la autogestión.

2.4.2. Estructura organizativa

La Asociación Cooperativa cuenta con más de 90 empleados considerando sus cuatro agencias. Actualmente la Cooperativa cuenta con más de 20 mil asociados, entre los cuales eligen 8 para conformar el Consejo de Administración y 5 para la Junta de Vigilancia, estos cargos directivos son para un plazo de 3 años, en donde se eligen acorde a la fecha de vencimiento de cada cargo, este acuerdo lo toma la Asamblea General de Asociados que es la máxima autoridad de la Institución.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación actual está basado en el método científico, se adopta un proceso sistemático de recopilación, investigación y análisis y se conecta con métodos mixtos para lograr una perspectiva de investigación más completa y profunda, es decir, la relación entre datos cualitativos y cuantitativos que ayudarán a explicar el problema.

Es necesario definir la metodología para llevar a cabo la investigación, elegir a los participantes, seleccionar el instrumento que se adapte a los objetivos planteados y detallar el procedimiento para analizar el problema planteado, en base al tipo de información y datos a obtener.

3.2. Método de investigación

Se utilizó el método deductivo en la investigación para obtener las explicaciones características del problema de estudio, partiendo de premisas, teorías y principios de carácter general que explican el fenómeno a través del encadenamiento lógico de la serie de proposiciones que contribuirán a obtener premisas válidas en la investigación.

3.3. Tipo de estudio

De acuerdo con el nivel de conocimiento científico que el investigador desee alcanzar, se define el tipo de estudio aplicable en el desarrollo de la investigación para la obtención de la información y lograr un nivel de análisis óptimo.

3.3.1. Estudio descriptivo y explicativo

Descriptiva porque define el problema en estudio y explicativa debido a que estudia las causas y efectos de la investigación.

3.3.2. Estudio retrospectivo

Se aplica un diseño de estudio retrospectivo debido a que implica analizar datos del pasado para determinar factores de riesgo en relación con el resultado de la investigación.

3.3.3. Estudio prospectivo

También se aplica el tipo de estudio Prospectivo, debido a que se recolectan datos en la investigación en curso, de igual manera investiga un problema que está ocurriendo en el presente.

3.3.4. Estudio documental

Documental debido a que consulta, recopila y selecciona información importante del estudio; ya sea a través de libros, revistas, entre otros, con el objeto de llevar a cabo la investigación.

3.3.5. Estudio de campo

La investigación es de campo, debido a que implica que ésta se realiza en el lugar donde está ocurriendo el problema sujeto de estudio.

Para tener una perspectiva más amplia, se recolecta información financiera y se realizan entrevistas al personal directamente relacionado con las variables más predominantes de la investigación.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

3.4.1.1. Población meta

Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta distinción es importante cuando se estudia una parte y no poblaciones enteras, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población.

Por lo tanto, para el estudio del presente trabajo de investigación, la población requerida será principalmente el recurso humano de la empresa, ya que son los únicos que cuentan con la información necesaria para cumplir con el estudio de la gestión estratégica, financiera y de rentabilidad de la Asociación Cooperativa;

además, este estudio realizará consultas a través de encuestas de acuerdo a las necesidades de la investigación.

Dicho lo anterior, la población meta serán aquellas personas que se consideran claves en la gestión financiera y generación de valor, ya sea de forma directa e indirecta, las cuales son: Consejo de Administración, Gerencia General, Gerente Financiero, Gerente de Riesgos y la Gerencia de Negocios.

3.4.1.2. Población documental

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como fuente documental los Estados Financieros de los años 2018 al 2022, acompañados de sus principales indicadores financieros.

3.4.2. Muestra

Debido a que la población está delimitada, se aplicarán los instrumentos de investigación a toda ella, sin determinar muestra.

3.5. Técnicas e instrumentos

3.5.1. Técnicas

En la presente investigación se utiliza la encuesta dirigida al personal clave dentro de la estructura organizativa, que tienen una relación directa en la toma de decisiones de la institución sujeta a estudio.

3.5.2. Instrumentos

Para la recolección de la información se utiliza como herramienta los cuestionarios, es decir, preguntas abiertas y cerradas predeterminadas con una estructura clara que permita ser interpretada y analizada en el desarrollo de la investigación; con el objeto de conocer la óptica de los encuestados, y en algunos casos sus respuestas contendrán información acerca de la gestión de liquidez y la obtención de rentabilidad en la institución sujeta de estudio.

3.6. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Independiente: Liquidez	Es el principal recurso que la empresa requiere para poder llevar a cabo la intermediación financiera. Como toda empresa es un factor importante, pero dado que las financieras comercializan dinero este recurso es indispensable y preponderante.	Liquidez de Corto Plazo Liquidez de Largo Plazo	Índice de Liquidez Concentración de Ahorros Calce de Plazos Brecha de Liquidez Captación de Ahorros Retiro de Ahorros Baja Colocación de Préstamos Inversión en Activos Fijos	¿Manejan niveles aceptados de liquidez? ¿Cuál es el nivel óptimo o aceptable de liquidez? ¿Cuál es la periodicidad del monitoreo de la liquidez? ¿Cuáles son las concentraciones de ahorro aceptadas? ¿Cuál es el plazo promedio de la cartera de préstamos? ¿Cuál es el plazo promedio de la cartera de ahorros y depósitos? ¿Mantienen una brecha de liquidez positiva? ¿Cuál es la volatilidad de su cartera de ahorros y depósitos? ¿Cuáles son los planes de contingencia ante una fuga masiva de ahorrantes? ¿Cuáles son los factores que afectan la colocación? ¿Se realiza una evaluación costo beneficio sobre la inversión en Activos Fijos?

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Dependiente: Rentabilidad	La rentabilidad es el indicador financiero que permite medir la relación entre la utilidad obtenida y los recursos invertidos.	Utilidad Bruta Utilidad Operación Utilidad Neta	Crecimiento de Intereses Percibidos Margen de Intermediación Financiera Margen Operacional Excedente Neto Diversificación de la Cartera Coberturas de Estimación de Cuentas Incobrables Aumento de Costos por Captación Aumento en los Gastos de Operación	¿Se ha logrado alcanzar la rentabilidad esperada? ¿Los activos están rindiendo de forma óptima? ¿El crecimiento de los intereses percibidos son los esperados? ¿Los márgenes de ganancias son adecuados? ¿Cuáles son las estrategias orientadas a la rentabilidad de la empresa? ¿Se obtuvo el resultado esperado en el año 2022? ¿Se elaboraron planes financieros adecuados para el control de los ingresos, costos y gastos? ¿Se tiene una adecuada diversificación de la cartera de préstamos? ¿Se tiene un adecuado índice moratorio? ¿Se tiene una estructura de costos por captación apropiada? ¿Manejan presupuestos para los gastos de operación?

3.7. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

3.7.1. Recolección de la información

La recolección de la información se realizará por medio de Google Forms, la cual permitirá encuestar al personal clave de manera electrónica, fácil y segura; por medio de un link enviado a su correo institucional o por WhatsApp.

La importancia de la recolección de datos es asegurar que se obtengan datos confiables y ricos en información para el análisis y la toma de decisiones.

3.7.2. Procesamiento de la información

La información recopilada será tabulada y graficada, utilizando Microsoft Excel.

3.7.3. Análisis de la información

En base a la tabulación y gráficos, se realizará la interpretación y análisis de la información recopilada de manera individual y relacionada con el objeto de conocer a profundidad la problemática investigada.

3.8. Consideraciones éticas

Durante el desarrollo del estudio, los investigadores deberán cumplir con valores morales y éticos que garantizan un trabajo confiable, a continuación, se detallan:

Participación voluntaria y consentimiento

Los encuestados deben manifestar la disposición de participar en la investigación con el objetivo de contribuir a la mejora de un proceso que puede ser beneficioso para su organización.

Confidencialidad de la información

Implica que los investigadores revelarán en los resultados solo la información que la empresa en estudio autorizó y que contribuya a la comprensión y análisis de los datos a recolectar.

La información que se mostrará en cada uno de los apartados de la investigación será fiel a los recolectados y no serán objeto de ninguna alteración.

Discreción, respeto y honestidad

A solicitud de la empresa investigada, se mantiene en anonimato el nombre legal y comercial de la entidad financiera, pero se les permite a los investigadores mencionar la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, como nombre de la empresa. Asimismo, la empresa pide que no se publique cierta información como por ejemplo composiciones de tasas de interés u otra información que sea categorizada como muy reservada y que por el nivel de sensibilidad que tiene no puede ser divulgada, pero que puede ser tomada para los análisis correspondientes.

Se ha efectuado respeto a los derechos de autor, haciendo la debida referencia de la información bibliográfica utilizada y con notas exclusivas cuando se cita textual la idea del autor.

La investigación se realizará con honestidad mostrando los datos reales de campo y en bibliografía. Lo que permite tener confianza en los resultados presentados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		¿Por qué no?
Gerencia de Negocios	SI	-
Gerencia Financiera	SI	-
Consejo de Administración	SI	-
Gerencia General	SI	-
Gerencia de Riesgos	SI	-
SI	5	-
NO	0	-
TOTAL	5	-

Análisis: Tal como lo muestra la gráfica el 100% de los encuestados expresaron que la Cooperativa cuenta con un plan estratégico.

2. Si existe un Plan Estratégico, ¿Quiénes participan en su elaboración?		Si usted está incluido, ¿Cuál es su participación?
Gerencia de Negocios	Gerente General, Contador, Gerente Financiero, jefes de agencia Gerente de negocios	Llevando cifras de colocación y capacitación de meses cerrados
Gerencia Financiera	El consejo de administración, la junta de vigilancia, la gerencia general y su equipo de trabajo.	La participación de la gerencia financiera está directamente relacionada con la proyección de crecimientos y la proyección de indicadores financieros.

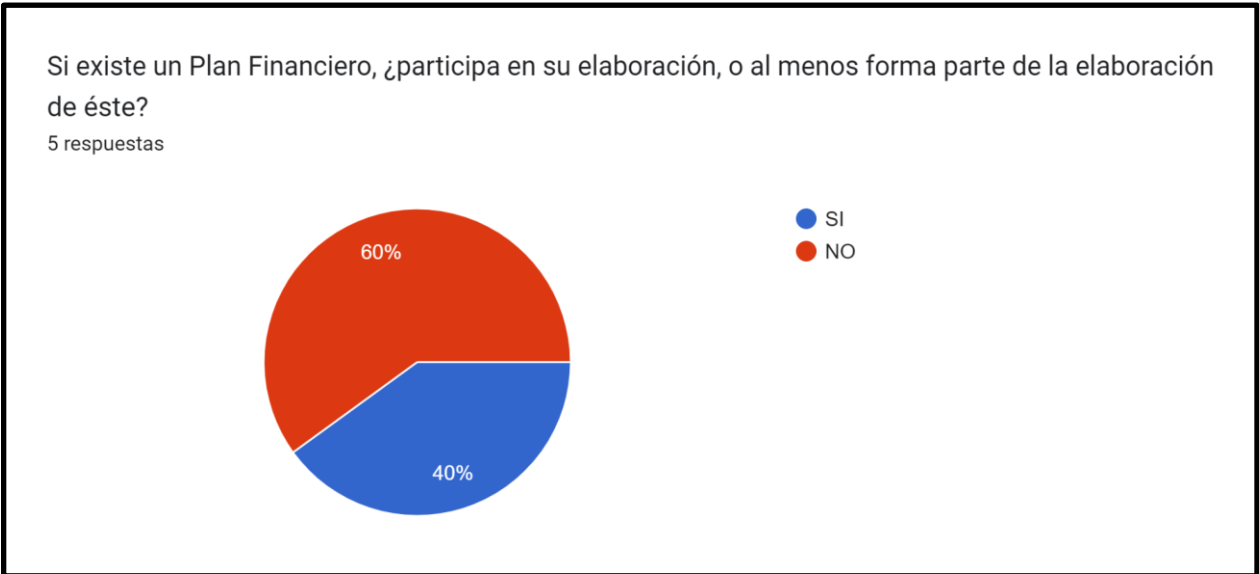
Consejo de Administración	Gerencia General, Gerente Financiero y Consejo de Administración	El Gerente General presenta sus proyecciones
Gerencia General	Participa el Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia de Negocios, Gerencia Financiera.	La Planeación y establecimiento de estrategias, objetivos y metas.
Gerencia de Riesgos	El Consejo de Administración, las Gerencias General, de Negocios y de Finanzas.	No estoy incluido.

Análisis: Se observa que el 80% de los encuestados participan en la elaboración del Plan Estratégico, el cual está orientado a la proyección de colocación, captación, proyección de Estados Financieros, metas y estrategias para el alcance de objetivos.

3. ¿La empresa cuenta con un Plan Financiero?		¿Por qué no?
Gerencia de Negocios	SI	-
Gerencia Financiera	SI	-
Consejo de Administración	SI	-
Gerencia General	SI	-
Gerencia de Riesgos	SI	-
SI	5	-
NO	0	-
TOTAL	5	-

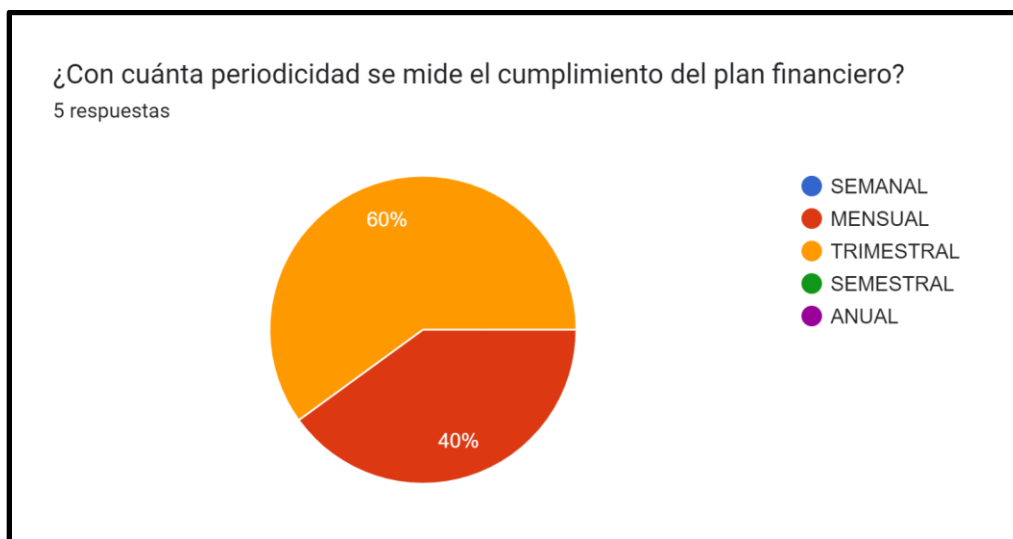
Análisis: El 100% de los encuestados expresaron que la Cooperativa cuenta con un Plan Financiero.

4. Si existe un Plan Financiero, ¿participa en su elaboración, o al menos forma parte de la elaboración de éste?		¿Cuál es su participación?
Gerencia de Negocios	NO	
Gerencia Financiera	SI	Se participa directamente en la proyección de crecimientos de las principales carteras.
Consejo de Administración	NO	
Gerencia General	SI	Definición de metas y crecimientos.
Gerencia de Riesgos	NO	
SI	2	-
NO	3	-
TOTAL	5	-



Análisis: En la elaboración del Plan Financiero se concluye que solo participan en su elaboración el 40% de los encuestados, es decir, solamente el Gerente General y el Gerente Financiero.

¿Con cuánta periodicidad se mide el cumplimiento del plan financiero?	
Gerencia de Negocios	MENSUAL
Gerencia Financiera	TRIMESTRAL
Consejo de Administración	MENSUAL
Gerencia General	TRIMESTRAL
Gerencia de Riesgos	TRIMESTRAL
SEMANTAL	0
MENSUAL	2
TRIMESTRAL	3
SEMESTRAL	0
ANUAL	0
TOTAL	5

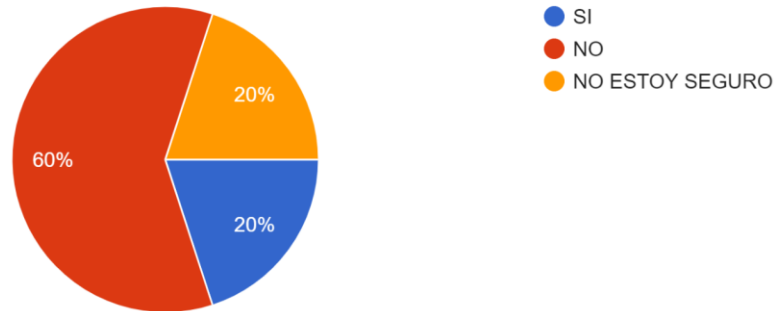


Análisis: Dependiendo de la participación que tiene cada área, así varía la periodicidad de la evaluación del plan financiero. Por ejemplo, el Consejo de Administración verifica mensualmente la situación financiera de la Cooperativa, de igual manera por el rubro financiero la Gerencia de Negocios debe velar por la Colocación y Captación en metas mensuales. El resto de encuestados concuerdan que trimestralmente puesto que el avance de sus actividades es presentado trimestralmente. Se observa deficiencia ya que dicho plan requiere ser evaluado con mayor frecuencia.

6. ¿Las erogaciones correspondientes a costos y gastos se autorizan de acuerdo con lo proyectado en el Plan Financiero?		¿Cómo es el proceso?
Gerencia de Negocios	NO ESTOY SEGURO	Se posee un manual de compras y una política de autorización de firmas en donde se establece las personas autorizadas para aprobar compras, los montos máximos de aprobación y con que compras se deberá de realizar cotizaciones y ser aprobadas por el COAD
Gerencia Financiera	SI	Respecto a gastos, considero que no existe un control total. Con relación a los costos, se realiza un seguimiento de las tasas pasivas de los ahorros y depósitos, con motivo de mantener controlados los pagos de intereses.
Consejo de Administración	NO	Se pagan porque se adquieren
Gerencia General	NO	Conforme a la necesidad y circunstancia que se va presentando.
Gerencia de Riesgos	NO	Ya hay fechas estimadas de los gastos, usualmente son las mismas año con año
SI	1	-
NO	3	-
NO ESTOY SEGURO	1	-
TOTAL	5	-

6. ¿Las erogaciones correspondientes a costos y gastos se autorizan de acuerdo con lo proyectado en el Plan Financiero?

