



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

**REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”, DE
LA RED DE MUJERES DE CALVAS”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS.**

AUTORA:

Jackeline del Cisne Herrera Salinas

DIRECTORA:

Ing. Viviana Espinoza

Cariamanga - Loja - Ecuador.

2010

Ing. Viviana Espinoza

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y
FINANZAS DE LA “UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado: **REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”, DE LA RED DE MUJERES DE CALVAS**, elaborado por la Señora Jackeline del Cisne Herrera Salinas, ha sido revisado prolijamente en el contenido teórico y práctico, por tal razón autorizo su presentación para que cumpla con el trámite respectivo.

Loja, 08 de enero del 2010.

Ing. Viviana Espinoza

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Jackeline del Cisne Herrera Salinas, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad, la propiedad intelectual de investigación, trabajo científico o técnico y tesis de grado que se realice a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Jackeline del Cisne Herrera Salinas

AUTORA

AUTORÍA.

Las ideas, y contenidos expuestos en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora, por lo tanto elevo a su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Jackeline del Cisne Herrera Salinas

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja Extensión Cariamanga por haberse convertido en la Sede principal para mi formación integral, orientándome al cumplimiento de mis metas: Ser profesional, al servicio de la colectividad.

A la Sra. Profesora Carmelita Quezada, Gerente de la Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar”, por brindarme su ayuda, facilitando la información requerida.

A la Ing. Viviana Espinoza, docente de la universidad, por sus conocimientos impartidos y ayuda prestada, en el transcurso de mi trabajo.

Jackeline del Cisne Herrera Salinas

DEDICATORIA.

A Dios por ser fuente de sabiduría, esperanza y antorcha que guía nuestros pasos por el camino del bien.

Con mucho cariño a todos mis familiares y de manera especial a mis queridos padres por su ejemplo de lucha y perseverancia, a mis hermanos por su anhelo de ver en mí cristalizada la esperanza de superación, a mi esposo por la comprensión y apoyo que demostró en el transcurrir de este nuevo reto profesional, a mi querido hijo Danilo Michael, que han sido la inspiración para seguir adelante, va para ellos cada pensamiento y esfuerzo de este trabajo.

INDICE

	PAG.
CARATULA	i
CERTIFICACION	ii
CESION DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INTRODUCCIÓN	vii
INDICE	vii

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL	2
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Características de los servicios	4
1.2 Características socioeconómicas	5
1.2.1 Análisis del entorno	9

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO	12
2.1 Objeto	12
2.2 Productos y servicios financieros que ofrece la caja de ahorro y crédito.	14
2.2.1 Productos de captación	15
2.2.2 Productos de colocación	17

2.3	Análisis a los estados financieros	21
2.3.1	Análisis vertical	21
2.3.2	Análisis horizontal	25

CAPÍTULO III

	PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	31
3.1	Organigrama estructural	33
3.2	Manual de funciones	34
3.3	Manuales y reglamentos de crédito	45
3.3.1	Objetivo	46
3.3.2	Lineamientos establecidos	47
3.3.3	Implementación de un sistema informático para el área de créditos	50
3.3.4	Perfil del microempresario que accede al crédito	50
3.3.5	Condiciones generales	51
3.3.6	Estrategias para fortalecer el sistema de créditos.	52
3.3.7	Proceso utilizados en la entrega de los productos financieros.	57
3.3.8	Plan estratégico de captaciones	64

CAPÍTULO IV

	INDICADORES FINANCIEROS	67
4.1	Indicadores financieros	

4.1.1	Aplicación del sistema de monitoreo “PERLAS”	68
4.1.1.1	Protección de activos	69
4.1.1.2	Estructura de activos	72
4.1.1.3	Rendimientos y costos	75
4.1.1.4	Liquidez	79
4.1.1.5	Activos improductivos	80
4.1.1.6	Señales expansivas	82
4.2	Resumen de resultados obtenidos en la evaluación financiera.	85
	Conclusiones y Recomendaciones	90
	Bibliografía	95
	ANEXOS	
	ANEXO 1: Análisis vertical- Balance general	98
	ANEXO 2: Resumen análisis vertical por grupos	100
	ANEXO 3: Análisis vertical - Estado de resultados	101
	ANEXO 4: Resumen análisis vertical por grupos	103
	ANEXO 5: Análisis horizontal – Balance general	104
	ANEXO 6: Análisis horizontal – Estado de resultados	107
	ANEXO 7: Procedimientos aplicados para la ejecución del análisis financiero según el sistema PERLAS.	109
	- Protección de activos	

- Estructura financiera
- Rendimientos y costos
- Liquidez
- Activos improductivos
- Señales de crecimiento

INTRODUCCIÓN

Las Cajas de Ahorro y Crédito son instituciones de carácter financiero con fines benéfico-sociales; su propósito básico es, la recepción de fondos del público en forma de depósitos, y la concesión de créditos en diferentes modalidades.

Así mismo, constituye su objeto social el establecimiento y mantenimiento de la Obra Benéfico-Social, a lo que destinará parte de sus beneficios dentro de lo autorizado por la normativa vigente en cada momento, y que se realizarán en los campos de la investigación, la enseñanza, la cultura, la asistencia social, la lucha contra la pobreza, la marginación, el fomento del empleo y otros que tengan carácter social.

Se preocupa por satisfacer las necesidades financieras de sus ahorradores, con una política de innovación y mejora en la prestación de sus servicios, así como, cooperar en el desarrollo económico de su entorno, especialmente en los sectores agropecuario, vivienda, turístico, industrial, comercial y de servicios, y en aquellos segmentos de mercado en los que su acción tenga un mayor efecto multiplicador y colaborar con los Organismos Provinciales, Municipales y Autonómicos en el desarrollo social de su ámbito de actuación.