5 respuestas

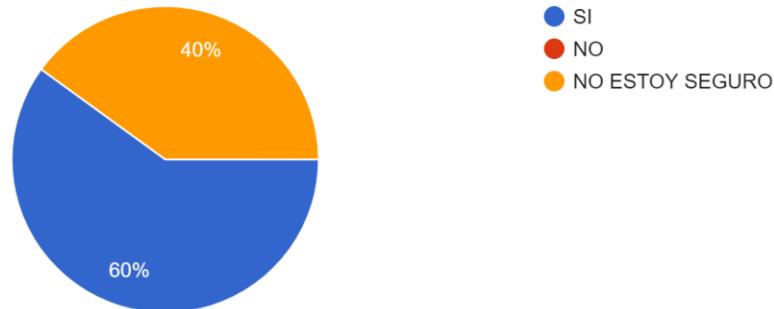


Análisis: Como lo muestra la gráfica el 60% de los encuestados expresaron que los costos y gastos de la Cooperativa no se autorizan conforme a lo proyectado en el Plan Financiero, de igual manera el 20% dice no estar seguro y el 20% restante dice que si, pero especifica que se monitorean los costos por las tasas pasivas, más no para los gastos en que la Cooperativa incurre, demostrando que no existe seguimiento presupuestario.

7. ¿La Cooperativa cuenta y utiliza un sistema informático adecuado que permita dar seguimiento a la ejecución del Plan Financiero aprobado?	
Gerencia de Negocios	NO ESTOY SEGURO
Gerencia Financiera	SI
Consejo de Administración	NO ESTOY SEGURO
Gerencia General	SI
Gerencia de Riesgos	SI
SI	3
NO	0
NO ESTOY SEGURO	2
TOTAL	5

7. ¿La Cooperativa cuenta y utiliza un sistema informático adecuado que permita dar seguimiento a la ejecución del Plan Financiero aprobado?

5 respuestas



Análisis: Debido al nivel de participación de los encuestados, se observa que solamente el 60% hace uso de un sistema informático para darle seguimiento del Plan Financiero de la Cooperativa, el otro 40% conoce de la existencia de un sistema, pero no está seguro de que sea adecuado. Al existir respuestas divididas se observa debilidad en cuanto al conocimiento y uso del Sistema Informático.

8. La empresa cuenta con un plan de gestión de liquidez?		¿Por qué?
Gerencia de Negocios	NO	No sé
Gerencia Financiera	NO	Aún no se cuenta con un plan para gestionar la liquidez, todas las medidas de gestión se realizan de manera empírica.
Consejo de Administración	NO	Se gestiona en el momento que se necesita
Gerencia General	NO	No se tiene definido, no está creado. Se maneja de forma empírica.
Gerencia de Riesgos	NO	No lo han creado por el momento.
SI	0	-
NO	5	-
TOTAL	5	-

Análisis: Hasta la fecha se concluye que la Cooperativa no cuenta con un plan de gestión de liquidez, solamente se realizan gestiones empíricas de la liquidez.

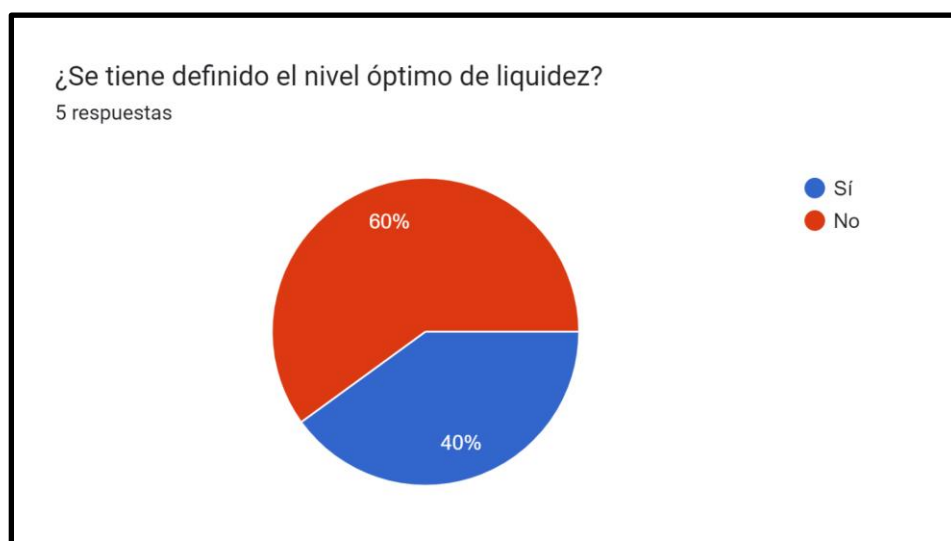
9. Si existe un Plan de Gestión de liquidez, ¿participa en su elaboración?		¿Cuál es su participación?
Gerencia de Negocios	No	-
Gerencia Financiera	No	-
Consejo de Administración	No	-
Gerencia General	No	-
Gerencia de Riesgos	No	-
SI	0	-
NO	5	-
TOTAL	5	-

Análisis: Tal y como lo muestran los resultados, el 100% de los encuestados expresaron que no participan en la elaboración de un Plan de Gestión de Liquidez, ya que la empresa no posee este tipo de plan. Debido al rubro en estudio es de rigurosa necesidad contar con un Plan de Gestión de Liquidez.

10. ¿Cuál es la estructura de financiamiento de la Cooperativa en términos de fuentes de financiamiento a corto y largo plazo?	
Gerencia de Negocios	Fondos propios
Gerencia Financiera	En términos de fuentes de financiamiento, la cooperativa se financia mediante la captación de ahorros y depósitos de sus asociados.
Consejo de Administración	Todo es financiado con fondos propios y con los ahorros de los asociados
Gerencia General	Actualmente manejamos una única fuente que es la captación (cartera de ahorros) de nuestra membresía.
Gerencia de Riesgos	Ahorros y Depósitos de los asociados en sus diferentes plazos.
FONDOS PROPIOS	5
FINANCIAMIENTO	0
TOTAL	5

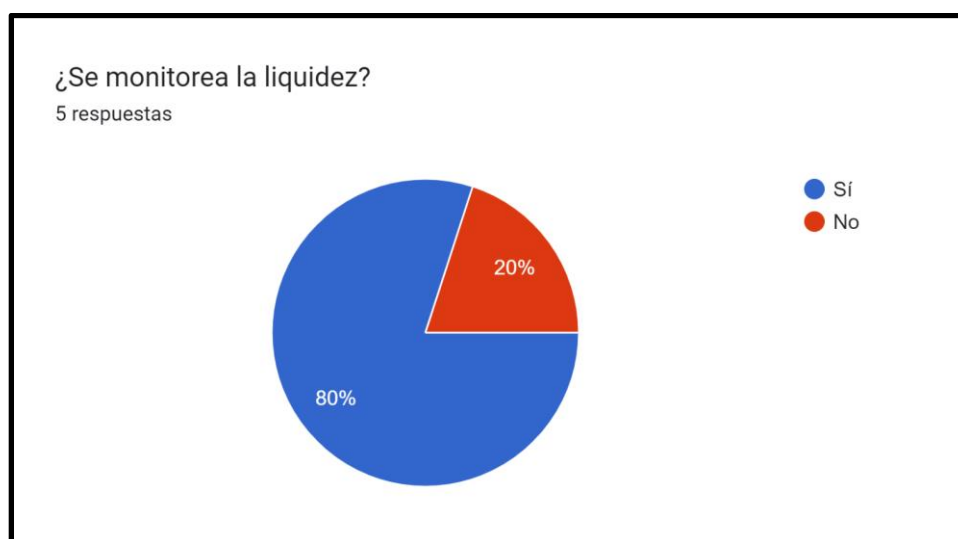
Análisis: El 100% de los encuestados concluyen que la Cooperativa es financiada a corto y largo plazo principalmente con fondos provenientes de los ahorros de los asociados, no se cuenta con financiamiento por deuda con entidades financieras.

11. ¿Se tiene definido el nivel óptimo de liquidez?		¿Cómo lo establecen?
Gerencia de Negocios	No	No se
Gerencia Financiera	SI	Se establece como el cociente que resulte del total de efectivos y equivalentes entre el total de la cartera de ahorros, en donde el parámetro debe ser mayor al 15%.
Consejo de Administración	SI	Según parámetros de la FEDERACIÓN
Gerencia General	No	Se maneja en función de rangos o tramos aceptables
Gerencia de Riesgos	No	Se define por medio de un tramo prudencial, con relación a las carteras de ahorros
SI	2	-
NO	3	-
TOTAL	5	-



Análisis: El 40% de los encuestados expresan que la Cooperativa si tiene definido el nivel óptimo de liquidez y el 60% dice que no se tiene definido un nivel óptimo de liquidez, la discrepancia entre las respuestas se debe a que la Cooperativa trabaja con parámetros prudenciales establecidos por la Federación a la que pertenece, estos son indicadores financieros que están dados bajo normas de autogestión.

12. ¿Se monitorea la liquidez?		¿Cada cuánto tiempo?
Gerencia de Negocios	SI	Mensual
Gerencia Financiera	No	
Consejo de Administración	SI	Mensual
Gerencia General	SI	Mensual
Gerencia de Riesgos	SI	Mensual
SI	4	-
NO	1	-
TOTAL	5	-



Análisis: El 80% de los encuestados concluyen que, si se realiza un monitoreo de la liquidez y que se hace de forma mensual, esto nos permite llegar a la conclusión de que se realiza un monitoreo aislado, ya que es necesario que se haga un monitoreo con mayor frecuencia y que les pueda permitir prever necesidades de liquidez.

13. ¿Cuál es el plazo promedio de la cartera de préstamos, ahorros y depósitos?	
Gerencia de Negocios	Préstamos 15 años, ahorros 1 año y depósitos 6 meses
Gerencia Financiera	Para la cartera de ahorros y depósitos el plazo promedio ronda los 215 meses. Y para la cartera de préstamos el promedio ronda los 145 meses.
Consejo de Administración	Préstamos desconozco, depósitos y ahorros a 6 meses plazo
Gerencia General	4 años para los préstamos y 6 para ahorros y depósitos
Gerencia de Riesgos	Ahorros y depósitos manejan un plazo promedio de 6 años, la cartera de préstamos maneja 4 años aproximadamente

Análisis: El 100% de los encuestados difieren entre el periodo promedio de la cartera de préstamos y de la cartera de ahorros, demostrando que se desconoce dicha información.

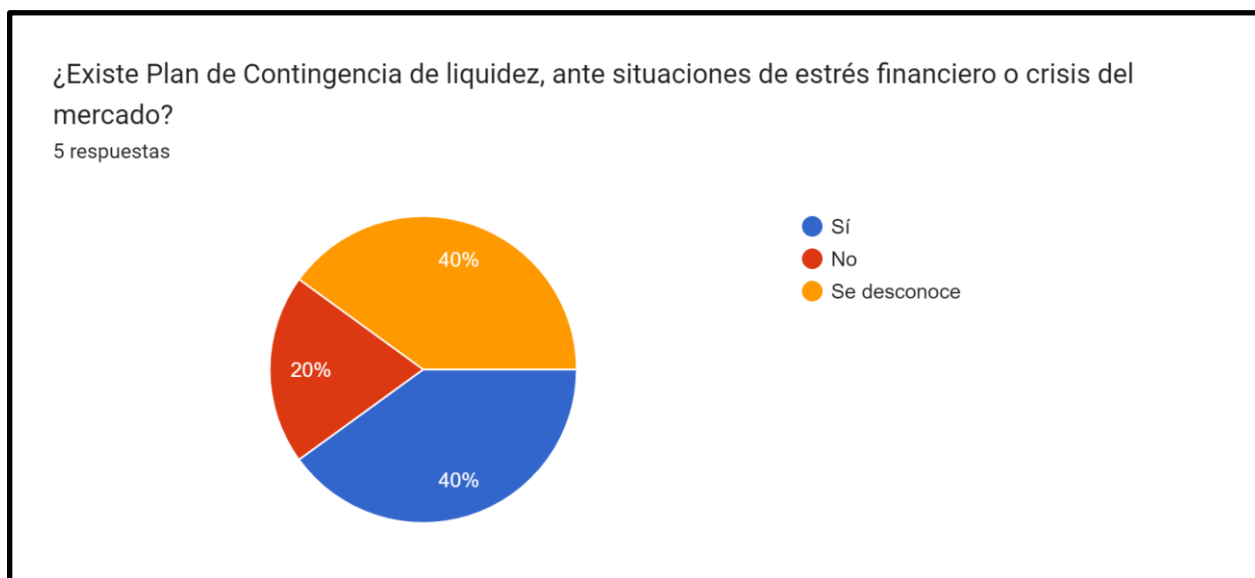
14. ¿Está usted informado acerca de la volatilidad de la cartera de ahorros y depósitos?		Explique:
Gerencia de Negocios	SI	Por medio de reportes y su monitoreo
Gerencia Financiera	SI	Dependerá de las condiciones económicas del país la volatilidad, en épocas de crisis las personas tienden a hacer efectivo los títulos valores que posean, haciendo énfasis

		en los depósitos a plazo. Con relación a los ahorros, son más fáciles de convertir al efectivo sin ninguna restricción.
Consejo de Administración	SI	En la presentación de los EF mensual se incluye las variaciones que han tenido las carteras de ahorro
Gerencia General	SI	Es la variación promedio de nuestros ahorros, mide la estabilidad estimada
Gerencia de Riesgos	SI	La volatilidad de nuestras carteras es el flujo que se tienen de salidas posibles por retiros. Asimismo, se mide la estacionalidad de la cartera.
SI	5	-
NO	0	-
TOTAL	5	-

Análisis: El 100% de los encuestados concluyen que son informados acerca de la volatilidad de cartera de ahorro y depósitos, sin embargo, solo el 20% considera las condiciones económicas del país (épocas de crisis), el resto solo se basa en variaciones mes a mes de la cartera interna que permite conocer la estabilidad de las carteras.

15. ¿Existe Plan de Contingencia de liquidez, ante situaciones de estrés financiero o crisis del mercado?		¿Cuáles serían?
Gerencia de Negocios	Se desconoce	
Gerencia Financiera	Se desconoce	
Consejo de Administración	No	
Gerencia General	SI	No está escrito, pero se tienen medidas paliativas de financiamiento
Gerencia de Riesgos	SI	Por medio de un préstamo

		(endeudamiento), o uso del encaje legal.
SI	2	-
NO	1	-
SE DESCONOCE	2	
TOTAL	5	-



Análisis: El 60% de los encuestados expresan que no existe o desconocen la existencia de un Plan de Contingencia de Liquidez, y solamente el 40% de los encuestados manifiestan que, si existe, solo que se realiza de manera empírica o de acuerdo a las necesidades en el momento.

16. ¿Se cuenta con una política de gestión de inversiones de corto plazo para optimizar la rentabilidad y la liquidez simultáneamente?		¿Explique?
Gerencia de Negocios	No	No sé
Gerencia Financiera	SI	Directamente desconozco, pero pudiese estar relacionada con las metas de crecimiento de cartera de crédito, puesto

		que al tener mucha liquidez se buscan los mecánicos para colocarla a manera de créditos.
Consejo de Administración	No	No hay inversiones
Gerencia General	No	No está como una política, pero se maneja en función de los niveles de liquidez
Gerencia de Riesgos	SI	No está escrito, pero empíricamente se busca por medio de depósitos a plazo para cuando se tienen excesos de liquidez.
SI	2	-
NO	3	-
TOTAL	5	-



Análisis: De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta, se concluye que el 60% manifiestan que no existe una política de gestión de inversiones, y el 40% asegura que sí, pero esta se realiza cuando se considera necesario. Para el Gerente Financiero la gestión de inversión se limita al crecimiento de cartera y para el Gerente de Riesgos las inversiones son consideradas como depósito a plazo fijo en la Banca.

17. ¿Cómo se evalúa la eficacia de sus políticas sobre el manejo de la liquidez en términos de mantener un equilibrio adecuado entre liquidez y rentabilidad?

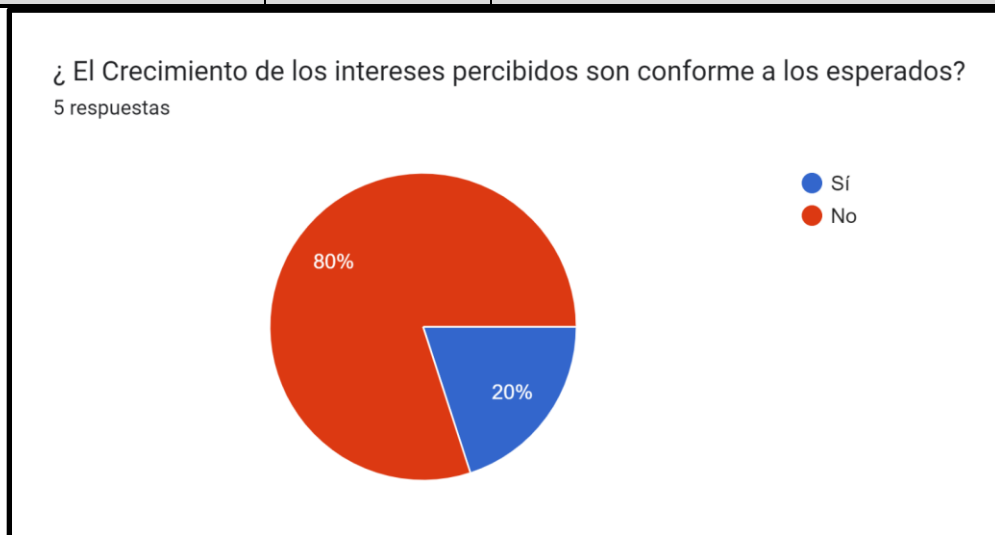
Gerencia de Negocios	No sé
Gerencia Financiera	Actualmente se evalúa por medio de los principales indicadores financieros, a través de herramientas tecnológicas financieras.
Consejo de Administración	No se evalúa
Gerencia General	Solo se mide desde el punto de vista de la rentabilidad
Gerencia de Riesgos	En esencia es por la buena generación de excedentes, acompañado del cumplimiento prudencial de los niveles de liquidez aceptables.

Análisis: El 20% de los encuestados manifiestan no saber si se evalúa o dice no saber cómo se evalúan las políticas sobre el manejo de liquidez, el 20% restante manifiestan que las políticas se evalúan por medio del cumplimiento de indicadores y el 40% por medio del cumplimiento de los resultados obtenidos en el periodo. El 20% de los encuestados deja en evidencia que no se evalúa la relación de liquidez y rentabilidad, puesto que el resto de encuestados indican que ambos criterios se evalúan de manera separada.

18. ¿La Cooperativa ha logrado el cumplimiento de la rentabilidad esperada en los últimos 5 años?	
Gerencia de Negocios	Parcialmente
Gerencia Financiera	Parcialmente
Consejo de Administración	Parcialmente
Gerencia General	Parcialmente
Gerencia de Riesgos	Parcialmente
SI	0
NO	0
PARCIALMENTE	5
TOTAL	0

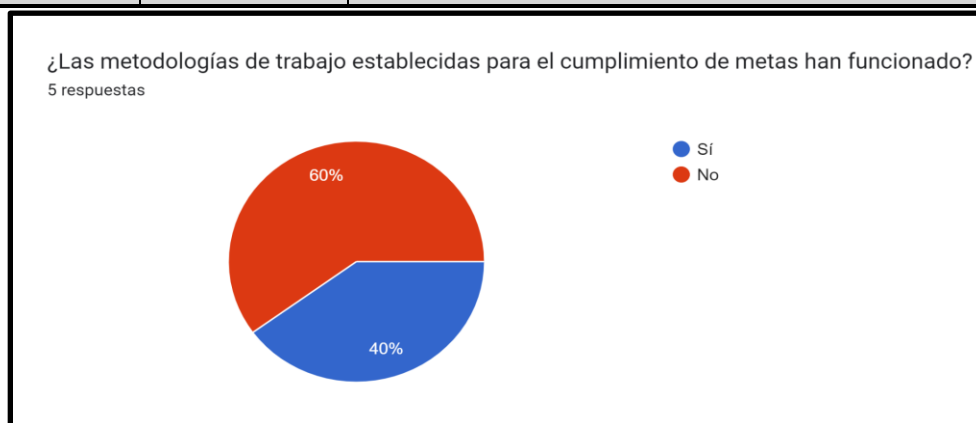
Análisis: El 100% de los encuestados expone que no se han obtenido los resultados esperados en los últimos años, durante los últimos 5 años sujetos a estudio todos manifestaron que las metas se han cumplido parcialmente.

19. ¿El Crecimiento de los intereses percibidos son conforme a los esperados?		Si la respuesta anterior es NO, ¿qué razones influyen para que no sea así?
Gerencia de Negocios	No	Rápida cancelación de los préstamos que tienen los asociados con nosotros
Gerencia Financiera	No	Principalmente la cartera de créditos en mora es la impide que se consigan los intereses proyectados.
Consejo de Administración	SI	
Gerencia General	No	Elevados índices de mora y por ende mayor constitución de reservas de saneamiento.
Gerencia de Riesgos	No	Las tasas de interés han disminuido, producto de la competencia. Asimismo, no cumplir metas de colocación adecuadas, afecta directamente en dichos ingresos.
SI	1	-
NO	4	-
TOTAL	5	-



Análisis: El 80% de los participantes hacen referencia que los intereses percibidos (ingresos) no son conforme a los esperados, mencionan que las causas principales son: la cancelación de préstamos, altos índices de morosidad, la disminución de las tasas activas, producto de la alta competencia en el mercado y la constitución de reservas de incobrabilidad.

20. ¿Las metodologías de trabajo establecidas para el cumplimiento de metas han funcionado?		¿Por qué?
Gerencia de Negocios	SI	Falta de seguimiento individual de cada asesor
Gerencia Financiera	No	No en su totalidad, porque muchas de las medidas implementadas carecen de un seguimiento real. Por ende, muchas áreas se acomodan y no dan su máximo esfuerzo.
Consejo de Administración	No	Porque no se ha cumplido con las metas
Gerencia General	SI	Porque pese a no haber cumplido el 100% de las metas. No reflejamos pérdidas
Gerencia de Riesgos	No	En vista que no se han cumplido las metas, necesitan una mejora y una dinámica nueva de trabajo.
SI	2	-
NO	3	-
TOTAL	5	-

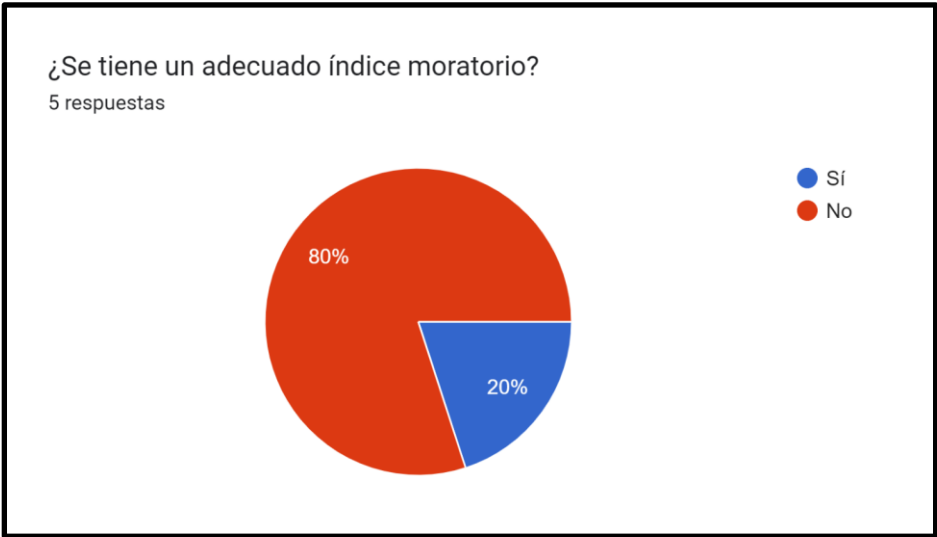


Análisis: el 40% mencionan que la metodología para el cumplimiento de metas ha funcionado, aunque sea de manera parcial, el 100% concluyen sobre aspectos de mejora, por ejemplo: es necesario dar seguimiento a las estrategias, es necesario realizar cambios para el cumplimiento del 100% de las metas establecidas y cambiar la dinámica de trabajo.

21. ¿Se tiene una adecuada diversificación de la cartera de préstamos?		¿Por qué?
Gerencia de Negocios	No	La mayor parte está en préstamos de consumo
Gerencia Financiera	No	La mayoría de la cartera está concentrada en líneas de crédito de consumo y del sector público, lo que genera vulnerabilidades relacionadas con las políticas de cada gobierno en turno.
Consejo de Administración	No	La mayoría son consumo y la mayoría de los asociados son de elevada edad
Gerencia General	No	Tenemos la mayor concentración en consumo
Gerencia de Riesgos	No	Se han descuidado otras líneas muy importantes y más productivas, y que, además, el riesgo es mucho menor, ya que trabajan con garantías reales
SI	0	-
NO	5	-
TOTAL	5	-

Análisis: En un 100% se concluye que la cartera de préstamos no está diversificada adecuadamente, la mayor parte de la cartera está concentrada en créditos de consumo, por lo que sus garantías son órdenes de descuento en planilla o pago en ventanilla; se visualiza la necesidad de apostar a la diversificación de la cartera a créditos con garantías reales (hipotecarios o prendarios).

22. ¿Se tiene un adecuado índice moratorio?		¿Por qué?
Gerencia de Negocios	No	Mala gestión de cobros y de la colocación
Gerencia Financiera	SI	De acuerdo con los parámetros establecidos por el sector cooperativo, sí.
Consejo de Administración	No	Sobrepasa el 5% que establece la Federación
Gerencia General	No	Sobrepasa los parámetros aceptables
Gerencia de Riesgos	No	El nivel de morosidad es demasiado alto y por lo tanto nos impacta en los resultados. Estamos por encima de los parámetros prudenciales
SI	1	-
NO	4	-
TOTAL	5	-



Análisis: El 80% concluyó que no se tiene un adecuado índice moratorio, debido a que no cumple con los parámetros prudenciales establecidos por la federación y debido a una inadecuada gestión de cobro y colocación.

23. ¿Cuáles son las principales barreras identificadas en la ejecución de las estrategias definidas por la Cooperativa?	
Gerencia de Negocios	Falta de apoyo y seguimiento de la gerencia general y COAD
Gerencia Financiera	Las barreras económicas del país pudiesen llegar a representar problemas a la hora de ejecutar las estrategias, pues la pandemia de COVID19 se ha soportado el golpe que trajo consigo. Además, se pueden encontrar barreras relacionadas con el talento humano que se posee.
Consejo de Administración	Comunicación y planeación estratégica
Gerencia General	Procesos Internos desactualizados, y el no cumplimiento de metas individuales por los ejecutivos de negocios. Nichos limitados.
Gerencia de Riesgos	No hay personal empoderado, comprometido. De igual forma, un factor importante es que no hay metas integrales o colectivas.

Análisis: En respuesta a la pregunta 23, se identifican las siguientes barreras: Las estrategias no son las adecuadas, el mercado es cambiante, personal no está empoderado, mala comunicación y falta de metas que integren a todas las áreas de la Cooperativa.

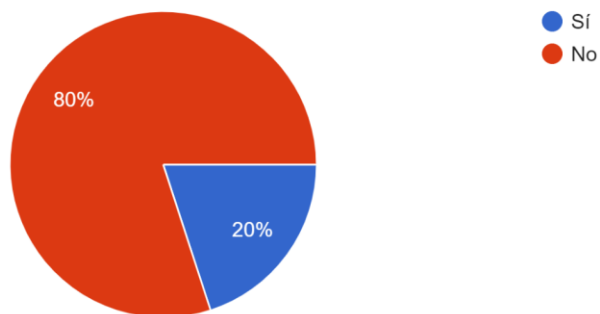
24. ¿Cómo se asegura que toda la entidad, comprenda la metodología a utilizar en el logro de metas?	
Gerencia de Negocios	Capacitando e indicando la situación de la cooperativa de forma constante
Gerencia Financiera	Con una estructura jerárquica definida, los canales de información son más efectivos. Por ende, las líneas de mando suelen jugar un papel muy importante.
Consejo de Administración	Se reúne una vez al año para darle a conocer la estrategia del año
Gerencia General	Por medio de reuniones periódicas.
Gerencia de Riesgos	La forma de asegurarlo es por medio de reuniones de trabajo, y principalmente con las jefaturas.

Análisis: Actualmente la Cooperativa ha establecido la metodología por medio de una reunión mensual de gerencias, jefaturas y coordinaciones, que posteriormente se deben trasladar al resto de empleados, pero en general solo se reúne una vez al año para dar a conocer las metas del siguiente año en cuanto a colocación y excedentes a obtener.

25. ¿Se implementan Indicadores de desempeño (KPI) que midan el cumplimiento de las metas establecidas?		¿Cuáles?
Gerencia de Negocios	No	
Gerencia Financiera	No	
Consejo de Administración	No	
Gerencia General	No	
Gerencia de Riesgos	SI	Solo los indicadores de resultados generados, rentabilidad.
SI	1	-
NO	4	-
TOTAL	5	-

¿Se implementan Indicadores de desempeño (KPI) que midan el cumplimiento de las metas establecidas?

5 respuestas

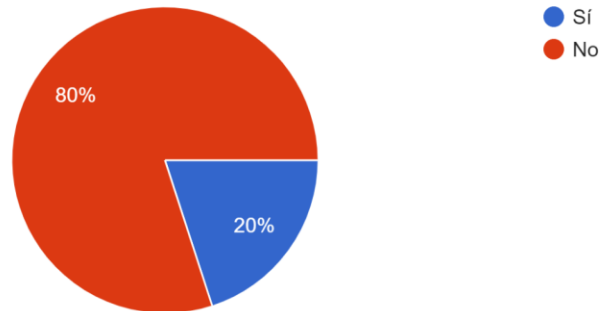


Análisis: El 80% concluyó que no se implementan indicadores de desempeño (KPI) en la Cooperativa. El 20% manifiesta que se implementan únicamente indicadores, pero de rentabilidad, orientados al cumplimiento de excedentes anuales.

26. ¿Considera que la estructura organizacional es adecuada para el cumplimiento de las metas establecidas por la Cooperativa?		¿Por qué?
Gerencia de Negocios	No	La Gerencia General no delega funciones y quiere estar en todos los procesos más sin embargo no apoya, se cuenta con personal que no es idóneo para puestos claves como atención al asociado y cobros, funciones que no van acorde a los puestos de trabajo, falta de control, favoritismo de empleados y falta de motivación a los empleados que sí trabajan de una manera correcta
Gerencia Financiera	No	Con el paso de los años se ha evidenciado qué debe haber un cambio organizacional y por ende en la forma de hacer las cosas.
Consejo de Administración	SI	En este año se ha modificado para que vaya acorde a las metas establecidas
Gerencia General	No	Está desactualizada y no es acorde al tamaño de la empresa.
Gerencia de Riesgos	No	No se tiene claridad de la estructura, no es de forma técnica, sino de percepción.
SI	1	-
NO	4	-
TOTAL	5	-

¿Considera que la estructura organizacional es adecuada para el cumplimiento de las metas establecidas por la Cooperativa?

5 respuestas



Análisis: El 80% expresó que la Cooperativa no tiene una estructura organizacional adecuada y solamente el 20% manifestó que si, esta persona opina esto debido a que forma parte del Consejo de Administración de la Cooperativa. Por lo que se vuelve necesario establecer una adecuada estructura organizacional que vaya acorde a las necesidades de la Cooperativa.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ EN UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA ANA

5.1. Generalidades

Se desarrolla la propuesta de estrategias financieras como mecanismo de mejoramiento de la rentabilidad por medio de la gestión de liquidez.

5.1.1. Importancia

La planeación financiera es una necesidad que tiene toda empresa, ya que, por medio de ella, se crean estrategias que contribuyen al incremento de la rentabilidad de las empresas; en esta oportunidad el objetivo principal de esta investigación es poder obtener información relevante para determinar la factibilidad de la implementación de estrategias financieras que mejoren la rentabilidad de la empresa a través de la gestión de liquidez

La propuesta que se desarrollará permitirá a la alta gerencia y dirigencia de la institución tomar decisiones oportunas y acertadas para el cumplimiento de sus objetivos.

5.1.2. Alcance

Se desarrollarán estrategias financieras por medio de la evaluación de los estados financieros de los últimos cinco ejercicios económicos cerrados, con la finalidad de que las propuestas a presentar sean aplicables a las proyecciones de los estados financieros futuros.

5.2. Estados financieros históricos de la cooperativa

El análisis financiero de la Cooperativa se ha realizado a partir de los Estados Financieros Históricos de los últimos cinco años, es decir, desde el 2018 al 2022

5.2.1. Estado de situación financiera

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	19,567,622	19,846,899	27,627,025	31,116,468	28,494,539
CARTERA DE PRÉSTAMOS	56,035,592	60,397,447	58,504,775	61,145,232	64,815,714
ESTIMACIÓN PARA INCOB. DE PRÉSTAMOS (CR)	(430,256)	(429,035)	(613,016)	(810,751)	(1,326,269)
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	613,140	662,423	713,372	756,392	801,334
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	2,809,082	2,770,894	2,877,435	2,791,562	2,895,236
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	102,497	80,992	54,534	32,809	28,845
OTROS ACTIVOS	550,755	458,801	560,972	534,087	446,897
TOTAL ACTIVO	79,248,432	83,788,422	89,725,098	95,565,799	96,156,296
PASIVO					
DEPÓSITOS DE AHORRO	7,422,970	8,784,633	11,294,333	14,214,503	16,066,772
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	55,679,294	55,219,361	55,898,312	54,095,579	51,425,323
DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	3,886,382	5,928,463	8,412,437	12,187,060	13,519,419
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	1,883,385	2,045,950	1,542,021	1,826,951	1,770,753
OTROS PASIVOS	205,593	257,932	551,836	317,687	369,528
PROVISIONES	207,283	217,911	265,233	306,932	259,868
TOTAL PASIVO	69,284,906	72,454,250	77,964,172	82,948,712	83,411,664
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	6,610,994	7,313,456	7,795,571	8,387,173	8,843,155
RESERVAS DE CAPITAL	2,923,316	3,254,528	3,320,629	3,494,919	3,349,529
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	116,354	115,626	136,110	133,126	136,040
RESULTADOS POR APLICAR	312,861	650,562	508,616	601,868	415,908
TOTAL PATRIMONIO	9,963,526	11,334,172	11,760,926	12,617,087	12,744,632
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	79,248,432	83,788,422	89,725,098	95,565,799	96,156,296

5.2.2. Estado de resultados

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN					
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	7,566,990.38	7,755,571.06	7,714,929.17	7,823,325.03	7,566,030.35
COMISIONES	533,674.64	611,507.32	458,552.55	698,275.58	693,266.32
REV. DE PROV. Y DETERIORO DE ACT. FINANC	186,970.03	347,007.37	114,161.44	104,014.94	549,836.08
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	200,657.52	403,440.71	437,048.82	624,737.94	789,631.14
TOTAL	8,488,292.57	9,117,526.46	8,724,691.98	9,250,353.49	9,598,763.89
(-) COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN:					
DEPÓSITOS	4,604,310.83	5,059,002.42	4,966,210.45	5,177,234.12	4,803,542.68
PROV. DE SAN. DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	1,120,844.07	726,145.18	836,227.93	839,479.00	1,618,181.12
PRÉSTAMOS OBTENIDOS	21,993.69	0.00	0.00	0.00	0.00
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	142,827.40	173,369.55	183,419.58	121,725.19	158,387.90
SERV. DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	37,436.69	57,544.37	44,695.11	64,555.38	66,357.12
TOTAL	5,927,412.68	6,016,061.52	6,030,553.07	6,202,993.69	6,646,468.82
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2,560,879.89	3,101,464.94	2,694,138.91	3,047,359.80	2,952,295.07
(-) GASTOS DE OPERACIÓN:					
GASTOS DE DIRECTIVOS	162,481.99	151,451.87	130,510.06	166,378.23	188,744.89
GASTOS DE FUNCIONARIOS	1,077,699.83	1,102,648.38	1,133,395.70	1,261,385.34	1,347,615.58
GASTOS GENERALES	993,092.92	1,086,567.20	1,027,787.04	1,022,693.94	1,316,074.83
TOTAL	2,233,274.74	2,340,667.45	2,291,692.80	2,450,457.51	2,852,435.30
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	327,605.15	760,797.49	402,446.11	596,902.29	99,859.77
(+) INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES:					
OTRAS COMISIONES	78,047.61	88,121.43	93,992.82	117,244.89	140,978.56
DIVIDENDOS	26,392.28	27,611.53	37,133.66	31,348.30	33,270.66
RECUPERACIÓN DE GASTOS	14,627.27	3,535.92	52,609.13	1,759.45	5,579.54
TOTAL	119,067.16	119,268.88	183,735.61	150,352.64	179,828.76
(+) INGRESOS NO OPERATIVOS					
OTROS INGRESOS	77,249.20	41,658.35	35,663.15	70,808.29	26,966.52
OTROS	58,771.13	54,069.46	18,133.87	55,921.62	245,111.73
TOTAL	136,020.33	95,727.81	53,797.02	126,729.91	272,078.25
(-) GASTOS NO OPERATIVOS					
OTROS	191,615.79	162,591.43	4,208.66	121,649.46	31,881.80
TOTAL	191,615.79	162,591.43	4,208.66	121,649.46	31,881.80
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	391,076.85	813,202.75	635,770.08	752,335.38	519,884.98
(-) RESERVA LEGAL 10%	39,107.69	81,320.28	63,577.01	75,233.54	51,988.50
(-) RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	39,107.69	81,320.28	63,577.01	75,233.54	51,988.50
TOTAL	78,215.38	162,640.56	127,154.02	150,467.08	103,977.00
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	312,861.47	650,562.19	508,616.06	601,868.30	415,907.98