El trabajo de investigación consta de 4 capítulos: el primer capítulo se detalla la situación actual de la CAC que contiene los antecedentes y las características socio económicas; el segundo capítulo versa sobre el diagnóstico, en el que se hace referencia al objeto de la caja, detalla los productos financieros que oferta y el análisis horizontal y vertical de los

estados financieros; en el tercer capítulo se describe el plan de reestructuración dirigido al aspecto organizacional; el cuarto capítulo comprende los indicadores financieros , el mismo que consta de la aplicación del sistema de monitoreo PERLAS, que permitió evaluar la situación económica del ente.

Finalmente los anexos, que incluyen los estados financieros del año 2007 y 2008, así como una explicación detallada de los procedimientos aplicados para la ejecución del análisis financiero según el sistema PERLAS.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL

1. SITUACIÓN ACTUAL.

1.1. ANTECEDENTES.

Las cajas de ahorro y crédito son organizaciones financieras que nacen con el propósito de apoyar económicamente a las familias de escasos recursos, están administradas bajo sus propios estatutos, y conformadas por la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Directores y más departamentales según su magnitud económica.

En nuestro país se crea la primera Caja de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil, gracias a la gestión de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso.

Actualmente en la provincia de Loja existen un sin número de Cajas de Ahorro y Crédito, que pretenden solventar en parte los requerimientos de los grupos más vulnerables.

Cariamanga es un sector eminentemente comercial, formada por gente activa y progresista, se ubica al sur de la Provincia de Loja, con una población de veinte y nueve mil ochocientos noventa y ocho habitantes, de acuerdo al último censo, sus principales actividades económicas son la agricultura, el comercio, la artesanía, y la

ganadería, actualmente tiene relaciones comerciales con el Perú y las Provincias del Guayas y el Oro.

Las mujeres visionarias de Calvas como respuesta a las diferentes necesidades de sus coterráneas, se organizaron para formar un ente que velara por sus intereses; así se crea una asociación formada por mujeres emprendedoras a la cual le denominan “Red de Mujeres de Calvas”, su objetivo principal es mejorar el nivel de vida de las familias y consecuentemente coadyuvar al desarrollo socioeconómico del Cantón.

En vista de la gran acogida que tuvo esta organización y con el afán de brindar un mejor apoyo económico a sus afiliadas, el 24 de septiembre del 2004, la directiva conjuntamente con el FEPP logran la creación de la Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar”, entidad que actualmente cuenta con 228 socias y 74 clientes de 28 barrios de Cariamanga, la misma que forma parte de la Red de Estructuras financieras del Ecuador (REFSE). Esta organización también ha dado apertura al género masculino, así como también a niños y niñas que requieren de estos servicios.

La entidad está representada por un presidente, vicepresidente, secretario, vocales, comité de vigilancia, comité de crédito y una gerente, su propósito es:

- Prestar un servicio financiero solidario a los socios, de acuerdo a sus necesidades.
- Disminuir la tasa de interés que cobran los prestamistas, especialmente a los campesinos.
- Facilitar el acceso al crédito para actividades productivas
- Lograr el desarrollo de la Caja de Ahorro y Crédito
- Constituirse legalmente para realizar las actividades financieras con mayor seguridad.
- Capacitarse para brindar un buen servicio a sus socios entre otros.
- Mejorar el procedimiento de gestión financiera de manera que les permita reducir los riesgos en las operaciones, bajar los costos y adecuar la oferta.

1.1.1. Características de los servicios.

CRÉDITO.

Este fondo se inicia con aportes y ahorros de los socios, que luego son devueltos de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos, de esta forma se logra el desarrollo activo de la caja.

Los créditos que la entidad brinda son destinados a la educación, vivienda, consumo y para generar microempresas; el monto máximo es de USD500.00, salvo algunos casos especiales y de acuerdo a la liquidez de la caja; el plazo normal es de tres a seis meses y en casos

excepcionales sobrepasa los trescientos sesenta días, esto dependiendo de la cantidad prestada.

Con la finalidad de atender de mejor manera a sus socios la Caja de Ahorro y Crédito ha implementado mejores mecanismos de gestión, así tenemos:

- Cuenta con una administración descentralizada.
- Utiliza un software apropiado.
- Se basa en el principio de crédito secuencial
- Predomina el concepto de cuota.
- Se ofrece una atención personalizada.

1.2. CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS.

La situación socioeconómica de nuestra región está en relación directa a los factores de repercusión nacional y es altamente vulnerable por su estructura endeble y conflictiva, basta tomar en consideración la dependencia absoluta de la comercialización de ciertos productos y servicios.

La Región Sur y especialmente el cantón Calvas se caracteriza por tener un escaso desarrollo industrial, esto es más acentuado en el sector rural, donde básicamente la producción agropecuaria se comercializa con incipientes niveles de transformación, y con una

complicada cadena de intermediarios, que marginan las utilidades del productor.

En lo referente a los servicios que ofertan las diferentes instituciones financieras de la ciudad de Cariamanga, se observa que no cubren todas las expectativas de los clientes, por esta razón fue necesario realizar un estudio técnico financiero, considerando todos los elementos reales de un proyecto como: estudio de mercado, análisis de las inversiones, el financiamiento y la evaluación, todo esto con el ánimo de brindar un trabajo de investigación atractivo para los clientes.