5.2.3. Estado de flujo de efectivo

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CONCEPTOS	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE EFECTIVO POR ACT. DE OPERACIÓN					
Excedentes Netos del periodo	312,861.47	650,562.19	508,616.06	601,868.30	415,907.98
Aumento por Depreciaciones	134,159.00	127,070.91	137,145.89	128,235.27	130,759.69
Préstamos por cobrar	(1,016,227.00)	(4,361,855.05)	1,892,672.81	(2,640,457.04)	(3,670,482.54)
Intereses por cobrar	(30,177.00)	9,526.48	(173,869.00)	(5,476.21)	182,740.94
Otros activos	(127,976.00)	164,719.93	(95,195.41)	(54,055.80)	59,380.49
Activos intangibles	10,985.00	21,504.68	26,458.23	21,724.72	3,964.47
Activos no corrientes en venta (Extraordinarios)	(22,488.00)	(72,766.32)	(6,975.88)	13,461.09	27,809.52
Intereses por pagar	(153,225.00)	12,394.46	14,981.57	(17,737.88)	(14,107.41)
Otros pasivos	(689,767.00)	60,215.34	341,226.27	(192,450.35)	4,777.52
Depósitos de ahorro	11,454,898.00	3,093,981.82	5,153,714.55	5,194,727.89	472,281.66
Efectivo neto (usado) provisto generado en actividades de Operación	9,873,043.47	(294,645.56)	7,798,775.09	3,049,839.99	(2,386,967.68)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACT. DE INVERSIÓN					
Participaciones y otros derechos	0.00	(49,283.01)	(50,949.08)	(43,019.78)	(44,942.14)
Adquisición de activos fijos	(517,874.28)	(86,131.94)	(243,686.75)	(42,362.33)	(234,432.79)
Fortalecimiento de reservas y provisiones	61,891.89	320,464.84	423,951.31	444,981.24	187,386.75
Efectivo neto (usado) provisto en actividades de Inversión	(455,982.39)	185,049.89	129,315.48	359,599.13	(91,988.18)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACT. DE FINANCIACIÓN					
Aumento en Capital Social	785,859.42	702,461.34	482,114.73	591,602.85	455,981.54
Patrimonio restringido	(728.06)	(727.68)	20,483.45	(2,983.68)	2,914.23
Excedentes pagados	(519,361.00)	(312,861.47)	(650,562.19)	(508,616.06)	(601,868.30)
Efectivo neto (usado) provisto en actividades de Financiación	265,770.36	388,872.19	(147,964.01)	80,003.11	(142,972.53)
Aumento neto (usado) provisto en el efectivo y equivalentes al efectivo	9,682,831.44	279,276.52	7,780,126.56	3,489,442.23	(2,621,928.39)
Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año	9,884,790.83	19,567,622.27	19,846,898.79	27,627,025.35	31,116,467.58
EFFECTIVO Y EQV. AL EFECTIVO. AL FINAL DEL AÑO	19,567,622.27	19,846,898.79	27,627,025.35	31,116,467.58	28,494,539.19

5.3. Análisis financiero de la cooperativa

5.3.1. Análisis horizontal

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)								
CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
ACTIVO				VARIACIÓN ABSOLUTA		VARIACIÓN RELATIVA		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	279,277	7,780,127	3,489,442	(2,621,928)	1.43%	39.20%	12.63%	-8.43%
CARTERA DE PRÉSTAMOS	4,361,855	(1,892,673)	2,640,457	3,670,483	7.78%	-3.13%	4.51%	6.00%
ESTIMACION PARA INCOBRABILIDAD DE PRESTAMOS (CR)	1,220	(183,980)	(197,736)	(515,518)	-0.28%	42.88%	32.26%	63.59%
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	49,283	50,949	43,020	44,942	8.04%	7.69%	6.03%	5.94%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	(38,187)	106,541	(85,873)	103,673	-1.36%	3.84%	-2.98%	3.71%
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	(21,505)	(26,458)	(21,725)	(3,964)	-20.98%	-32.67%	-39.84%	-12.08%
OTROS ACTIVOS	(91,954)	102,171	(26,885)	(87,190)	-16.70%	22.27%	-4.79%	-16.33%
TOTAL ACTIVO	4,539,989	5,936,676	5,840,701	590,497	5.73%	7.09%	6.51%	0.62%
PASIVO								
DEPÓSITOS DE AHORRO	1,361,663	2,509,700	2,920,170	1,852,269	18.34%	28.57%	25.86%	13.03%
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	(459,933)	678,951	(1,802,734)	(2,670,256)	-0.83%	1.23%	-3.23%	-4.94%
DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	2,042,082	2,483,974	3,774,623	1,332,359	52.54%	41.90%	44.87%	10.93%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	162,564	(503,929)	284,930	(56,198)	8.63%	-24.63%	18.48%	-3.08%
OTROS PASIVOS	52,339	293,904	(234,149)	51,842	25.46%	113.95%	-42.43%	16.32%
PROVISIONES	10,628	47,323	41,699	(47,064)	5.13%	21.72%	15.72%	-15.33%
TOTAL PASIVO	3,169,343	5,509,922	4,984,540	462,952	4.57%	7.60%	6.39%	0.56%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	702,461	482,115	591,603	455,982	10.63%	6.59%	7.59%	5.44%
RESERVAS DE CAPITAL	331,212	66,102	174,289	(145,390)	11.33%	2.03%	5.25%	-4.16%
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	(728)	20,483	(2,984)	2,914	-0.63%	17.72%	-2.19%	2.19%
RESULTADOS POR APLICAR	337,701	(141,946)	93,252	(185,960)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%
TOTAL PATRIMONIO	1,370,646	426,754	856,161	127,545	13.76%	3.77%	7.28%	1.01%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	4,539,989	5,936,676	5,840,700	590,497	5.73%	7.09%	6.51%	0.62%

ESTADO DE RESULTADOS

(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA				VARIACIÓN RELATIVA			
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	188,580.68	(40,641.89)	108,395.86	(257,294.68)	2.49%	-0.52%	1.41%	-3.29%
COMISIONES	77,832.68	(152,954.77)	239,723.03	(5,009.26)	14.58%	-25.01%	52.28%	-0.72%
REVERSIÓN DE PROVISIONES Y DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	160,037.34	(232,845.93)	(10,146.50)	445,821.14	85.60%	-67.10%	-8.89%	428.61%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	202,783.19	33,608.11	187,689.12	164,893.20	101.06%	8.33%	42.94%	26.39%
TOTAL	629,233.89	(392,834.48)	525,661.51	348,410.40	7.41%	-4.31%	6.02%	3.77%
MENOS: COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN								
DEPÓSITOS	454,691.59	(92,791.97)	211,023.67	(373,691.44)	9.88%	-1.83%	4.25%	-7.22%
PROVISION DE SANEAMIENTO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	(394,698.89)	110,082.75	3,251.07	778,702.12	-35.21%	15.16%	0.39%	92.76%
PRESTAMOS OBTENIDOS	(21,993.69)	0.00	0.00	0.00	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	30,542.15	10,050.03	(61,694.39)	36,662.71	21.38%	5.80%	-33.64%	30.12%
SERVICIO DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	20,107.68	(12,849.26)	19,860.27	1,801.74	53.71%	-22.33%	44.43%	2.79%
TOTAL	88,648.84	14,491.55	172,440.62	443,475.13	1.50%	0.24%	2.86%	7.15%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	540,585.05	(407,326.03)	353,220.89	(95,064.73)	21.11%	-13.13%	13.11%	-3.12%
MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE DIRECTIVOS	(11,030.12)	(20,941.81)	35,868.17	22,366.66	-6.79%	-13.83%	27.48%	13.44%
GASTOS DE FUNCIONARIOS	24,948.55	30,747.32	127,989.64	86,230.24	2.31%	2.79%	11.29%	6.84%
GASTOS GENERALES	93,474.28	(58,780.16)	(5,093.10)	293,380.89	9.41%	-5.41%	-0.50%	28.69%
TOTAL	107,392.71	(48,974.65)	158,764.71	401,977.79	4.81%	-2.09%	6.93%	16.40%
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	433,192.34	(358,351.38)	194,456.18	(497,042.52)	132.23%	-47.10%	48.32%	-83.27%
MÁS: INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES								
OTRAS COMISIONES	10,073.82	5,871.39	23,252.07	23,733.67	12.91%	6.66%	24.74%	20.24%
DIVIDENDOS	1,219.25	9,522.13	(5,785.36)	1,922.36	4.62%	34.49%	-15.58%	6.13%
RECUPERACIÓN DE GASTOS	(11,091.35)	49,073.21	(50,849.68)	3,820.09	-75.83%	1387.85%	-96.66%	217.12%
TOTAL	201.72	64,466.73	(33,382.97)	29,476.12	0.17%	54.05%	-18.17%	19.60%
MÁS: INGRESOS NO OPERATIVOS								
OTROS INGRESOS	(35,590.85)	(5,995.20)	35,145.14	(43,841.77)	-46.07%	-14.39%	98.55%	-61.92%
OTROS	(4,701.67)	(35,935.59)	37,787.75	189,190.11	-8.00%	-66.46%	208.38%	338.31%
TOTAL	(40,292.52)	(41,930.79)	72,932.89	145,348.34	-29.62%	-43.80%	135.57%	114.69%
MENOS: GASTOS NO OPERATIVOS								
OTROS	(29,024.36)	(158,382.77)	117,440.80	(89,767.66)	-15.15%	-97.41%	2790.46%	-73.79%
TOTAL	(29,024.36)	(158,382.77)	117,440.80	(89,767.66)	-15.15%	-97.41%	2790.46%	-73.79%
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	422,125.90	(177,432.67)	116,565.30	(232,450.40)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%
RESERVAS:								
RESERVA LEGAL 10%	42,212.59	(17,743.27)	11,656.53	(23,245.04)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%
RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	42,212.59	(17,743.27)	11,656.53	(23,245.04)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%
TOTAL	84,425.18	(35,486.54)	23,313.06	(46,490.08)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	337,700.72	(141,946.13)	93,252.24	(185,960.32)	107.94%	-21.82%	18.33%	-30.90%

5.3.2. Análisis vertical

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA										
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)										
CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO										
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	19,567,622	19,846,899	27,627,025	31,116,468	28,494,539	24.69%	23.69%	30.79%	32.56%	29.63%
CARTERA DE PRÉSTAMOS	56,035,592	60,397,447	58,504,775	61,145,232	64,815,714	70.71%	72.08%	65.20%	63.98%	67.41%
ESTIMACION PARA INCOBRABILIDAD DE PRESTAMOS (CR)	(430,256)	(429,035)	(613,016)	(810,751)	(1,326,269)	-0.54%	-0.51%	-0.68%	-0.85%	-1.38%
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	613,140	662,423	713,372	756,392	801,334	0.77%	0.79%	0.80%	0.79%	0.83%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	2,809,082	2,770,894	2,877,435	2,791,562	2,895,236	3.54%	3.31%	3.21%	2.92%	3.01%
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	102,497	80,992	54,534	32,809	28,845	0.13%	0.10%	0.06%	0.03%	0.03%
OTROS ACTIVOS	550,755	458,801	560,972	534,087	446,897	0.69%	0.55%	0.63%	0.56%	0.46%
TOTAL ACTIVO	79,248,432	83,788,422	89,725,098	95,565,799	96,156,296	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO										
DEPÓSITOS DE AHORRO	7,422,970	8,784,633	11,294,333	14,214,503	16,066,772	9.37%	10.48%	12.59%	14.87%	16.71%
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	55,679,294	55,219,361	55,898,312	54,095,579	51,425,323	70.26%	65.90%	62.30%	56.61%	53.48%
DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	3,886,382	5,928,463	8,412,437	12,187,060	13,519,419	4.90%	7.08%	9.38%	12.75%	14.06%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	1,883,385	2,045,950	1,542,021	1,826,951	1,770,753	2.38%	2.44%	1.72%	1.91%	1.84%
OTROS PASIVOS	205,593	257,932	551,836	317,687	369,528	0.26%	0.31%	0.62%	0.33%	0.38%
PROMSIONES	207,283	217,911	265,233	306,932	259,868	0.26%	0.26%	0.30%	0.32%	0.27%
TOTAL PASIVO	69,284,906	72,454,250	77,964,172	82,948,712	83,411,664	87.43%	86.47%	86.89%	86.80%	86.75%
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL	6,610,994	7,313,456	7,795,571	8,387,173	8,843,155	8.34%	8.73%	8.69%	8.78%	9.20%
RESERVAS DE CAPITAL	2,923,316	3,254,528	3,320,629	3,494,919	3,349,529	3.69%	3.88%	3.70%	3.66%	3.48%
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	116,354	115,626	136,110	133,126	136,040	0.15%	0.14%	0.15%	0.14%	0.14%
RESULTADOS POR APLICAR	312,861	650,562	508,616	601,868	415,908	0.39%	0.78%	0.57%	0.63%	0.43%
TOTAL PATRIMONIO	9,963,526	11,334,172	11,760,926	12,617,087	12,744,632	12.57%	13.53%	13.11%	13.20%	13.25%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	79,248,432	83,788,422	89,725,098	95,565,799	96,156,296	100%	100%	100%	100%	100%

ESTADO DE RESULTADOS
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN										
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	7,566,990.38	7,755,571.06	7,714,929.17	7,823,325.03	7,566,030.35	89.15%	85.06%	88.43%	84.57%	78.82%
COMISIONES	533,674.64	611,507.32	458,552.55	698,275.58	693,266.32	6.29%	6.71%	5.26%	7.55%	7.22%
REVERSIÓN DE PROVISIONES Y DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	186,970.03	347,007.37	114,161.44	104,014.94	549,836.08	2.20%	3.81%	1.31%	1.12%	5.73%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	200,657.52	403,440.71	437,048.82	624,737.94	789,631.14	2.36%	4.42%	5.01%	6.75%	8.23%
TOTAL	8,488,292.57	9,117,526.46	8,724,691.98	9,250,353.49	9,598,763.89	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
MENOS: COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN										
DEPÓSITOS	4,604,310.83	5,059,002.42	4,966,210.45	5,177,234.12	4,803,542.68	54.24%	55.49%	56.92%	55.97%	50.04%
PROVISION DE SANEAMIENTO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	1,120,844.07	726,145.18	836,227.93	839,479.00	1,618,181.12	13.20%	7.96%	9.58%	9.08%	16.86%
PRESTAMOS OBTENIDOS	21,993.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.26%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	142,827.40	173,369.55	183,419.58	121,725.19	158,387.90	1.68%	1.90%	2.10%	1.32%	1.65%
SERVICIO DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	37,436.69	57,544.37	44,695.11	64,555.38	66,357.12	0.44%	0.63%	0.51%	0.70%	0.69%
TOTAL	5,927,412.68	6,016,061.52	6,030,553.07	6,202,993.69	6,646,468.82	69.83%	65.98%	69.12%	67.06%	69.24%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2,560,879.89	3,101,464.94	2,694,138.91	3,047,359.80	2,952,295.07	30.17%	34.02%	30.88%	32.94%	30.76%
MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN										
GASTOS DE DIRECTIVOS	162,481.99	151,451.87	130,510.06	166,378.23	188,744.89	1.91%	1.66%	1.50%	1.80%	1.97%
GASTOS DE FUNCIONARIOS	1,077,699.83	1,102,648.38	1,133,395.70	1,261,385.34	1,347,615.58	12.70%	12.09%	12.99%	13.64%	14.04%
GASTOS GENERALES	993,092.92	1,086,567.20	1,027,787.04	1,022,693.94	1,316,074.83	11.70%	11.92%	11.78%	11.06%	13.71%
TOTAL	2,233,274.74	2,340,667.45	2,291,692.80	2,450,457.51	2,852,435.30	26.31%	25.67%	26.27%	26.49%	29.72%
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	327,605.15	760,797.49	402,446.11	596,902.29	99,859.77	3.86%	8.34%	4.61%	6.45%	1.04%
MÁS: INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES										
OTRAS COMISIONES	78,047.61	88,121.43	93,992.82	117,244.89	140,978.56	0.92%	0.97%	1.08%	1.27%	1.47%
DIVIDENDOS	26,392.28	27,611.53	37,133.66	31,348.30	33,270.66	0.31%	0.30%	0.43%	0.34%	0.35%
RECUPERACIÓN DE GASTOS	14,627.27	3,535.92	52,609.13	1,759.45	5,579.54	0.17%	0.04%	0.60%	0.02%	0.06%
TOTAL	119,067.16	119,268.88	183,735.61	150,352.64	179,828.76	1.40%	1.31%	2.11%	1.63%	1.87%
MÁS: INGRESOS NO OPERATIVOS										
OTROS INGRESOS	77,249.20	41,658.35	35,663.15	70,808.29	26,966.52	0.91%	0.46%	0.41%	0.77%	0.28%
OTROS	58,771.13	54,069.46	18,133.87	55,921.62	245,111.73	0.69%	0.59%	0.21%	0.60%	2.55%
TOTAL	136,020.33	95,727.81	53,797.02	126,729.91	272,078.25	1.60%	1.05%	0.62%	1.37%	2.83%
MENOS: GASTOS NO OPERATIVOS										
OTROS	191,615.79	162,591.43	4,208.66	121,649.46	31,881.80	2.26%	1.78%	0.05%	1.32%	0.33%
TOTAL	191,615.79	162,591.43	4,208.66	121,649.46	31,881.80	2.26%	1.78%	0.05%	1.32%	0.33%
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	391,076.85	813,202.75	635,770.08	752,335.38	519,884.98	4.61%	8.92%	7.29%	8.13%	5.42%
RESERVAS:										
RESERVA LEGAL 10%	39,107.69	81,320.28	63,577.01	75,233.54	51,988.50	0.46%	0.89%	0.73%	0.81%	0.54%
RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	39,107.69	81,320.28	63,577.01	75,233.54	51,988.50	0.46%	0.89%	0.73%	0.81%	0.54%
TOTAL	78,215.38	162,640.56	127,154.02	150,467.08	103,977.00	0.92%	1.78%	1.46%	1.63%	1.08%
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	312,861.47	650,562.19	508,616.06	601,868.30	415,907.98	3.69%	7.14%	5.83%	6.51%	4.33%

5.3.3. Análisis del flujo de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo tiene por objeto mostrar que las actividades de operación, de inversión y de financiamiento han usado efectivo a lo largo del tiempo, para el caso de la Cooperativa en estudio durante los cinco años anteriores se puede notar lo siguiente:

1. Que a lo largo de cinco años las actividades de operación han generado efectivo, excepto en el año 2019 y 2022, cuyo resultado fue negativo, mostrando que las actividades de operación requirieron más efectivo del generado, lo que indica que la Cooperativa disminuyó su liquidez para cumplir con su operatividad.
2. Respecto a las actividades de inversión, éstas se relacionan con la adquisición o baja de activos fijos. Debido a que la mayoría de las empresas suelen adquirir más activos de los que venden, el efecto de estas actividades en el flujo de efectivo por lo general es negativo, para los años en estudio la cooperativa ha realizado una buena inversión en activos fijos para mantener de forma eficiente sus operaciones. De igual forma se han mejorado y destinado recursos para fortalecer las diferentes reservas y provisiones
3. Y la tercera parte es el Efectivo en actividades de financiación debido que indica que la Cooperativa ha adquirido financiamiento para realizar sus actividades, esta financiación es la adquirida por los depósitos a plazo fijo de la membresía.
4. Sin embargo, durante los cinco años en estudio se evidencia que la Cooperativa siempre ha tenido suficiente efectivo al final del año, debido a la fidelización de la membresía, los depósitos a plazo en su mayoría han sido renovados y muy pocos son cancelados.

5.3.4. Análisis de indicadores financieros

Se presentan los diferentes indicadores financieros aplicados a los estados financieros.

5.3.4.1. Indicadores financieros de créditos

CRÉDITOS	2018	2019	2020	2021	2022
Índice de Morosidad	1.84%	2.42%	5.14%	4.44%	5.76%
Cobertura de Reservas de Saneamiento	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Recuperación de Cartera Depurada	21.22%	26.31%	27.40%	30.01%	27.73%

Los indicadores financieros de créditos muestran el escenario de la mora, cumplimiento de reservas de saneamiento y la recuperación de la cartera depurada, estos muestran un incremento de la cartera en mora con respecto a la cartera total a partir del año 2020, en dicho año a nivel internacional se enfrentó una crisis de salud que afectó financieramente a la población mundial y por ende a muchos deudores de la Cooperativa, provocando incrementos en los requerimientos de reservas de saneamiento e incrementando la Cartera depurada.

5.3.4.2. Indicadores financieros de liquidez

LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022
Índice de Liquidez Contable	28.41%	27.57%	35.81%	37.80%	34.42%
Índice de Liquidez Real	27.25%	18.54%	27.39%	29.90%	19.32%
Índice del Encaje Legal	10.01%	10.29%	9.96%	10.11%	10.20%
Concentración de Cartera de Ahorros	29.71%	27.54%	26.77%	25.15%	24.79%
Razón Corriente	31.43%	31.28%	41.43%	45.82%	42.62%
Prueba Acida	31.43%	31.28%	41.43%	45.82%	42.62%

La Cooperativa muestra una capacidad de operar con sus activos líquidos con respecto a la deuda total del 28.41% en el 2018, al 34.42% en el 2022; si se analizan los activos más líquidos siempre con la deuda total estos disminuyen en 1.16% en el 2018 y en un 15.10% en el 2022, la diferencia en el índice de Liquidez Real y el Contable en el año 2022 se debe a que en el año 2019 se apertura depósitos a plazo en el sector bancario, disminuyendo la inmediatez para hacerlo efectivo. El índice de Encaje Legal muestra los fondos que las entidades financieras no reguladas deben mantener como reserva para poder cumplir con retiros no esperados de depósitos; como medida de autorregulación se debe manejar arriba del 10% sobre el total de ahorros y depósitos. Otro aspecto importante es la concentración de la Cartera de Ahorros, es decir los 25 mayores ahorrantes han poseído entre el 24.79% al 29.71% durante los últimos cinco años, representando un porcentaje importante si se considera su retiro de la Cooperativa, indicando que se requiere de medidas contingenciales en casos extremos.

5.3.4.3. Indicadores financieros de solvencia (endeudamiento)

SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020	2021	2022
Índice de Basilea Ajustado	4.04%	4.26%	4.05%	4.01%	3.82%
Solvencia	14.07%	14.86%	15.09%	15.34%	15.24%
Relación de Pasivos	14.11%	15.15%	14.69%	14.79%	14.97%
Índice de Inversión en Activo Fijo	28.73%	25.24%	25.12%	22.75%	23.19%
Redención de Capital	4.92%	6.81%	6.61%	8.98%	7.13%
Índice de Endeudamiento	87.43%	86.47%	86.89%	86.80%	86.75%
Relación Deuda - Capital	10.48	9.91	10.00	9.89	9.43
Rotación de Activos Totales	0.11	0.11	0.10	0.10	0.10
Calidad de la Deuda	91.62%	88.92%	87.10%	82.98%	81.53%

La línea porcentual del índice de endeudamiento muestra que la Cooperativa ha mantenido su nivel de endeudamiento durante los últimos cinco años, lo que hace visible la fidelización de la cartera de ahorros, sin embargo, los porcentajes detallan que la deuda es mayor al capital invertido. La calidad de la deuda está enfocada a la exigibilidad de la misma a corto plazo, cuanto más lejano sea su vencimiento, mejor es la calidad de la deuda, en esta investigación se observa una mala calidad de la deuda puesto que se concentra a corto plazo, a pesar de que se han realizado avances desde el año 2018 al año 2022. La rotación de activos totales oscila en 0.11 en el 2018-2019 y 0.10 en los últimos tres años, es decir cada dólar en activos, generan 0.10 centavos de dólar de ingresos, indicando que no son utilizados de manera óptima.

5.3.4.4. Indicadores financieros operativos

OPERATIVOS Y ACTIVIDAD	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento en Activos Totales	17.30%	5.73%	7.09%	6.51%	0.62%
Crecimiento de Cartera de Préstamos	1.85%	7.78%	-3.13%	4.51%	6.00%
Crecimiento Cartera de Ahorros y Depósitos	19.64%	4.51%	7.18%	6.71%	0.56%
Participación de la Cartera de Préstamos en los Activos totales	70.71%	72.08%	65.20%	63.98%	67.41%
Participación de la Captación en los Activos Totales	86.91%	85.90%	85.98%	86.14%	86.09%

Participación del Capital Social en los Activos Totales	8.34%	8.73%	8.69%	8.78%	9.20%
Participación de la Disponibilidad en los Activos Totales	24.69%	23.69%	30.79%	32.56%	29.63%
Participación de las Inversiones en los Activos Totales	1.01%	7.76%	7.24%	6.80%	13.00%

Los índices que destacan en la operatividad y actividad de la Cooperativa es el Crecimiento en Activos Totales y que a lo largo de los últimos 5 años muestran una disminución, de igual manera el Crecimiento de la Cartera de préstamos muestra una disminución considerable en el año 2020. Como se ha mencionado anteriormente, la crisis del Covid-19 generó un estancamiento y disminución, sin embargo, se observa un incremento en el año 2022. El crecimiento de la cartera de depósitos y ahorros ha disminuido en los últimos cinco años, pero no ha afectado la liquidez de la Cooperativa de manera significativa, tanto que la participación de la disponibilidad en los activos totales ha manejado un promedio de un 28.27% en los últimos cinco años, es decir se cuenta con mucho efectivo.

5.3.4.5. Indicadores financieros de rentabilidad

RENTABILIDAD	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	0.39%	0.78%	0.57%	0.63%	0.43%
Rentabilidad Sobre el Capital Social (ROE)	4.73%	8.90%	6.52%	7.18%	4.70%
Rentabilidad Sobre Ingresos de Intermediación	3.69%	7.14%	5.83%	6.51%	4.33%
Margen de Intermediación	43.20%	51.55%	44.67%	49.13%	44.42%
Margen Operativo	30.17%	34.02%	30.88%	32.94%	30.76%
Margen Neto	3.69%	7.14%	5.83%	6.51%	4.33%

¿Qué tan rentable es la Cooperativa? A Nivel General la Cooperativa está generando un promedio de 5.5% de utilidad con respecto a sus ingresos, pero en el año 2022 disminuyó considerablemente en más de dos puntos porcentuales con respecto al 2021, la misma tendencia presenta el margen de intermediación y el margen operativo. Los activos están generando una rentabilidad promedio de 0.56% y el Capital Social está generando una rentabilidad promedio de 6.41%. En términos generales la Cooperativa si es rentable, pero necesita mejorar su rendimiento.

5.3.4.6. Indicadores de gestión

GESTION	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa Activa de Colocaciones	13.50%	12.84%	13.19%	12.79%	11.67%
Tasa Activa sobre Depósitos	1.04%	2.07%	1.61%	2.04%	2.81%
Tasa Activa de Inversiones	4.30%	4.17%	5.21%	4.14%	4.15%
Tasa Pasiva por Captación	6.69%	7.03%	6.44%	6.29%	5.80%
Tasa Pasiva por Financiamiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Spread de Intermediación	4.29%	3.90%	3.56%	3.62%	3.90%
Tasa Activa Ponderada	13.28%	12.92%	12.53%	12.05%	11.71%
Tasa Pasiva Ponderada	7.06%	6.86%	6.60%	6.04%	5.72%

El Spread de intermediación, también es conocido como el margen de intermediación entre tasas activas y pasivas calculadas en base a los ingresos y costos de intermediación, la relevancia del spread es que representa un margen que determinará la rentabilidad del banco. Será en base a este margen que se cubrirán todos los gastos operativos y otros pagos correspondientes al funcionamiento de la entidad financiera, lo que muestra un porcentaje bajo para cubrir dichos gastos.

En los indicadores de Gestión se puede observar las tendencias de las tasas activas y pasivas que la Cooperativa tiene; sin embargo, en la evaluación se calcularon las tasas activas y pasivas ponderadas que muestran que estas varían debido a la concentración de los depósitos en las diferentes tasas y a la composición de las carteras de préstamos.

La Tasa Activa ha disminuido, debido a que los ingresos por colocación con respecto a la cartera han bajado, debido al incremento de la mora, así como el incumplimiento de metas en colocación; la tasa activa ponderada refleja que la cartera de préstamos está concentrada en el 11.71% para el año 2022, dicha cartera ha venido disminuyendo en los últimos cinco años.

DEPÓSITOS (1)	TASAS DE INTERÉS ANUALES (%)
A. Depósitos de Ahorro	
Hasta \$25.00	0.10%
Desde \$25.01 hasta \$5,000.00	0.15%
Desde \$5,000.01 hasta \$25,000.00	0.20%
Desde \$25,000.01 hasta \$75,000.00	0.25%
Desde \$75,000.01 hasta \$120,000.00	0.50%
Arriba de \$120,000.01	1.00%
B. Depósitos a plazo (2)	
30 días	2.05%
60 días	2.15%
90 días	2.20%
120 días	2.25%
150 días	2.30%
180 días	2.40%
210 días	2.42%
270 días	2.45%
360 días	2.50%
540 días	2.60%
720 días	2.70%
1080 días	2.75%
1800 días	2.80%

Cuadro: Tasas pasivas provenientes del Banco Azul, vigentes a partir del 01 de octubre de 2023.

<https://www.bancoazul.com/tasas-y-comisiones/>

Las tasas pasivas por captación muestran una disminución durante los últimos cinco años, la misma tendencia muestra la tasa pasiva ponderada, en comparación con las tasas pasivas de la banca, la Cooperativa posee tasas pasivas alta, razón que ha permitido que la Cooperativa crezca, pero al mismo tiempo genera costos elevados que disminuyen la rentabilidad.

5.4. Estrategias financieras para mejorar la rentabilidad a través de la gestión de la liquidez.

Teniendo la evaluación y análisis de las cifras de los últimos 5 años y con la finalidad de maximizar los resultados, mejorar sus indicadores financieros y dar opciones para una mejor salud financiera; todo por medio de la adecuada gestión de liquidez, se proponen las siguientes Estrategias Financieras:

1. La empresa muestra un sólido crecimiento en sus activos en los últimos años, sin embargo, debe de priorizar el crecimiento de su principal activo productivo, que es la cartera de préstamos; al cierre del año 2022 la cartera de préstamos

representa el 67.41% del total de activos, le sigue la disponibilidad con un 29.63%. Por tal razón, una de las principales estrategias a implementar es la reestructura del activo, es decir, disminuir el efectivo y equivalentes de efectivo y convertirla en cartera de préstamos; de esta forma se estaría buscando un mejor rendimiento de los activos, ya que la cartera de préstamos rinde una tasa de interés mayor en comparación con la tasa que pagan por la disponibilidad en las entidades financieras, por lo cual, este cambio incide directamente en los resultados de la empresa. Al cierre del año 2022 la institución maneja una tasa de interés activa ponderada del 11.71%.

La cartera de préstamos según el análisis ha presentado crecimientos fluctuantes, antes de la pandemia presentaba buenos crecimientos netos de hasta 4.3 millones de dólares, por lo cual, al enfocar esfuerzos en la colocación de préstamos, es alcanzable un crecimiento neto de 5 millones de dólares por año. Bajo este escenario, lo ideal es crecer de una forma diversificada, es decir, que se crezca en la línea de consumo 2 millones de dólares y en la línea de comercio bajo el segmento MYPE se pueda aumentar hasta 3 millones de dólares; actualmente es más prudente y conveniente enfocarse en colocar en el segmento MYPE ya que rinde una tasa de interés mucho mayor que la línea consumo; y asimismo, la metodología establece que debe dejar garantías reales, lo que da un respaldo en caso de existir morosidad de dicha cartera, a diferencia con la línea consumo que una buena parte de sus condiciones es que son préstamos sin fiador, lo que eleva el riesgo de impactos por morosidad. Con esta proyección, la empresa podrá diversificar su cartera de préstamos en otras líneas diferentes a las de consumo; y, a su vez, elevará su tasa de interés activa ponderada.

2. Por el lado de los costos financieros la cooperativa presenta elevados “Costos de Intermediación”, principalmente en la tasa de interés pasiva que paga por sus ahorros. Al cierre del año 2022 el costo por captación representa el 72.27% del total de costos, esto es entendible y coherente, ya que la empresa no tiene financiamiento externo con ninguna entidad financiera, obtiene el total de sus recursos de la membresía que tiene afiliada, sin embargo, las tasas de interés que

se están pagando por ciertos fondos están por encima de las condiciones del mercado. Por lo tanto, otra estrategia financiera que se recomienda es el ajuste de tasas pasivas. Según consultas realizadas a la empresa, ellos han realizado ajustes paulatinos en años pasados, unos menos agresivos que otros, y el efecto que han tenido en la disminución de la cartera es bajo, ya que los ajustes han sido mínimos. De igual forma se consultó sobre la posibilidad de financiamiento externo y si han sondeado las tasas que les pueden otorgar, a lo cual nos exponen que la tasa por deuda oscila el 6% anual.

Dicho esto, la forma más directa para bajar los costos y por ende que sea incidente en los resultados, es por medio de la baja de tasas de interés en los depósitos a plazo fijo; la baja de tasas debe ser específicamente para el segmento de tasas que supera la tasa de financiamiento, es decir las superiores al 6%. Considerando estos criterios y analizada la composición de la cartera de depósitos a plazo fijo por tasas, se propone lo siguiente:

- Los depósitos a plazo fijo que están pactados con tasas arriba del 7.50% deben de quitarse y no seguir pagando tasas demasiado elevadas. Según la concentración por tasas, se tienen \$12,769,085.17 de depósitos a plazo fijo con tasas entre el 7.75% hasta el 8.50% anual. Según comentarios de la administración, estos depósitos tenían tasas más elevadas y se les ha ajustado en ocasiones anteriores, por lo que, si se ajustan de nuevo, la probabilidad de retirada de los fondos es casi segura. Por tal razón, lo ideal es ajustar estos depósitos, ya que están encareciendo la intermediación financiera, reduciendo los márgenes de tasas y de resultados, estos ajustes deberán realizarse en el primer año; asimismo, se debe asumir la retirada de los fondos, lo que indica que la disponibilidad disminuirá en esa cifra.
- Otra concentración que se evaluó y que debe ajustarse son los depósitos a plazo fijo que están pactados con tasas superiores al 6%. Este segmento tiene una cartera total de \$18,129,306.23 en donde se tienen tasas desde el 6.25% hasta el 7.50%, considerando que se hará un ajuste grande en el primer año, para ajustar esta cartera se recomienda que se haga de forma

gradual en 3 años. En este segmento no ha habido ajustes de tasas, por lo cual se estima que un 25% del total de la cartera se pueda retirar, estaríamos valorando un retiro de \$4,532,326.56, esta disminución se hará de forma lineal en 3 años, por lo tanto, incidirá en la disminución de la disponibilidad.

Estos ajustes de tasas de interés provocan una disminución del efectivo, efectivo que se tiene en las entidades financieras, rentabilizando una tasa de interés, por lo que deberá de proyectarse la disminución de los intereses por depósitos de ahorro. Todos los ajustes realizados afectarán la tasa de interés pasiva ponderada hacia la baja.

Actualmente según la disponibilidad que posee la empresa, puede hacerle frente a esta baja de efectivo, sin embargo, al momento de hacer las proyecciones y en caso sea necesario mejorar la liquidez, se deberá de proyectar como financiamiento externo a una tasa del 6%, que es la tasa de interés que puede obtener según la calificación de riesgo actual.