Este estudio permite conocer la realidad del mercado financiero local, las políticas de crédito, su alcance y el impacto socioeconómico en el entorno, condiciones que ayudan a la caja de ahorro y crédito a captar recursos financieros, ofrecer un mejor servicio e incrementar su rentabilidad.

La investigación de las posibilidades de inversión, se concreta en proyectos que esperan una respuesta efectiva y adecuada de la población demandante de servicios financieros, que coadyuven al mejoramiento de las condiciones de vida de los moradores del Cantón Calvas.

A decir del gobierno, cumple a medias la responsabilidad constitucional de proteger a la población en las áreas más críticas como la educación y la salud, que siempre se encuentran amenazadas por la falta de recursos y la petición constante de los actores frente a remuneraciones que no alcanzan para cubrir las necesidades de las familias.

Particularmente nuestro país depende en gran parte del cumplimiento de la deuda externa, así como la esperanza de créditos y dinero fresco que serán utilizados en varias obras de infraestructura, necesarias para lograr el desarrollo nacional y local.

La pobreza de los campesinos y de la gente de pueblo, han sido un determinante para que se de lugar a la migración, pues estas personas han formado grandes círculos marginales en las diferentes ciudades, donde no existe agua, alcantarillado, servicios de salud, entre otros; dando lugar a focos de contaminación que se desencadenan en enfermedades de toda índole, esto sumado a los desequilibrios políticos y sociales que vivencia nuestra nación.

Calvas y Gonzanamá son cantones con muchas necesidades económicas, como la mayoría de la Provincia, debido a las precarias condiciones económicas y a la falta de reinversión en el campo, la juventud migra a diferentes ciudades del país y al exterior, quedando únicamente la población adulta en el lugar, esto repercute

directamente en el nivel y clase de explotación que realizan en el ámbito de la agricultura, la ganadería y las artesanías en menor escala, haciendo que no se explote al máximo y en forma técnica estos recursos; realidad que no permite su desarrollo económico.

Los comerciantes de Cariamanga se ven afectados por la competencia del Perú, quienes ofrecen productos a precios sumamente bajos en relación a los nuestros, este particular obliga a abaratar el precio de venta, situación que no permite recuperar la inversión realizada, desencadenando grandes pérdidas de las que no se pueden recuperar fácilmente.

La situación económica de los habitantes de Calvas también se ve afectada por la intermediación financiera que la ejercen prestamistas informales, imponiendo a su criterio el interés mensual que ganará el capital en préstamo, llegando al caso de pagar estos réditos por adelantado con las cosechas; esto influye directamente en los precios de los productos agropecuarios.

Los agricultores, ganaderos y artesanos del Cantón, acceden ocasionalmente a obtener créditos en las diferentes Instituciones Financieras, puesto que, existe demasiada burocracia en sus trámites, esto demanda pérdida de tiempo, sumado a los costos que les genera el transporte y alimentación hasta que sean beneficiados, dando

lugar para que algunos desistan de esta posibilidad, viéndose frustrados sus deseos de aportar en el incremento de su producción, y agudizándose de esta manera la pobreza en el sector.

Por último las entidades financieras que existen en nuestro Cantón, no cubren con los requerimientos de los sectores más necesitados del Cantón, puesto que los créditos se dirigen especialmente a los grandes inversionistas.

1.2.1. Análisis del entorno.

En Cariamanga existe un sinnúmero de entidades financieras que otorgan a la ciudadanía diversos productos financieros, sin embargo están al servicio de las personas con gran capacidad de pago, rezagando así a los pequeños productores.

Actualmente en el cantón Calvas han proliferado las Cajas de Ahorro y Crédito, no obstante dado a la gran afluencia de población estudiantil, se requiere de más organizaciones que suplan estas necesidades económicas, las mismas que a más de fomentar el sentido cooperativista y visionario cambien la actitud de la gente y promuevan el desarrollo personal, familiar y del Cantón.

Es una zona productiva comercial, y sus habitantes en gran número son profesores cuyos ingresos económicos no les permiten cubrir con

las obligaciones que demanda el hogar, y tienen que recurrir a un sistema de préstamos que subsane en parte sus necesidades.

Entre los factores que han influido para que no se haya desarrollado la actividad manufacturera en el cantón Calvas se menciona limitada promoción industrial, falta de iniciativa a la inversión, insuficiente infraestructura básica, inadecuada política arancelaria, escasos niveles tecnológicos, estructura empresarial cerrada, fuerte dependencia del mercado local, insuficiente mano de obra calificada, limitada capacidad de gestión, entre otros aspectos.

Es importante señalar el apoyo de organismos no gubernamentales como PROLOCAL y el grupo social FEPP en el financiamiento, la capacitación a los administradores, dirigentes y socios así como en el equipamiento de las Cajas de Ahorro y Crédito, aspecto que dinamiza la economía del cantón.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. OBJETO.

El presente diagnóstico tiene como objeto establecer los términos y condiciones del programa de préstamos que desarrolla la Caja de Ahorro y Crédito “HORIZONTE FAMILIAR”, con el propósito de cumplir con un Programa de Reactivación Productiva, propuesto por los directivos y socios de la Caja.

En virtud que los recursos financieros disponibles están destinados a combatir frontalmente la pobreza del campesino y de los sectores urbano marginales, con políticas crediticias accesibles a cada familia, evitando así la burocracia de la banca a gran escala; y además con el afán de desarrollar y consolidar la empresa agrícola familiar y la microempresa urbana, generadora de importantes fuentes de empleo, con ingresos en efectivo, que reducen la desocupación y aumentan progresivamente la calidad de vida de sectores vulnerables; me permito elevar a consideración la matriz FODA con la finalidad de hacer una evaluación, más profunda de la caja de ahorro y crédito en estudio y sugerir mejoras que permitan cubrir con estas expectativas.