3. Por el lado del Patrimonio, la empresa debe de fortalecer su capital social, según los promedios que se presentan en la evaluación, hay años en donde han tenido buenos crecimientos, producto de la colocación, se dejó de hacer ya que esto los acercaba al umbral de la supervisión por la Superintendencia del Sistema Financiero, pero en vista que a partir del año 2023 el límite aumentó, perfectamente pueden fortalecerse por medio del descuento en préstamo y a través de promociones varias. Por lo cual, lo recomendado es tener crecimientos de al menos de 1 millón de dólares en sus aportaciones. El aumento de las aportaciones da un aumento en el efectivo y la ventaja es que no está condicionado a una tasa de interés específica asignada, ya que se le paga la tasa de rentabilización y que va en función de los resultados que la entidad genere.
4. Otras estrategias financieras que la empresa debe considerar son la agresividad del cobro en su cartera de préstamos, ya que los costos por saneamientos de préstamos están muy elevados. Por lo cual, debe asegurar la cobranza efectiva,

con la finalidad de reservar menos recursos que le afecten la rentabilidad de la empresa. La meta debe ser bajar su indicador de mora de forma progresiva, ya que actualmente está en 5.76%, y según los parámetros prudenciales, no debe ser superior al 5%; la meta en el primer año debe ser alcanzar ese 5%, para el segundo año deberán hacer esfuerzos para reducir el índice de mora al 4.50% y en el tercer año deberán de llegar a un indicador del 4%. Estas disminuciones crearán un efecto positivo progresivo en el mejoramiento del costo, se tiene claridad que es un rubro difícil de ajustar, pero son metas alcanzables.

5. Como último aspecto se deben ajustar los gastos generales, ya que, según la evaluación, en el último año (2022) tuvo un incremento del 28.69%, lo cual sobresale respecto a la tendencia que venía reflejando, la cual no supera el 10%; al cierre del año 2022 los gastos generales alcanzaron la cifra de \$1,316,075.00, el aumento del último año obedece al exceso de compra de regalos, recuerdos, celebraciones y festejos realizados. Se debe priorizar la rentabilidad de la empresa antes que ciertas festividades, ya que esto incide en dos vías, la disminución del efectivo y la disminución de los excedentes. Por tal razón, se ajustarán los gastos al promedio que venía reflejando en los años del 2018 al 2021, que es bajo los parámetros normales y de tendencia.

5.5. Estados financieros proyectados.

La proyección de los estados financieros se hace para un mediano plazo, específicamente para 3 años, los cuales comprenderán 2023, 2024 y 2025.

5.5.1. Estado de situación financiera

PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2023	2024	2025
ACTIVO			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	15,890,226	14,332,639	12,811,883
CARTERA DE PRÉSTAMOS	69,815,714	74,815,714	79,815,714
ESTIMACIÓN PARA INCOBRABILIDAD DE PRÉSTAMOS (CR)	(1,550,273)	(1,774,276)	(1,998,279)
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	848,382	895,431	942,479
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	2,916,774	2,938,312	2,959,851
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	24,880	20,916	16,952
OTROS ACTIVOS	420,932	394,968	369,004
TOTAL ACTIVO	88,366,637	91,623,705	94,917,604
PASIVO			
DEPÓSITOS DE AHORRO	18,227,723	20,388,674	22,549,624
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	38,656,238	37,592,745	36,529,252
DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	14,416,903	15,314,387	16,211,871
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	1,742,595	1,714,437	1,686,279
OTROS PASIVOS	410,512	451,496	492,480
PROVISIONES	273,014	286,160	299,306
TOTAL PASIVO	73,726,985	75,747,899	77,768,812
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	9,843,155	10,843,155	11,843,155
RESERVAS DE CAPITAL	3,495,519	3,651,859	3,821,491
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	133,057	130,073	127,089
RESULTADOS POR APLICAR	1,167,922	1,250,720	1,357,056
TOTAL PATRIMONIO	14,639,652	15,875,806	17,148,791
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	88,366,637	91,623,705	94,917,604

5.5.2. Estado de resultados

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE RESULTADOS
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2023	2024	2025
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN			
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	8,151,290	8,190,550	8,244,810
COMISIONES	733,164	773,062	812,960
REVERSIÓN DE PROVISIONES Y DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	640,553	731,269	821,986
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	186,875	186,875	186,875
TOTAL	9,711,882	9,881,756	10,066,631
MENOS:			
COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN			
DEPÓSITOS	4,099,707	4,152,120	4,211,778
PROVISIÓN DE SANEAMIENTO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	1,512,557	1,458,809	1,383,392
PRÉSTAMOS OBTENIDOS	0	0	0
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	162,278	166,168	170,058
SERVICIO DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	73,587	80,817	88,047
TOTAL	5,848,129	5,857,914	5,853,275
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3,863,753	4,023,842	4,213,355
MENOS:			
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE DIRECTIVOS	195,311	201,876	208,442
GASTOS DE FUNCIONARIOS	1,415,095	1,482,573	1,550,052
GASTOS GENERALES	1,032,535	1,032,535	1,032,535
TOTAL	2,642,940	2,716,985	2,791,030
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	1,220,813	1,306,857	1,422,325
MÁS:			
INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES			
OTRAS COMISIONES	156,711	172,444	188,177
DIVIDENDOS	34,990	36,710	38,429
RECUPERACIÓN DE GASTOS	5,580	5,580	5,580
TOTAL	197,281	214,733	232,186
MÁS:			

INGRESOS NO OPERATIVOS			
OTROS INGRESOS	26,967	26,967	26,967
OTROS	46,724	46,724	46,724
TOTAL	73,691	73,691	73,691
MENOS:			
GASTOS NO OPERATIVOS			
OTROS	31,882	31,882	31,882
TOTAL	31,882	31,882	31,882
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	1,459,902	1,563,399	1,696,320
RESERVAS:			
RESERVA LEGAL 10%	145,990	156,340	169,632
RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	145,990	156,340	169,632
TOTAL	291,980	312,680	339,264
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	1,167,922	1,250,720	1,357,056

5.5.3. Estado de flujo de efectivo

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CONCEPTOS	2023	2024	2025
FLUJO DE EFECTIVO POR ACT. DE OPERACIÓN			
EXCEDENTES NETOS DEL PERIODO	1,167,922	1,250,720	1,357,056
CARTERA DE PRÉSTAMOS	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)
ACTIVOS INTANGIBLES	3,964	3,964	3,964
OTROS ACTIVOS	25,964	25,964	25,964
DEPÓSITOS DE AHORRO	(9,738,809)	1,966,784	1,966,784
OTROS PASIVOS	40,984	40,984	40,984
EFFECTIVO NETO USADO EN ACT. DE OPERACIÓN	(13,499,974)	(1,711,584)	(1,605,248)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	(47,049)	(47,049)	(47,049)
ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS	(21,538)	(21,538)	(21,538)
FORTALECIMIENTO DE RESERVAS Y PROVISIONES	383,140	393,490	406,782
EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACT. DE INVERSIÓN	314,553	324,903	338,195
FLUJO DE EFECTIVO POR ACT. DE FINANCIACIÓN			
AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL	1,000,000	1,000,000	1,000,000
PATRIMONIO RESTRINGIDO - DONACIONES	(2,984)	(2,984)	(2,984)
EXCEDENTES PAGADOS	(415,908)	(1,167,922)	(1,250,720)
EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	581,108	(170,906)	(253,703)
AUMENTO NETO USADO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO	(12,604,313)	(1,557,587)	(1,520,756)
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO AL COMIENZO DEL AÑO	28,494,539	15,890,226	14,332,639
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	15,890,226	14,332,639	12,811,883

5.6. Análisis financiero con base a proyecciones

5.6.1. Análisis horizontal

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANÁLISIS HORIZONTAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Cuentas	2023	2024	2025	2023	2024	2025
ACTIVO	VARIACIÓN ABSOLUTA			VARIACIÓN RELATIVA		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	(12,604,313)	(1,557,587)	(1,520,756)	-44.23%	-9.80%	-10.61%
CARTERA DE PRÉSTAMOS	5,000,000	5,000,000	5,000,000	7.71%	7.16%	6.68%
ESTIMACIÓN PARA INCOBRABILIDAD DE PRÉSTAMOS (CR)	(224,003)	(224,003)	(224,003)	16.89%	14.45%	12.63%
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	47,049	47,049	47,049	5.87%	5.55%	5.25%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	21,538	21,538	21,538	0.74%	0.74%	0.73%
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	(3,964)	(3,964)	(3,964)	-13.74%	-15.93%	-18.95%
OTROS ACTIVOS	(25,964)	(25,964)	(25,964)	-5.81%	-6.17%	-6.57%
TOTAL ACTIVO	(7,789,658)	3,257,068	3,293,898	-8.10%	3.69%	3.60%
PASIVO						
DEPÓSITOS DE AHORRO	2,160,951	2,160,951	2,160,951	13.45%	11.86%	10.60%
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	(12,769,085)	(1,063,493)	(1,063,493)	-24.83%	-2.75%	-2.83%

DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	897,484	897,484	897,484	6.64%	6.23%	5.86%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	(28,158)	(28,158)	(28,158)	-1.59%	-1.62%	-1.64%
OTROS PASIVOS	40,984	40,984	40,984	11.09%	9.98%	9.08%
PROVISIONES	13,146	13,146	13,146	5.06%	4.82%	4.59%
TOTAL PASIVO	(9,684,679)	2,020,914	2,020,914	-11.61%	2.74%	2.67%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	1,000,000	1,000,000	1,000,000	11.31%	10.16%	9.22%
RESERVAS DE CAPITAL	145,990	156,340	169,632	4.36%	4.47%	4.65%
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	(2,984)	(2,984)	(2,984)	-2.19%	-2.24%	-2.29%
RESULTADOS POR APLICAR	752,014	82,798	106,336	180.81%	7.09%	8.50%
TOTAL PATRIMONIO	1,895,020	1,236,154	1,272,985	14.87%	8.44%	8.02%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	(7,789,658)	3,257,068	3,293,898	-8.10%	3.69%	3.60%

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANÁLISIS HORIZONTAL
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Cuentas	2023	2024	2025	2023	2024	2025
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN						
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	585,260	39,260	54,260	7.74%	0.48%	0.66%
COMISIONES	39,898	39,898	39,898	5.76%	5.44%	5.16%
REVERSIÓN DE PROVISIONES Y DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	90,717	90,717	90,717	16.50%	14.16%	12.41%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	(602,757)	0	0	-76.33%	0.00%	0.00%
TOTAL	113,118	169,874	184,874	1.18%	1.75%	1.87%
MENOS:						
COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN						
DEPÓSITOS	(703,836)	52,413	59,658	-14.65%	1.28%	1.44%
PROVISIÓN DE SANEAMIENTO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	(105,624)	(53,748)	(75,417)	-6.53%	-3.55%	-5.17%
PRÉSTAMOS OBTENIDOS	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	3,890	3,890	3,890	2.46%	2.40%	2.34%
SERVICIO DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	7,230	7,230	7,230	10.90%	9.83%	8.95%
TOTAL	(798,340)	9,785	(4,638)	-12.01%	0.17%	-0.08%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	911,458	160,090	189,513	30.87%	4.14%	4.71%
MENOS:						
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE DIRECTIVOS	6,566	6,566	6,566	3.48%	3.36%	3.25%
GASTOS DE FUNCIONARIOS	67,479	67,479	67,479	5.01%	4.77%	4.55%
GASTOS GENERALES	(283,540)	0	0	-21.54%	0.00%	0.00%
TOTAL	(209,495)	74,045	74,045	-7.34%	2.80%	2.73%

EXCEDENTE DE OPERACIÓN	1,120,953	86,045	115,468	1122.53%	7.05%	8.84%
MÁS:						
INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES						
OTRAS COMISIONES	15,733	15,733	15,733	11.16%	10.04%	9.12%
DIVIDENDOS	1,720	1,720	1,720	5.17%	4.91%	4.68%
RECUPERACIÓN DE GASTOS	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	17,452	17,452	17,452	9.70%	8.85%	8.13%
MÁS:						
INGRESOS NO OPERATIVOS						
OTROS INGRESOS	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS	(198,388)	0	0	-80.94%	0.00%	0.00%
TOTAL	(198,388)	0	0	-72.92%	0.00%	0.00%
MENOS:						
GASTOS NO OPERATIVOS						
OTROS	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	940,017	103,497	132,920	180.81%	7.09%	8.50%
RESERVAS:						
RESERVA LEGAL 10%	94,002	10,350	13,292	180.81%	7.09%	8.50%
RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	94,002	10,350	13,292	180.81%	7.09%	8.50%
TOTAL	188,003	20,699	26,584	180.81%	7.09%	8.50%
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	752,014	82,798	106,336	180.81%	7.09%	8.50%

5.6.2. Análisis vertical

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANÁLISIS VERTICAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2023	2024	2025	2023	2024	2025
ACTIVO						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	15,890,226	14,332,639	12,811,883	17.98%	15.64%	13.50%
CARTERA DE PRÉSTAMOS	69,815,714	74,815,714	79,815,714	79.01%	81.66%	84.09%
ESTIMACIÓN PARA INCOBRABILIDAD DE PRÉSTAMOS (CR)	(1,550,273)	(1,774,276)	(1,998,279)	-1.75%	-1.94%	-2.11%
PARTICIPACIONES Y OTROS DERECHOS	848,382	895,431	942,479	0.96%	0.98%	0.99%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	2,916,774	2,938,312	2,959,851	3.30%	3.21%	3.12%
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	24,880	20,916	16,952	0.03%	0.02%	0.02%
OTROS ACTIVOS	420,932	394,968	369,004	0.48%	0.43%	0.39%
TOTAL ACTIVO	88,366,637	91,623,705	94,917,604			
PASIVO						
DEPÓSITOS DE AHORRO	18,227,723	20,388,674	22,549,624	20.63%	22.25%	23.76%
DEPÓSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	38,656,238	37,592,745	36,529,252	43.75%	41.03%	38.49%
DEPÓSITOS PACTADOS A MÁS DE UN AÑO PLAZO	14,416,903	15,314,387	16,211,871	16.31%	16.71%	17.08%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS E INACTIVOS	1,742,595	1,714,437	1,686,279	1.97%	1.87%	1.78%
OTROS PASIVOS	410,512	451,496	492,480	0.46%	0.49%	0.52%
PROVISIONES	273,014	286,160	299,306	0.31%	0.31%	0.32%
TOTAL PASIVO	73,726,985	75,747,899	77,768,812			

PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	9,843,155	10,843,155	11,843,155	11.14%	11.83%	12.48%
RESERVAS DE CAPITAL	3,495,519	3,651,859	3,821,491	3.96%	3.99%	4.03%
CAPITAL RESTRINGIDO - DONACIONES Y REVALUOS	133,057	130,073	127,089	0.15%	0.14%	0.13%
RESULTADOS POR APLICAR	1,167,922	1,250,720	1,357,056	1.32%	1.37%	1.43%
TOTAL PATRIMONIO	14,639,652	15,875,806	17,148,791			
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	88,366,637	91,623,705	94,917,604			

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANÁLISIS VERTICAL
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTAS	2023	2024	2025	2023	2024	2025
INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN						
INTERESES CARTERA DE PRÉSTAMOS	8,151,290	8,190,550	8,244,810	83.93%	82.89%	81.90%
COMISIONES	733,164	773,062	812,960	7.55%	7.82%	8.08%
REVERSIÓN DE PROVISIONES Y DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	640,553	731,269	821,986	6.60%	7.40%	8.17%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	186,875	186,875	186,875	1.92%	1.89%	1.86%
TOTAL	9,711,882	9,881,756	10,066,631	100.00%	100.00%	100.00%
MENOS:						
COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACIÓN						
DEPÓSITOS	4,099,707	4,152,120	4,211,778	42.21%	42.02%	41.84%
PROVISIÓN DE SANEAMIENTO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	1,512,557	1,458,809	1,383,392	15.57%	14.76%	13.74%
PRÉSTAMOS OBTENIDOS	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TARJETAS DE DÉBITO	162,278	166,168	170,058	1.67%	1.68%	1.69%
SERVICIO DE PROTECCIÓN DE AHORROS Y ESTABILIZACIÓN	73,587	80,817	88,047	0.76%	0.82%	0.87%
TOTAL	5,848,129	5,857,914	5,853,275	60.22%	59.28%	58.15%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3,863,753	4,023,842	4,213,355	39.78%	40.72%	41.85%
MENOS:						
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE DIRECTIVOS	195,311	201,876	208,442	2.01%	2.04%	2.07%
GASTOS DE FUNCIONARIOS	1,415,095	1,482,573	1,550,052	14.57%	15.00%	15.40%
GASTOS GENERALES	1,032,535	1,032,535	1,032,535	10.63%	10.45%	10.26%
TOTAL	2,642,940	2,716,985	2,791,030	27.21%	27.49%	27.73%

EXCEDENTE DE OPERACIÓN	1,220,813	1,306,857	1,422,325	12.57%	13.22%	14.13%
MÁS:						
INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES						
OTRAS COMISIONES	156,711	172,444	188,177	1.61%	1.75%	1.87%
DIVIDENDOS	34,990	36,710	38,429	0.36%	0.37%	0.38%
RECUPERACIÓN DE GASTOS	5,580	5,580	5,580	0.06%	0.06%	0.06%
TOTAL	197,281	214,733	232,186	2.03%	2.17%	2.31%
MÁS:						
INGRESOS NO OPERATIVOS						
OTROS INGRESOS	26,967	26,967	26,967	0.28%	0.27%	0.27%
OTROS	46,724	46,724	46,724	0.48%	0.47%	0.46%
TOTAL	73,691	73,691	73,691	0.76%	0.75%	0.73%
MENOS:						
GASTOS NO OPERATIVOS						
OTROS	31,882	31,882	31,882	0.33%	0.32%	0.32%
TOTAL	31,882	31,882	31,882	0.33%	0.32%	0.32%
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS	1,459,902	1,563,399	1,696,320	15.03%	15.82%	16.85%
RESERVAS:						
RESERVA LEGAL 10%	145,990	156,340	169,632	1.50%	1.58%	1.69%
RESERVA DE EDUCACIÓN 10%	145,990	156,340	169,632	1.50%	1.58%	1.69%
TOTAL	291,980	312,680	339,264	3.01%	3.16%	3.37%
EXCEDENTE NETO DEL PERÍODO	1,167,922	1,250,720	1,357,056	12.03%	12.66%	13.48%

5.6.3. Análisis del flujo de efectivo

La proyección del Estado de Flujo de Efectivo muestra el enfoque que las actividades de operación, de inversión y de financiamiento requerirán o generarán efectivo durante los siguientes tres años al llevar a cabo las estrategias financiera planteadas, como se muestra a continuación:

1. Se proyecta que las actividades de operación no generan el efectivo suficiente para llevar a cabo su finalidad, sin embargo, es importante destacar que el objetivo de la aplicación de las estrategias financieras es la conversión del activo en otro activo, es decir, convertir el efectivo en cartera de préstamos.
2. Las actividades de inversión, en las proyecciones realizadas generarán efectivo positivo debido al fortalecimiento de reservas y provisiones, esto se origina por el incremento de la rentabilidad de la Cooperativa.
3. En el caso de las actividades de financiación se observa que en el primer año el aumento del capital social será suficiente para generar efectivo, sin embargo, bajo el enfoque que actualmente aplica la Cooperativa se proyecta pagar el total de excedentes generados, dando paso a un flujo de efectivo negativo en el segundo y tercer año proyectado. Se recomienda que en el segundo y tercer año se fortalezca las reservas institucionales y se pague menos excedentes a los asociados, evitando de esta manera un flujo de efectivo por actividades de financiamiento negativo.

5.6.4. Análisis de indicadores financieros

5.6.4.1. Indicadores financieros de créditos

ÍNDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Índice de Morosidad	1.84%	2.42%	5.14%	4.44%	5.76%	5.00%	4.50%	4.00%
Cobertura de Reservas de Saneamiento	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Recuperación de Cartera Depurada	21.22%	26.31%	27.40%	30.01%	27.73%	28.74%	29.60%	30.36%

La estrategia que impacta los indicadores de créditos es precisamente la disminución del índice de morosidad en 1.76% durante los tres años proyectados, puesto que la estrategia está enfocada en la recuperación de la cartera en mora, se pretende aumentar la recuperación de los créditos depurados en un 2.63% en los años proyectados y cumplir con los requerimientos de reservas de saneamiento equivalente al 10%.

5.6.4.2. Indicadores financieros de liquidez

ÍNDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Índice de Liquidez Contable	28.41%	27.57%	35.81%	37.80%	34.42%	21.75%	19.11%	16.64%
Índice de Liquidez Real	27.25%	18.54%	27.39%	29.90%	19.32%	21.75%	19.11%	16.64%
Índice del Encaje Legal	10.01%	10.29%	9.96%	10.11%	10.20%	10.00%	10.00%	10.00%
Concentracion de Cartera de Ahorros	29.71%	27.54%	26.77%	25.15%	24.79%	0.00%	0.00%	0.00%
Razón Corriente	31.43%	31.28%	41.43%	45.82%	42.62%	28.40%	25.18%	22.14%
Prueba Acida	31.43%	31.28%	41.43%	45.82%	42.62%	28.40%	25.18%	22.14%

El índice de Liquidez Contable, el índice de Liquidez Real y la Razón Corriente, muestra una tendencia de disminución de acuerdo con las proyecciones, debido a la estrategia de conversión del Efectivo en Cartera de préstamos y debido a la disminución de los depósitos a plazo fijo (escenario negativo) por la disminución de las tasas pasivas. Con la aplicación de la estrategia se pretende que los activos corrientes representen el 22% de los pasivos corrientes en el año 2025, de igual manera se proyecta una disminución de la Liquidez al 16.64% en el año 2025, siempre cumpliendo con los parámetros establecidos por la FEDERACIÓN (mínimo el 15%), de igual manera cumpliendo con el porcentaje del 10% del encaje legal.

5.6.4.3. Indicadores financieros de solvencia

ÍNDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Indice de Basilea Ajustado	4.04%	4.26%	4.05%	4.01%	3.82%	4.31%	4.34%	4.38%
Solvencia	14.07%	14.86%	15.09%	15.34%	15.24%	17.42%	18.00%	18.56%
Relacion de Pasivos	14.11%	15.15%	14.69%	14.79%	14.97%	19.00%	20.08%	21.13%
Indice de Inversión en Activo Fijo	28.73%	25.24%	25.12%	22.75%	23.19%	20.82%	19.32%	18.02%
Redención de Capital	4.92%	6.81%	6.61%	8.98%	7.13%	7.18%	7.22%	7.26%
Indice de Endeudamiento	87.43%	86.47%	86.89%	86.80%	86.75%	83.43%	82.67%	81.93%
Relación Deuda - Capital	10.48	9.91	10	9.89	9.43	7.49	6.99	6.57
Rotación de Activos Totales	0.11	0.11	0.1	0.1	0.1	0.11	0.11	0.11
Calidad de la Deuda	91.62%	88.92%	87.10%	82.98%	81.53%	77.88%	77.30%	76.75%

El índice de Basilea Ajustado, la Redención de Capital y la Rotación de Activos totales, se proyectan con una tendencia similar a los años anteriores, se busca fortalecer el Patrimonio en relación de los pasivos totales, generando un índice del 21.13% en el año 2025, de igual manera se pretende mejorar la solvencia para el año 2025 a un 18.56%. En cuanto a la calidad de la deuda, se mejorará en un 4.78% para el año 2025 en relación al año 2022, de igual manera el índice de endeudamiento disminuirá en un 4.82%, es decir, nuestro pasivo disminuirá con respecto al total de activos.

5.6.4.4. Indicadores financieros operativos

INDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento en Activos Totales	17.30%	5.73%	7.09%	6.51%	0.62%	-8.10%	3.69%	3.60%
Crecimiento de Cartera de Prestamos	1.85%	7.78%	-3.13%	4.51%	6.00%	7.71%	7.16%	6.68%
Crecimiento Cartera de Ahorros y Depositos	19.64%	4.51%	7.18%	6.71%	0.56%	-11.76%	2.69%	2.62%
Participacion de la Cartera de Préstamos en los Activos totales	70.71%	72.08%	65.20%	63.98%	67.41%	79.01%	81.66%	84.09%
Participacion de la Captación en los Activos Totales	86.91%	85.90%	85.98%	86.14%	86.09%	82.66%	81.87%	81.10%
Participacion del Capital Social en los Activos Totales	8.34%	8.73%	8.69%	8.78%	9.20%	11.14%	11.83%	12.48%
Participacion de la Disponibilidad en los Activos Totales	24.69%	23.69%	30.79%	32.56%	29.63%	17.98%	15.64%	13.50%
Participacion de las Inversiones en los Activos Totales	1.01%	7.76%	7.24%	6.80%	13.00%	0.00%	0.00%	0.00%

El índice de participación de la Captación en los Activos Totales muestra una disminución del 4.99% durante los tres años proyectados, esto con el objeto de conversión del Efectivo en Cartera de Préstamos tal como lo muestra el índice de participación de la Cartera de Préstamos en los Activos totales. El crecimiento en Activos Totales y el crecimiento de la cartera de ahorros disminuirá en el año 2023, pero que será repuesta en los años 2024 y 2025, de igual forma durante los tres años proyectados aumentará la participación del Capital Social en los activos totales y la Cartera de Préstamos.

5.6.4.5. Indicadores financieros de rentabilidad

ÍNDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	0.39%	0.78%	0.57%	0.63%	0.43%	1.32%	1.37%	1.43%
Rentabilidad Sobre el Capital Social (ROE)	4.73%	8.90%	6.52%	7.18%	4.70%	11.87%	11.53%	11.46%
Rentabilidad Sobre Ingresos de Intermediación	3.69%	7.14%	5.83%	6.51%	4.33%	12.03%	12.66%	13.48%
Margen de Intermediación	43.20%	51.55%	44.67%	49.13%	44.42%	66.07%	68.69%	71.98%
Margen Operativo	30.17%	34.02%	30.88%	32.94%	30.76%	39.78%	40.72%	41.85%
Margen Neto o Rentabilidad sobre ventas	3.69%	7.14%	5.83%	6.51%	4.33%	12.03%	12.66%	13.48%

Al aplicar las estrategias financieras de crecimiento en cartera, disminución de costos de intermediación se mejorará la rentabilidad de la Cooperativa, el cálculo de los índices de rentabilidad proyectados muestra un aumento del margen de intermediación en un 27.56%, un aumento del margen operativo en un 11.09% y del margen neto en un 9.15%, mejorando de esta manera la Rentabilidad sobre la Inversión en un 6.76% y sobre los activos totales en un 1%.

5.6.4.6. Indicadores de gestión

ÍNDICES / AÑOS	HISTÓRICOS					PROYECTADOS		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa Activa de Colocaciones	13.50%	12.84%	13.19%	12.79%	11.67%	11.68%	10.95%	10.33%
Tasa Activa sobre Depósitos	1.04%	2.07%	1.61%	2.04%	2.81%	1.21%	1.35%	1.52%
Tasa Activa de Inversiones	4.30%	4.17%	5.21%	4.14%	4.15%	4.12%	4.10%	4.08%
Tasa Pasiva por Captación	6.69%	7.03%	6.44%	6.29%	5.80%	5.61%	5.54%	5.47%
Tasa Pasiva por Financiamiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Spread de Intermediación	4.29%	3.90%	3.56%	3.62%	3.90%	4.97%	4.73%	4.51%
Tasa Activa Ponderada	13.28%	12.92%	12.53%	12.05%	11.71%	12.62%	13.59%	14.63%
Tasa Pasiva Ponderada	7.06%	6.86%	6.60%	6.04%	5.72%	5.25%	5.25%	5.27%

La Tasa Activa ponderada muestra un incremento, esto debido a que se proyecta un aumento en la colocación, sobre todo en el segmento MYPE, este tipo de cartera por su nivel de riesgo se coloca a una tasa mayor, es por ello que la tasa activa ponderada aumentará en un 2.92%. La Tasa Pasiva Ponderada descenderá para el año 2025 en un 0.45% con respecto al año 2022, disminuyendo de esta manera los costos de intermediación. Las inversiones se mantendrán durante los años proyectados.

El Spread de intermediación es similar al margen de intermediación, con la diferencia que éste último no contempla los costos sobre los depósitos, éste para el año 2023 aumentará en 1.07% por la aplicación de la estrategia de disminución de la tasa pasiva y el aumento de la tasa activa ponderada.

5.7. Estrategias operativas que complementan a las estrategias financieras

1. Se recomienda elaborar un Plan de Comunicación general, que incluya la comunicación interna y externa; es decir, definir los lineamientos para dar a conocer al interior de la empresa las decisiones tomadas por el Consejo de Administración y la Alta Gerencia hacia todas las áreas, de tal manera que el mensaje sea claro, objetivo y comprensible. De igual manera, se recomienda que incluya la comunicación externa, puesto que es necesario contar con un protocolo de comunicación para dar a conocer nuevos productos, promociones, entre otros; a su vez, se debe establecer la forma correcta de gestionar comentarios externos que puedan dañar la integridad y reputación de la Cooperativa.
2. Uno de los puntos más importantes detectado en la encuesta que se realizó al personal clave de la Cooperativa, fue que no se realizan seguimientos constantes que permitan evaluar el cumplimiento de metas, determinar desviaciones y tomar decisiones oportunas para solucionarlas, en tal sentido, se recomienda realizar una evaluación semanal con el personal clave y posteriormente trasladar las decisiones tomadas a las áreas involucradas. Estos seguimientos deben realizarse en todas las líneas, con la esencia de evaluar cumplimientos financieros, operativos, estratégicos, entre otros. Estableciendo mecanismos de evaluación eficientes y veraces, definiendo e implementando controles que les ayuden a garantizar que los resultados estén acordes a los proyectados.
3. Con la finalidad de tener mejora continua, es imprescindible la aplicación de KPI's al personal, esto garantizará una evaluación constante y al mismo tiempo permitirá determinar qué actividades han sido funcionales para el logro de los objetivos; a su vez, se podrá determinar la brecha entre el perfil idóneo del personal de áreas clave y el recurso humano actual, para establecer las acciones correctivas que

ayuden a reducir brechas. Entre los KPI's recomendados están: Tasa de productividad de los empleados, Costo de Contratación, Índice de ausentismo laboral, Índice de Rotación de personal e Índice de Competitividad Salarial.

4. Se recomienda la elaboración de un Manual de Procedimientos de Cobros y Recuperación, en el cual se contemple cada uno de los niveles de morosidad, agregando las diferentes modalidades de gestiones de cobranza que se deban realizar; así mismo, se deben diseñar reportes de seguimiento para las gestiones realizadas, las recuperaciones, entre otros; y que puedan reflejar de forma oportuna y práctica los resultados que se obtengan.
5. Es necesario que se revisen las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad de las grandes áreas, con el propósito de verificar si son las más adecuadas en función de la dinámica del negocio. Asimismo, por el tamaño y volumen de las operaciones que atienden, y sumando el hecho del crecimiento y tamaño de sus ahorros y aportaciones, hacen que la Cooperativa esté a las puertas de entrar al proceso de regulación por la Superintendencia del Sistema Financiero, por lo que se vuelve necesaria la modificación y actualización de la estructura organizativa. Dicho lo anterior se ofrece una alternativa básica que pueda ser acorde a las necesidades inmediatas de la empresa, la recomendación es la siguiente:



6. Es fundamental realizar una planeación financiera y estratégica a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que no se limite sólo a proyecciones de crecimiento, sino que permita la evaluación constante de otros aspectos que influyen en los resultados de la Cooperativa. Por ejemplo, el cambio constante del mercado financiero, niveles adecuados de tasas activas y pasivas, cambios en la operatividad, entre otros. Lo cual permitirá alcanzar el logro de los objetivos; asimismo, se podrán realizar las evaluaciones de las posibles desviaciones, con la finalidad de corregirlas.

Se sugiere que la planeación financiera contemple la siguiente información:

- Políticas de la planeación financiera: contiene las políticas básicas del rubro financiero, tales como: Política de Ahorro, Política Crediticia, Política de Liquidez, Política de Tesorería y Cajas, Política de Riesgos, Política de Provisiones, Política Salarial y Política de Dietas a Directivos.
- Planes operativos o planes a corto plazo: Análisis FODA, creación de objetivos y planes que sean medibles y alcanzables, Proyecciones, Estimación del Capital de Trabajo deseado y Realización de Flujos de Caja.
- Planes estratégicos o planes a mediano y largo plazo: adicional a lo mínimo requerido en el punto anterior, las proyecciones de Estados Financieros se realizarán a tres y cinco años, se deberán calcular los Índices Financieros de Liquidez, Endeudamiento, Crediticios, Operativos, de Rentabilidad y de Gestión, de igual forma deberá contemplar las estrategias operativas a implementar anualmente para el logro de objetivos.
- Códigos, manuales, políticas y reglamentos útiles para la administración financiera: Código de Ética Institucional, Manual de Prevención de Lavado de Dinero y Activos, Manual de Seguridad Informática, Normas de Gobierno Corporativo, Política de Activos Extraordinarios, Política de Confidencialidad, Política de Incentivos a Empleados y Directivos, Reglamento de Firmas Autorizadas.
- Normativa complementaria para la administración: Manual de Compras, Manual de Selección y Contratación de Personal, Manual de Inducción a

nuevo personal, Manual de Control Interno aplicado a cada actividad o servicio que presta la cooperativa, Política de Capacitación, Manual de Auditoría Interna, Reglamentos de Comités, Reglamento de Vehículos y Transporte, Reglamento de Uso de Uniformes.

Para el desarrollo de la Planeación Financiera, es necesaria la participación del Gerente de Riesgos.

7. Es primordial la implementación de la elaboración de un presupuesto de gastos proyectados, el cual estará sujeto a modificaciones de acuerdo al logro de resultados. Este presupuesto de gastos permitirá establecer límites sanos de erogaciones y no permitirá que estos sean realizados de manera libre y arbitraria, sino que tengan el enfoque de eficientizar los recursos de la empresa, por lo que esto es básico para el logro de metas institucionales. El presupuesto deberá medirse semanalmente al igual que el cumplimiento de planes estratégicos y financieros.
8. Es esencial que la empresa establezca sistemas y herramientas tecnológicas que le permitan medir los resultados obtenidos. Sistemas informáticos adaptados a las necesidades y requerimientos de la institución.
9. Como muestran las cifras financieras, el principal activo productivo es la cartera de préstamos, por lo que es necesario implementar acciones operativas que conlleven al aseguramiento de la eficiencia en los tiempos de respuesta para el otorgamiento de estos. Con esto se garantizará que la institución atiende de manera efectiva a su mercado, lo cual mejora la imagen empresarial por la buena atención, marcando una ventaja competitiva frente a su membresía y clientes futuros.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Habiéndose realizado y analizado la investigación en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en el municipio de Santa Ana, se concluye:

Importancia de la diversificación: La diversificación de activos y fuentes de financiamiento emerge como una estrategia clave para mitigar riesgos y fortalecer la estabilidad financiera. Al distribuir los recursos de manera equitativa y responsable, la cooperativa puede optimizar su liquidez y adaptarse eficazmente a las variaciones del entorno económico.

Reestructuración de activos: La primera conclusión es que la empresa debe centrar sus esfuerzos en la reestructuración de activos, específicamente en la conversión de una parte significativa de su efectivo y equivalentes de efectivo en cartera de préstamos, siempre y cuando esta cumpla los límites prudentes de liquidez. Al priorizar el crecimiento de la cartera de préstamos, la Cooperativa busca optimizar el rendimiento de sus activos, aprovechando la mayor tasa de interés asociada a esta categoría en comparación con la disponibilidad con la que actualmente cuenta. Este enfoque estratégico contribuirá directamente a mejorar los resultados financieros de la institución.

Gestión adecuada de los costos de intermediación: Esta conclusión resalta la importancia de centrarse en la sostenibilidad a largo plazo de la intermediación financiera. La estrategia de ajustar tasas pasivas, especialmente aquellas por encima de la tasa de financiamiento externo, contribuirá no solo a la reducción de costos, sino también a la mejora de los márgenes de tasas, fortaleciendo así la posición competitiva y la rentabilidad de la Cooperativa.

Fortalecimiento del capital social: Destaca la importancia de fortalecer el capital social de la Cooperativa. La estrategia de impulsar el crecimiento del capital social es esencial para mejorar la salud financiera y permitirá a la entidad contar con recursos adicionales para respaldar operaciones y proyectos futuros, por otro lado, ofrece la ventaja de no estar condicionado a una tasa de interés específica, al ser retribuirle de acuerdo con la

rentabilidad de la entidad, la empresa puede beneficiarse de manera más flexible y directa de sus propios resultados.

Gestión adecuada de la mora: La Cooperativa debe implementar estrategias agresivas de cobro en la cartera de préstamos. Dado que los costos por saneamientos de préstamos están elevados; la cobranza efectiva se convierte en una necesidad urgente para preservar recursos y mejorar la rentabilidad. A través de la reducción del índice de mora de forma progresiva y con metas específicas se obtendrá mejor salud financiera.