Al respecto, es necesario indicar que esta matriz se la realiza, con el objeto de facilitar un diagnóstico y la determinación de estrategias que permitan reorientar la gestión de la institución, y así aportar significativamente a su desarrollo, no obstante, si se considera la acogida que actualmente tiene la Caja de Ahorro y Crédito.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal comprometido con la Caja de Ahorro y Crédito. - Dirigentes en permanente capacitación. - Local propio 	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades financieras ofrecen seguridad para depositar los recursos económicos de la caja. -Gran número de organizaciones sociales tienen necesidad de ahorro y crédito. - Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales prestan asesoramiento técnico, además infraestructura, equipamiento y créditos blandos. -Captación de recursos de los emigrantes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema contable deficiente. - Escasos recursos económicos en las familias socias de la caja. - Poco interés en las familias hacia el ahorro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de entidades financieras gubernamentales, que otorgan créditos para promover la producción y el comercio.

<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal motivado y capacitado. - Deficiente manejo de la cartera de crédito. - No se dispone de personal permanente para que atienda a los clientes. - Elevada morosidad en la cancelación de cuotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política y falta de seriedad en el cumplimiento de ofertas. - Nuevas cajas de ahorro y crédito en el Cantón. - Presencia de prestamistas informales.
--	--

2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.

La Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar” de la Red de Mujeres del Cantón Calvas, es una entidad de carácter financiero, su propósito es sostener procesos productivos que aglutinen a sectores sociales marginados con estimable capacidad de gestión, buscando de esta forma el desarrollo real y efectivo de las condiciones de vida de los sectores, mejorar el nivel de vida de las clases más necesitadas, dirigido a la población del sector rural como al urbano, hasta la actualidad no cuenta con un buen paquete de productos financieros que le permita lograr un posicionamiento económico dentro del Cantón.

Los servicios que presta la Caja de Ahorro y crédito a los socios y clientes son:

2.2.1. PRODUCTO DE CAPTACIÓN.

El ahorro ha permitido a los socios insertarse dentro de una economía de mercado y encontrar mecanismos de inversión que fomente iniciativas de trabajo en su microempresa, realizando esfuerzos fecundos para dar trabajo y bienestar a sus miembros. La Caja de Ahorro y Crédito cumple una función útil, tanto en la captación del ahorro rural, como en la concesión de créditos hacia los pequeños productores, contribuyendo así, a elevar los niveles de productividad y la calidad del producto que financian.

Este mercado en manos de la honradez y solidaridad de los pobres permitirá pagar más por los ahorros, cobrar menos por los préstamos, estimular iniciativas pequeñas, y romper con las cadenas de la usura.

2.2.1.1. Depósito de ahorro a la vista.

Son los depósitos que realizan los socios y clientes al momento de abrir una libreta de ahorro, se paga una tasa de interés del 4% anual, estos fondos pueden ser retirados en el momento que lo requiera el depositante, en este caso el interesado en pertenecer a la caja debe

presentar una solicitud de ingreso, copia de la cedula y realizar un pago de 15 dólares por concepto de ahorro en certificados de aportación, que pueden ser retirados después de un año y seis dólares para cubrir gastos de administración, en tanto que los clientes pueden efectuar depósitos y retirar sus fondos a libre disponibilidad.

2.2.1.2 Ahorro plazo fijo.

Son depósitos que se contratan con socios y clientes para un periodo determinado de tiempo, en el cual no se puede retirar los fondos depositados, se paga un interés cuando se cumpla la obligación, el mismo que es mayor al ahorro normal, se realizan de la siguiente manera:

MONTO	TIEMPO	INTERÉS
500	1 a 3 meses	4.5% anual
500	4 a 6 meses	5% anual
500	7 a 9 meses	5.5% anual
500	1 año en adelante	6.5% anual
501 a 2000	1 a 3 meses	5% anual
501 a 2000	4 a 6 meses	6% anual
501 a 2000	7 a 9 meses	6.5% anual
501 a 2000	1 año en adelante	7% anual

	adelante	
2001 en adelante	12 meses en adelante	7.5% anual

Fuente: Tabla de intereses en productos de captación- departamento de servicio al cliente.

2.2.1.3 Ahorro obligatorio.

Por disposición de la Asamblea General de Socios se obligan todos los socios a depositar la cantidad mínima de cinco dólares americanos mensuales para capitalizar la entidad, estos fondos pasarán como certificados de aportación, ganan una tasa de interés del 4% anual.

2.2.2 PRODUCTOS DE COLOCACIÓN.

Para la CAC desde sus inicios, el crédito ha sido el eje vertebral en torno al cual se han estructurado los demás servicios que presta la institución, ha trabajado en este campo, demostrando que las personas de escasos recursos económicos son serias y responsables en el cumplimiento de sus obligaciones. Concebimos al crédito no como un fin sino como un medio, una herramienta para mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios y fortalecer la organización como un instrumento de cambio.

La entidad ha conseguido que sus socios crean en su capacidad de progresar, porque se le ha confiado un crédito, que ha logrado pagar y

sobre todo mejorar el nivel de vida de su familia. Esto permite a las organizaciones campesinas asumir la realidad de otra manera, a insertarse dentro de una economía de mercado y encontrar mecanismos de inversión que potencien iniciativas de trabajo en su microempresa, y realicen esfuerzos fecundos para dar trabajo y bienestar a sus miembros.