Priorización de la rentabilidad: Resaltar la importancia de una gestión consciente de gastos, especialmente en relación con festividades y eventos no esenciales. La disminución del efectivo y los excedentes como resultado de estas compras indica la necesidad de priorizar decisiones financieras prudentes sobre la indulgencia en gastos no críticos. Ajustar los gastos a niveles históricos más conservadores es esencial para mantener la estabilidad financiera.

6.2. Recomendaciones

Finalizada la investigación en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en el municipio de Santa Ana, se recomienda lo siguiente:

Desarrollo de un plan estructurado de reestructuración de activos: La reestructuración de activos, especialmente la conversión de efectivo en cartera de préstamos requiere un plan estructurado y bien ejecutado. Se recomienda que la cooperativa desarrolle un plan detallado que identifique objetivos claros, plazos realistas y medidas específicas para llevar a cabo la reestructuración. Esto puede incluir estrategias de colocación de préstamos, evaluación de riesgos y rendimiento de cartera, y la implementación de tecnologías que faciliten la gestión eficiente de los préstamos. La reestructuración planificada y enfocada contribuirá directamente a optimizar el rendimiento de los activos y mejorar los resultados financieros de la institución.

Expandirse a segmentos de mercado previamente no atendidos: Se recomienda que la Cooperativa implemente estrategias específicas para potenciar su presencia en el segmento MYPE. Al enfocarse en este segmento, la institución puede capitalizar las tasas de interés más atractivas y, al mismo tiempo, establecer garantías reales para mitigar los riesgos asociados con la morosidad.

Revisión y ajuste proactivo de tasas pasivas: La gestión adecuada de los costos de intermediación requiere una revisión proactiva y ajuste de las tasas pasivas. Se recomienda realizar un análisis exhaustivo de las tasas pagadas por la cooperativa en comparación con las condiciones del mercado. Específicamente, aquellas tasas que superan la tasa de financiamiento externo deben ser identificadas y ajustadas gradualmente. Esta acción no solo reducirá los costos asociados con la captación de fondos, sino que también optimizará los márgenes de intermediación, contribuyendo a una mayor rentabilidad.

Exploración de fuentes alternativas de financiamiento: La diversificación de las fuentes de financiamiento es clave para la sostenibilidad a largo plazo de la intermediación financiera. Se recomienda que la cooperativa explore activamente fuentes alternativas de financiamiento externo que puedan ofrecer condiciones

competitivas. Esto podría incluir negociaciones con nuevas instituciones financieras. La diversificación no solo reduce la dependencia de una única fuente de financiamiento, sino que también proporciona flexibilidad y fortalece la estabilidad financiera de la cooperativa.

Evaluación continua de estrategias financieras: Se recomienda la evaluación continua de las estrategias financieras. Dada la dinámica del mercado y las condiciones cambiantes, la cooperativa debería establecer un proceso de monitoreo constante para ajustar las estrategias según sea necesario. La flexibilidad y adaptabilidad son clave para garantizar el éxito a largo plazo en un entorno financiero dinámico.

Implementación rápida de estrategias de crecimiento del capital social: La empresa debe diseñar e implementar estrategias efectivas para el crecimiento del capital social, como descuentos en préstamos y promociones diversas, para fomentar el aumento de las aportaciones y fortalecer el patrimonio de la entidad. Asimismo, la Cooperativa debería diseñar campañas informativas para destacar la rentabilidad basada en resultados y las oportunidades de crecimiento que ofrece el aumento de las aportaciones, estas campañas deben destacar los beneficios tangibles de fortalecer el capital social. Esta iniciativa no solo incentivaría la participación activa de los miembros, sino que también generaría beneficios directos para la Cooperativa al aumentar sus recursos de capital.

Revisión y mejora de procesos de cobro: Es fundamental realizar una revisión exhaustiva de los procesos de cobro existentes. La empresa debería buscar oportunidades para optimizar y mejorar la eficiencia en la recuperación de préstamos a través de la capacitación del personal en estrategias de cobro efectivas y adoptando tecnologías avanzadas de gestión de cobros, herramientas como sistemas automatizados de recordatorios de pago, análisis predictivo de comportamiento de deudores y plataformas de gestión de carteras pueden mejorar significativamente la eficiencia de las operaciones de cobro, agilizando no solo los procesos, sino que también permite una mayor personalización en las estrategias de cobro, adaptándose a las circunstancias individuales de los deudores. y pueden marcar la diferencia en la reducción de los costos por saneamientos.

Elaboración y aplicación de un presupuesto de gastos: Se recomienda implementar un presupuesto de gastos que conlleve una revisión exhaustiva de los gastos, estos deberían enfocarse en la rentabilidad y deberían estar alineados a los objetivos estratégicos y financieros de la Cooperativa. Adicional debería establecer medidas de control y monitoreo continuo de los gastos generales, que conlleven límites claros, controles más estrictos, y la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y el establecimiento de alertas para identificar desviaciones significativas para evitar excesos en compras no esenciales. El presupuesto de gastos deberá ser elaborado anualmente y monitoreado semanalmente.

Implementación de sistemas de monitoreo continuo: Se sugiere la implementación de sistemas de monitoreo continuo que permitan evaluar constantemente los factores que afectan la cooperativa, como los cambios en el mercado financiero, tasas activas y pasivas, y la operatividad. La incorporación de tecnologías avanzadas de análisis de datos y alertas tempranas facilitará la identificación oportuna de desviaciones con respecto a la planificación financiera. Esto permitirá tomar medidas correctivas de manera proactiva y asegurar la alineación constante con los objetivos estratégicos.

Fortalecimiento de manuales y normativas: Se recomienda fortalecer los manuales y normativas relacionadas con la administración financiera. Esto implica revisar y actualizar regularmente los códigos, manuales y políticas existentes, asimismo, deberán crear aquella normativa que no se tenga, asegurando que estén alineados con las mejores prácticas y la normativa vigente. Además, se podría considerar la implementación de plataformas digitales para facilitar el acceso y la comprensión de estos documentos por parte de los empleados. La actualización constante garantizará la relevancia y eficacia de estas normativas en la gestión financiera de la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOFINGES. (n.d.). *Principios y Valores Cooperativos*. acofinges. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.acofinges.com.sv/wp-content/uploads/2023/05/curso-basico-de-cooperativismo-leccion-02.pdf>
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. (n.d.). *ASAMBLEA LEGISLATIVA - REPUBLICA DE EL SALVADOR - DECRETO N.* Portal de Transparencia Fiscal. Retrieved November 3, 2023, from https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/DC9226_Ley_del_Impuesto_a_la_Transferencia_de_Bienes_Muebles_y_a_la_Prestacion_de_Servicios.pdf
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. (n.d.). *DECRETO N.º 339. LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO: I. Que el Art. 114 de la Constitución es.* Superintendencia del Sistema Financiero -. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. (n.d.). *DECRETO No. 230 LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR CONSIDERANDO: I.- Que en la actualidad no existe un marc.* Centro de Documentación Judicial. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2000-2009/2000/12/886E5.PDF>
- ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. (n.d.). *REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS*. Retrieved November 3, 2023, from

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/insafocoop/documents/240683/download>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. (n.d.). *BOLETIN INFORMATIVO SEPTIEMBRE*. indd. Banco Central de Reserva. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/documentos/Requisitos-Liquidez.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. (n.d.). *NRP-05 Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez*. Banco Central de Reserva. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP-05.pdf?v=1553034389>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. (2022, May 11). *155 y 156 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, emite las: COOPERATIVOS, SOCIEDADES DE AHORRO Y CR*. Banco Central de Reserva. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NPB1-10-C-012022.pdf>

BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES. (2008, Septiembre). *Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez. Retrieved November 3, 2023, from https://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf

Escobar, W. (2022, November 3). *¿Debo pagar impuesto sobre la renta por mis ahorros e inversiones en El Salvador? Breve acercamiento a la tributación de las rentas del capital*. Consortium Legal. Retrieved November 3, 2023, from <https://consortiumlegal.com/2022/11/03/el-salvador-debo-pagar-impuesto-sobre-la-renta-por-mis-ahorros-e-inversiones-breve-acercamiento-a-la-tributacion-de-las-rentas-del-capital/>

FEDECACES. (2022, September 5). *Los Valores Cooperativos - EDUCOOP*. Fedecaces. Retrieved November 3, 2023, from <http://www.fedecaces.com/educoop/2022/09/05/los-valores-cooperativos/>

Gitman, & Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera*.

Home, V., & Machowicz Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. PEARSON.

INSAFOCOOP. (n.d.). *Marco Institucional. Historia*. INSAFOCOOP. Retrieved November 3, 2023, from https://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=982

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA. (2018, December 14). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL*. Instituto Tecnológico de Sonora. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>

León Cristancho, S. J. (2019, March 9). ';;': ';;' - YouTube. Retrieved November 3, 2023, from https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2936/RP_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y/%20O'S

Make a timeline.Tell a story. (n.d.). *Evolución del sistema financiero en El Salvador timeline*. Timetoast. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-del-sistema-financiero-en-el-salvador-b90f9e57-25e9-43ae-b329-db8b6a50a186>

PRECEDEN LLC. (n.d.). *Línea De Tiempo Del Origen Y Evolución Del Sistema Financiero Internacional*. Preceden. Retrieved November 3, 2023, from <https://www.preceden.com/timelines/363389-linea-de-tiempo-del-origen-y-evolucion-del-sistema-financiero-internacional>

Rus, E. (2020, January 30). *Exceso de liquidez - Qué es, definición y concepto | 2023*. Economipedia. Retrieved November 3, 2023, from <https://economipedia.com/definiciones/exceso-de-liquidez.html>

Sevilla, A. (n.d.). *Rentabilidad - Qué es, definición y significado | 2023*. Economipedia. Retrieved November 3, 2023, from <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in Action* (2003rd ed.). Upper Saddle River.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador.

Esta encuesta va dirigida al Presidente del Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Riesgos y Gerencia de Negocios.

La Asociación Cooperativa en estudio pertenece al sector financiero no regulado, ubicada en el municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria en relación con la administración, manejo de ingresos, costos y gastos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según sus conocimientos. Se aclara que la información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

Si ___ No ___

¿Por qué?

2. Si existe un Plan Estratégico, ¿Quiénes participan en su elaboración?

Si usted está incluido, ¿Cuál es su participación?

3. ¿La empresa cuenta con un Plan Financiero?

Si ___ No ___

¿Por qué? _____

4. Si existe un Plan Financiero, ¿participa en su elaboración, o al menos forma parte de la elaboración de éste?

Si ___ No___

¿Cuál es su participación?

5. ¿Con cuánta periodicidad se mide el cumplimiento del plan financiero?

Semanal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___

6. ¿Las erogaciones correspondientes a costos y gastos se autorizan de acuerdo con lo proyectado en el Plan Financiero?

Sí ___ No ___ No estoy seguro _____

¿Cómo es el proceso?

7. ¿La Cooperativa cuenta y utiliza un sistema informático adecuado que permita dar seguimiento a la ejecución del Plan Financiero aprobado?

- Sí ___ No ___ No estoy seguro ___

8. La empresa cuenta con un plan de gestión de liquidez?

Sí ___ No___

¿Por qué?

9. Si existe un Plan de Gestión de liquidez, ¿participa en su elaboración? ¿Cuál es su participación?

Si ___ No___

10. ¿Cuál es la estructura de financiamiento de la Cooperativa en términos de fuentes de financiamiento a corto y largo plazo?

11. ¿Se tiene definido el nivel óptimo de liquidez?

Si ___ No ___

¿Cómo lo establecen?

12. ¿Se monitorea la liquidez? ¿Cada cuánto tiempo?

Si ___ No ___

Semanal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___ Otros ___

Especifique

13. ¿Cuál es el plazo promedio de la cartera de préstamos, ahorros y depósitos?

14. ¿Está usted informado acerca de la volatilidad de la cartera de ahorros y depósitos?

Sí ___ No ___

Explique: _____

15. ¿Existe Plan de Contingencia de liquidez, ante situaciones de estrés financiero o crisis del mercado?

Si ___ No ___ Desconoce ___

¿Cuáles serían? _____

16. ¿Se cuenta con una política de gestión de inversiones de corto plazo para optimizar la rentabilidad y la liquidez simultáneamente?

Si ___ No ___

¿Explique?

17. ¿Cómo se evalúa la eficacia de sus políticas sobre el manejo de la liquidez en términos de mantener un equilibrio adecuado entre liquidez y rentabilidad?

18. ¿La Cooperativa ha logrado el cumplimiento de la rentabilidad esperada en los últimos 5 años?

Si No Parcialmente

19. ¿El Crecimiento de los intereses percibidos son conforme a los esperados?

Si No

Si la respuesta anterior es NO, ¿qué razones influyen para que no sea así?

20. ¿Las metodologías de trabajo establecidas para el cumplimiento de metas han funcionado?

Sí No ¿Por qué?

21. ¿Se tiene una adecuada diversificación de la cartera de préstamos?

Si No

¿Por qué?

22. ¿Se tiene un adecuado índice moratorio?

Sí ___ No ___

¿Por qué?

23. ¿Cuáles son las principales barreras identificadas en la ejecución de las estrategias definidas por la Cooperativa?

24. ¿Cómo se asegura que toda la entidad, comprenda la metodología a utilizar en el logro de metas?

25. ¿Se implementan Indicadores de desempeño (KPI) que midan el cumplimiento de las metas establecidas?

Si ___ No ___

¿Cuáles?

26. ¿Considera que la estructura organizacional es adecuada para el cumplimiento de las metas establecidas por la Cooperativa?

Si ___ No ___

¿Por qué?

A continuación, se presentan las fórmulas de los Indicadores Financieros calculados durante el desarrollo de la investigación:

INDICADORES FINANCIEROS	
CRÉDITOS	
Índice de Morosidad	Total Cartera en Mora / Total Cartera de Préstamos
Cobertura de Reservas de Saneamiento	Estimación para Incobrabilidad de Préstamos / Requerimientos de Incobrabilidad sobre Préstamos
Recuperación de Cartera Depurada	Total Cartera Depurada Recuperada (acumulada) / Total Cartera Depurada (acumulada)
LIQUIDEZ	
Índice de Liquidez Contable	Total Disponibilidades / Total Cartera de Ahorros y Depósitos
Índice de Liquidez Real	Total Disponibilidades - Depósitos a Plazo Fijo / Total Cartera de Ahorros y Depósitos
Índice del Encaje Legal	Total Reserva de Liquidez (encaje) / Total Cartera de Ahorros y Depósitos
Concentración de Cartera de Ahorros	25 Mayores Ahorrantes / Total Cartera de Ahorros y Depósitos
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente
Prueba Acida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivos corrientes
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO	
Índice de Basilea Ajustado	Total Reservas de Capital / (Total de Activos - Encaje Legal)
Solvencia	(Aportaciones + Reservas de Capital + 50% de Utilidad Presente Ejercicio + 75% Revaluaciones- 100% Pérdida Presente Ejercicio) / Total de Activos Ponderados
Relación de Pasivos	Fondo Patrimonial / Total de Pasivos
Índice de Inversión en Activo Fijo	Total de Activo Fijo / Fondo Patrimonial
Redención de Capital	Retiros Acumulados de Aportaciones del Periodo / Total de Aportaciones

Índice de Endeudamiento	Total Pasivos / Total Activos
Relación Deuda - Capital	Total Pasivos / Patrimonio Neto
Rotación de Activos Totales	Ingresos de Intermediación / Total de Activos
Calidad de la Deuda	Deuda a Corto Plazo / Deuda Total
OPERATIVOS Y ACTIVIDAD	
Crecimiento en Activos Totales	$(\text{Total de Activo}(n) - \text{Total de Activos}(n-1)) / \text{Total de Activos}(n-1)$
Crecimiento de Cartera de Préstamos	$(\text{Total de Cartera de Préstamos}(n) - \text{Total de Cartera de Préstamos}(n-1)) / \text{Total de Cartera Préstamos}(n-1)$
Crecimiento Cartera de Ahorros y Depósitos	$(\text{Total de Cartera de Ahorros y Depósitos}(n) - \text{Total de Cartera de Ahorros y Depósitos}(n-1)) / \text{Total de Cartera de Ahorros y Depósitos}(n-1)$
Participación de la Cartera de Préstamos en los Activos totales	Total Cartera de Préstamos / Activos Totales
Participación de la Captación en los Activos Totales	Total Cartera de Ahorros y Depósitos (captación) / Activos Totales
Participación del Capital Social en los Activos Totales	Capital Social / Activos Totales
Participación de la Disponibilidad en los Activos Totales	Disponibilidad / Activos Totales
Participación de las Inversiones en los Activos Totales	Inversiones / Activos Totales
RENTABILIDAD	
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	Resultados del Período / Total de Activos
Rentabilidad Sobre el Capital Social (ROE)	Resultados del Período / Capital Social
Rentabilidad Sobre Ingresos de Intermediación	Resultados del Período / Ingresos de operaciones de intermediación
Margen de Intermediación	$(\text{Ingresos de Intermediación} / \text{Costos de Intermediación}) - 1$
Margen Operativo	Margen de Intermediación / Ingresos de Intermediación
Margen Neto o Rentabilidad sobre ventas	Excedente Neto / Ingresos de Intermediación

GESTIÓN

Tasa Activa de Colocaciones	Ingresos por Cartera / Cartera Total
Tasa Activa sobre Depósitos	Ingresos por Intereses sobre Depósitos / Total de Depósitos en Instituciones Financieras
Tasa Activa de Inversiones	Ingresos por Dividendos sobre Inversiones / Total de Inversiones
Tasa Pasiva por Captación	Total Costo Ahorros y Depósitos / Total Cartera de Ahorros y Depósitos
Tasa Pasiva por Financiamiento	Total Costo Préstamos / Total Préstamos por pagar
Spread de Intermediación	$(\text{Ingresos por Intereses sobre Cartera de Préstamos} + \text{Ingresos por Comisiones sobre Préstamos} + \text{Ingresos por Intereses sobre Depósitos}) / (\text{Total Disponibilidad} + \text{Cartera Total}) - (\text{Total Costo Ahorros y Depósitos} + \text{Total Costo sobre Préstamos Obtenidos}) / (\text{Total Cartera de Ahorros y Depósitos} + \text{Total Préstamos por Pagar})$
Tasa Activa Ponderada	Se multiplica cada segmento de tasa por su ponderación (o peso) y luego se suman
Tasa Pasiva Ponderada	Se multiplica cada segmento de tasa por su ponderación (o peso) y luego se suman