2.2.2.1. Monto.

El monto máximo de los créditos no exceden a US\$ 5,000 y se financia hasta el 100% de la inversión. El crédito inicial es de hasta US\$ 500, en una primera fase; y podrá incrementarse secuencialmente hasta US\$ 5.000; se cobra una tasa de interés del 20% para toda clase de crédito.

2.2.2.2. Clases de créditos que otorga la CAC Red de Mujeres de Calvas.

Crédito de consumo.

Son créditos para la compra de artefactos eléctricos; pago de deudas, servicios de educación, entre otros; se garantizan con la firma del deudor y un solo garante; el tiempo y los montos que se otorgan en crédito varían de la siguiente manera:

CANTIDAD	PLAZO
----------	-------

De 0 a 300,00 dólares	3 meses
De 300 a 500,00 dólares	6 meses
De 500 a 1000,00 dólares	12 meses
Más de 1000 dólares	18 a 24 meses

Fuente: Tabla de intereses en créditos- departamento crédito y cartera.

En el periodo 2008 (Balance General a diciembre del 2008, anexo N°1), los créditos de consumo suman un total de dos mil seiscientos noventa y siete con 17/100 dólares, equivalente al 10.437% del total de la cartera de créditos.

Crédito para Microempresa.

Se destinan para la compra de productos e insumos para la explotación agropecuaria, básicamente tienen que ver con la adquisición de: insumos agropecuarios, animales de engorde, especies menores, materias primas, pago de mano de obra, entre otros.

En el año 2008 según (Balance General a diciembre del 2008, anexo N°1), esta clase de créditos es de diez mil seiscientos noventa y dos con 74/100 dólares, equivalente al 41.34% del total de créditos concedidos.

Crédito Comercial.

Se destinan para la compra y venta de mercadería, los montos, plazo, interés y garantías son similares a los créditos de consumo.

En el periodo 2008 según (Balance General a diciembre del 2008, anexo N°1), estos créditos ascienden a nueve mil quinientos treinta y cuatro con 99/100 equivalente al 36.86% del total de la cartera de créditos otorgada.

Crédito para vivienda.

Se destinan para el mejoramiento, construcción y compra de una casa en el sector rural, urbano y urbano marginal; los montos, plazo, interés y garantías son lo mismo que los créditos de consumo.

Al periodo del 2008, según (Balance General a diciembre del 2008, anexo N°1), estos créditos tienen un valor de tres mil ochocientos cincuenta y cinco con 33/100 dólares equivalente al 14.90% del total de créditos.

2.3. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

El análisis a los estados financieros es un procedimiento elemental que se debe aplicar en todas las empresas, y principalmente en las entidades financieras, puesto que, sirve para conocer en que nivel económico se encuentra la entidad, información que servirá a los

directivos para tomar decisiones, que permitan buscar mejores alternativas de cambio.

2.3.1. Análisis vertical.

2.3.1.1. Balance General 2008.

Luego de obtener los respectivos porcentajes, producto de la relación entre los diferentes rubros y grupos del balance general de la Caja de Ahorro y Crédito Horizonte Familiar, los mismos que se encuentran detallados según (Análisis vertical, balance general, a diciembre del 2008, anexo N°1), se determina lo siguiente:

Los activos disponibles representan el 34.61% en relación al total de activos, este resultado evidencia que la Caja ha utilizado el disponible para otorgar los diferentes créditos a los clientes, y dispone de una liquidez moderada, considerando que las obligaciones con el público se van a ir cumpliendo paulatinamente, sin embargo es preciso utilizar al máximo el efectivo, esto permitirá generar mayores utilidades y así disminuir el capital ocioso.

La cartera de crédito representa el 56.86% de los activos, se vislumbra que la Caja dispone de un porcentaje moderado de activos productivos, los mismos que generarán ingresos significativos por concepto de intereses sobre créditos; mientras más elevado sea este

porcentaje significa que las políticas implantadas para otorgar créditos están bien definidas, sin embargo también se debe analizar la cartera morosa, puesto que, es determinante en el desarrollo de la Caja, en consecuencia es importante incrementar los créditos.

Si se realiza un análisis de los diferentes formas de crédito, respecto al total de cartera otorgada, se observa que, los créditos para microempresa hacen al 41.34%; mientras que los créditos comerciales llegan a un 36.83%; los de vivienda representan el 14.90% y finalmente los créditos de consumo el 10.43%. Esto demuestra que la Caja, está cumpliendo con uno de los objetivos primordiales de su creación: mejorar el sistema de vida de sus afiliados y clientes, convirtiéndolos en personas productivas, generadoras de sus propios ingresos; no obstante la Caja necesita captar más recursos para invertirlos en las diferentes modalidades de créditos que oferta.

La provisión general para cartera haciende al 3.53% del total de cartera de créditos, en tal virtud este resultado está entre el margen que se suele aplicar, sin embargo no ayuda a cubrir el total de cartera de créditos vencida del periodo, que hacen a seis mil cuatrocientos sesenta y seis con 83/100, equivalente al 25% del total de cartera de crédito otorgada por la CAC, es imperioso que se aplique políticas para recuperar la cartera vencida e incrementar el porcentaje de la provisión.

Los activos fijos representan el 6.05% del total de activos, resultado que es aceptable para la institución, en la medida que estos son improductivos, sin embargo también es importante la buena imagen que brinden las instalaciones del ente, las mismas que estarán acordes a lo que demanda la tecnología actual, así se ofrecerá un mejor servicio a los usuarios, evitando exagerar estas adquisiciones.

Es importante que la institución provea de un programa contable que facilite la gestión operativa y se satisfaga las necesidades de los clientes en forma oportuna, en la caja este rubro representa el 1.14% de los activos.

Los pasivos de la Caja están constituidos por las obligaciones que tiene con el público, en lo referente a los sistemas de ahorro que ofrece, y otras deudas con terceras personas, en este caso el 99.73% le corresponden a las obligaciones con el público en lo relacionado a depósitos a la vista y depósitos a plazo; mientras que el 0.27% se refiere a deudas concernientes a los aportes que debe realizar por asistencia técnica.

Cabe recalcar que el 89.04% de las obligaciones con el público corresponden a los depósitos a la vista, mientras que solamente el 10.96% a depósitos a plazo, particular que evidencia la ausencia de

políticas que incentiven el depósito a plazo, que originará más liquidez a la caja.

El patrimonio de la caja significa el capital propio que dispone, a este nivel ya no se habla de deudas; los resultados demuestran que el 33,21% corresponden al capital social de la Caja formado por las aportaciones de los socios, mientras que el 4.61% se constituye en la reserva legal que está obligada a guardar para cubrir eventualidades; el 34,23% que corresponde a otros aportes patrimoniales por donaciones recibidas de los organismos no gubernamentales y que también proveen de liquidez a la caja; el 27.94% que pertenece a los resultados obtenidos en los diferentes periodos, que en este caso son utilidades de periodos anteriores y el actual; es fundamental ampliar la cobertura de clientes a través de campañas de incentivos y promociones que logren incrementar el numero de clientes.

2.3.1.2. Balance de resultados 2008.

De los resultados expuestos, según (análisis vertical, estado de resultados a diciembre del 2008, anexo 3), se observa que el 29.86% del total de gastos corresponden a intereses causados por depósitos de ahorro y depósitos a plazos, mientras que el 60.02% se refiere a gastos de operación; cabe recalcar que dentro de estos gastos de operación el 53.12% corresponde a gastos del personal, puntualmente dirigido a cubrir el sueldo de la Gerente.

Cabe recalcar que la Caja no solventa otros gastos, puesto que, las personas que cubren los servicios en la ventanilla son las mismas afiliadas a la red de mujeres y van rotando en forma mensual. De la misma forma, algunos servicios básicos son cubiertos por el Ilustre Municipio de Calvas, como apoyo a esta loable labor que despliegan en beneficio de los más necesitados.

En cuanto a los ingresos, el 65.72% corresponde a intereses y descuentos cobrados por la Caja, producto de los créditos otorgados; de donde, más se ha captado intereses por concepto de los préstamos de microempresa y comerciales. Otro ingreso significativo es el de devolución de impuestos que asciende al 18.45% y el 14.57 por ingresos para administración y varios.

Se vislumbra que los socios cubren en forma moderada con las obligaciones contraídas, sin embargo es necesario aplicar políticas de incentivos que permitan el retorno mayoritario de los créditos, para satisfacer los requerimientos de otros socios y clientes, además se necesita ampliar la cobertura de estos créditos para generar mayores ingresos.

2.3.2. Análisis horizontal.

Estos procedimientos sirven para medir la situación económica de la Caja de un periodo a otro, en este caso se comparó los estados

financieros del 2007, con los emitidos el 2008, puntualmente se dirige el análisis a cada grupo en particular.

2.3.2.1. Balance general.

Una vez aplicados los procedimientos, según (Análisis horizontal, balance general, 2008-2007, anexo N° 5) se deduce lo siguiente:

Los fondos disponibles de la empresa de la CAC Horizonte Familiar, correspondientes al periodo 2008, han incrementado en el 3,58% que se ve reflejado en parte, en el incremento de los depósitos del público y en los certificados de aportación e incremento de ingresos que aún cuando son en menor escala, significan aumento del disponible.

La cartera de crédito ha incrementado en 19.05%, se vislumbra que no se ha dado una apertura de créditos significativa, esto se ve reflejado en los ingresos por intereses y descuentos que han aumentado en el 14.09% que no es muy representativo en la obtención de resultados; también es importante que se fijen estrategias de cobro que permitan recuperar los créditos, y así haya más liquidez para ofertar mejores servicios.

Cabe indicar que los créditos de vivienda con respecto al periodo anterior han incrementado en un 131.32%; mientras que los de consumo en un 62.77%, para microempresa en un 1,63% y finalmente

los comerciales un 9.95%, resultados que no permiten a los acreedores generar rentabilidad, y esto puede ser un determinante para que no crezca la cartera productiva tanto de la microempresa como comercial, además se observa que no se ha podido captar intereses por concepto de los créditos de vivienda, en tal virtud es necesario reestructurar la gestión de cobranzas.

La Provisión general para cartera a incrementado en 15.74%, sin embargo no permite cubrir en un mayor porcentaje la cartera de crédito vencida, se ratifica la necesidad de implementar mejores estrategias para provisionar la cartera vencida o bien mejorar el régimen de cobranzas.

La propiedad planta y equipo ha incrementado en el 4%, cifras normales, puesto que se trata, de una empresa pequeña, que solamente necesita de equipos básicos, siempre cuidando que estén innovados de acuerdo a la tecnología.

La caja no ha adquirido en el periodo 2008 ningún programa de computación, esto porque en el año 2007 ya se realizó la adquisición, y se debe aprovechar al máximo su capacidad, puesto que demanda de gastos onerosos, se trata de activos que pierden su vida útil en tres años.

Las obligaciones con el público han incrementado el 9.98%, cifras que han sido generadas por los depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo, por lo tanto, la CAC necesita implantar estrategias que permitan captar recursos; es necesario una mejor promoción de los servicios que otorga para lograr atraer mayores depositantes y consecuentemente mejorar la liquidez y de esta manera disponer de mayores recursos para cubrir la demanda de créditos.

El rubro de aporte de asistencia técnica ha disminuido en el 25.20%, porque ya se han cubierto parte de las obligaciones contraídas.

El grupo de patrimonio está constituido por diferentes grupos, así: Capital social que está conformado por los aportes que realizan los socios al ingresar a la Caja y cuotas mensuales, al respecto se observa un incremento del 15.57%, resultados que evidencian la escasa gestión por atraer más socios a la organización. La reserva legal se ha incrementado en el 72.78% que está en concordancia a las exigencias que determina la ley; se evidencia que los aportes de los organismos internacionales no han incrementado, es necesario presentar nuevos proyectos de inversión, que a más de ser atractivos para estas organizaciones, demuestren responsabilidad por mejorar la situación económica de la Caja.

Los resultados que ha generado la Caja no satisfacen los requerimientos de los socios, en razón de que las utilidades del periodo han incrementado en un 14.83%, por lo tanto, no son atractivas; en definitiva, la caja requiere implementar nuevas políticas crediticias, una mejor organización, implementar proyectos productivos que generen más liquidez y consecuentemente se los oriente a ofertar mejores modalidades de productos financieros.

2.3.2.1. Estado de resultados.

Los gastos de la CAC, están constituidos por los grupos de: intereses causados, gastos de operación e impuestos y participaciones; una vez realizados los respectivos cálculos según (Análisis horizontal, estado de resultados 2008-2007, anexo N° 6), se determina lo siguiente:

Los intereses causados han incrementado respecto al periodo 2007 en el 16.78% esto se ve reflejado en el escaso aumento de los depósitos del público que se realizaron en el nuevo periodo.

Los ingresos producto de intereses y descuentos incrementaron el 14.09% esto se ve reflejado en la variación de la cartera de crédito que dispone la Caja, por lo tanto, es necesario reestructurar el sistema de oferta de productos financieros que permitan competir con organizaciones de igual índole.

CAPÍTULO III

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

3. PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.

El plan de reestructuración de la CAC “Horizonte Familiar”, resulta de la necesidad que tienen, tanto el personal que labora en esta organización, como del nivel de requerimientos de los clientes y socios, que solicitan los diferentes servicios.

Debe estar dirigido a toda la estructura orgánica de la caja, aspectos que permitirán fortalecer, el ejercicio de las diferentes funciones.

Es importante que se socialice a través de reuniones y talleres con la utilización de material pedagógico, entrega de trípticos, equipos tecnológicos, trabajo en equipo, etc. entre todo en personal de la CAC, así como, con los socios y clientes, la necesidad de realizar cambios a la estructura orgánica del ente, estableciendo los diferentes parámetros sobre los cuales se va a fundamentar la reestructuración; de esta forma todos podrán participar con sus opiniones en beneficio de lograr el desarrollo de la organización.

Para emprender en este proceso, es fundamental capacitar al personal que labora en la institución en temáticas como: Control de la gestión operativa que realizan las CAC, análisis de los estados financieros de la CAC, Cómo lograr la eficiencia administrativa de las CAC, etc. así como también, en el manejo de paquetes informáticos para entidades financieras; pues un personal capacitado se convierte en una herramienta fundamental para el logro de los objetivos institucionales;

en tal virtud, es importante que en la CAC se preocupen en potenciar sus capacidades de manera que se optimice su desempeño; esto permitirá aprovechar al máximo los recursos de la institución y de esta manera, se pueda ofertar servicios de calidad a los usuarios.

Luego de realizado el diagnóstico y el análisis respectivo de la situación orgánica y financiera de la Caja de Ahorro y Crédito, es importante que el ente considere modificar su organización en las diferentes áreas: Administrativa, de Mercadotecnia, y Financiera; por tal motivo se propone:

- En primer lugar realizar un organigrama estructural, de manera que se establezca una línea de mando para que todos conozcan a quien dirigirse.
- Un manual de funciones que asegure el cabal cumplimiento de todas las actividades asignadas a cada miembro de la organización, un manual dirigido básicamente a la evaluación financiera, con el fin de medir el rendimiento obtenido por la caja en cada periodo contable, y, realizar comparaciones de uno a otro periodo, así como entre organizaciones de similares características.

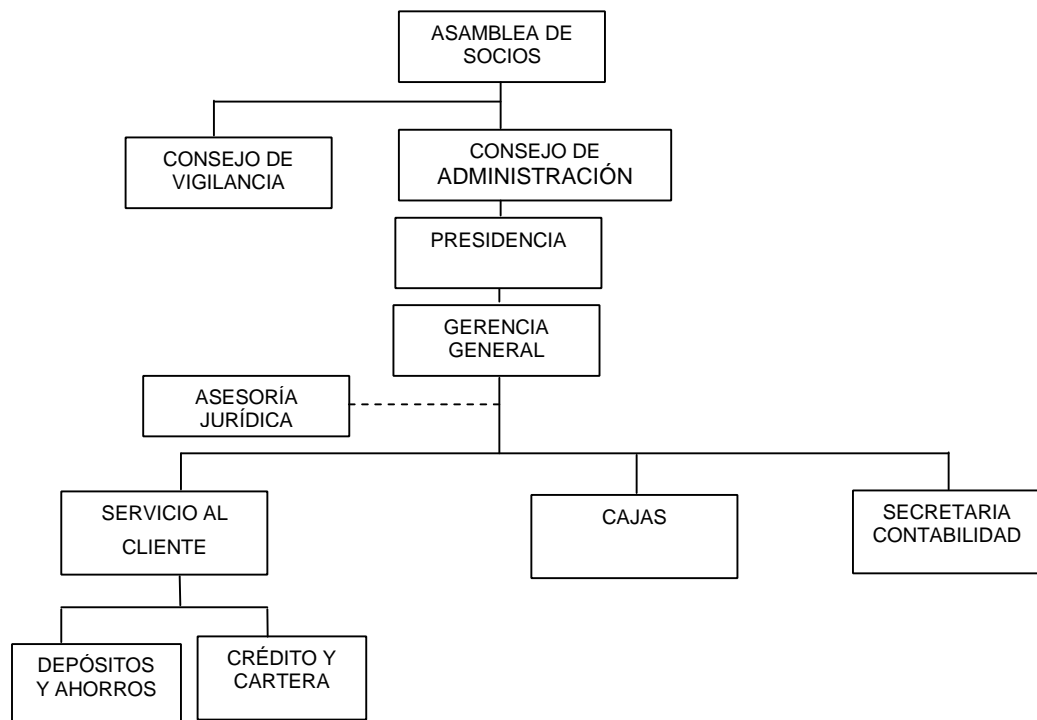
Esta propuesta estará en relación con los reglamentos, estatutos y manuales de crédito que existen a nivel financiero para el efecto.

3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

El organigrama estructural es una herramienta importante para la organización de la Caja de Ahorro y Crédito, así los empleados, socios y clientes conocerán a quien dirigirse, evitando pérdidas de tiempo y duplicidad de funciones.

El organigrama estructural que se propone esta en función del tamaño económico de la caja, así:

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaboración: La autora.

3.2 MANUAL DE FUNCIONES.

Luego de realizado el organigrama estructural, es importante detallar las funciones y condiciones básicas que debe cumplir el personal que labora en la Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar”.

El manual de funciones se constituye en la herramienta clave que facilita al personal de la institución dirigir las actividades sobre bases estables, y se convierte en un elemento legal sobre el cual se puede determinar responsabilidades; de ahí que deben ser elaborados considerando las disposiciones que rigen a los organismos financieros.

Es fundamental que las personas que elaboran estos documentos tengan una solvencia profesional que acredite el trabajo que se va a realizar, considerarán su vigencia y las demandas tecnológicas del contexto, de manera que los usuarios confíen en las disposiciones que contienen.

A continuación se eleva el manual de funciones dirigido al funcionamiento de los diferentes departamentos de la Caja de Ahorro y Crédito Horizonte Familiar.

**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”
MANUAL DE FUNCIONES.**

NIVEL DIRECTIVO.

DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.

Todos los especificados en el Reglamento e instructivos de la Caja de Ahorros.

NIVEL EJECUTIVO.

CÓDIGO: 001

TITULO DEL PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir, controlar y monitorear las actividades que se realizan en la Caja de Ahorro.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Cumplir con las disposiciones dadas en la Junta General de Socios e informar sobre el nivel de desarrollo de las mismas.
- Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la empresa conjuntamente con el asesor jurídico.
- Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compra.
- Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando documentación en función a leyes financieras generales y

disposiciones particulares, para lograr un correcto desenvolvimiento.

- Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.
- Organizar cursos de capacitación.
- Presentar a la Junta General de Accionistas pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su aprobación.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

- Supervisar, coordinar, controlar y monitorear las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional, usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos establecidos con justicia, prudencia y equidad.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial.

EXPERIENCIA: Tres años en funciones similares

NIVEL ASESOR.

CÓDIGO: 002

TITULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO TEMPORAL.

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Aconsejar e informar sobre aspectos jurídicos relacionados con la gestión operativa del ente, en forma temporal.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Prestar asesoramiento jurídico a los ejecutivos y unidades administrativas de la empresa.
- Representar conjuntamente con el gerente judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Preparar informes y dictámenes de tipo legal.
- Patrocinar la defensa de la empresa en los juicios de cualquier índole, relacionada con sus actividades.
- Participar en la elaboración y análisis de proyectos, leyes, reglamentos e instructivos.
- Preparar informes, opiniones o memorándums sobre aspectos jurídicos que sean solicitados por los ejecutivos de la empresa.
- Participar en sesiones en horarios ordinarios y extraordinarios, de la Junta General de Accionistas.
- Elaborar contratos de trabajo considerando el margo legal de Ley de Sueldos y Salarios del país.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimientos de normas y procedimientos jurídicos que norman a las entidades financieras del país.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título a nivel universitario de Doctor en Jurisprudencia.

EXPERIENCIA: Dos años en funciones inherentes al cargo.

NIVEL AUXILIAR .

CÓDIGO: 003.

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA – CONTADORA.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Ejecutar labores de secretariado y contabilidad de la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Redactar y mecanografiar todo tipo de correspondencia, como oficios, memorándums, circulares de la empresa, atendiendo a los lineamientos determinados para el efecto.
- Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el gerente, aplicando relaciones públicas que satisfagan a los usuarios.
- Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida de acuerdo a las normas de organización definidas.
- Atender la correspondencia manejándola con diplomacia y eficiencia.
- Llevar y controlar la contabilidad de la empresa, cumpliendo los principios normas técnicas, procedimientos, leyes y reglamentos tributarios vigentes para las entidades financieras del país.

- Mantener un correcto manejo de los libros contables.
- Preparar y presentar a gerencia informes mensuales y anuales de la situación financiera de la empresa.
- Emitir informes respecto a las disponibilidades económicas de la empresa.
- Mantener actualizada y centralizada la contabilidad de los costos y sistemas presupuestarios.
- Asesorar a los miembros ejecutivos de la empresa sobre aspectos de carácter financiero.
- Convocar a sesiones por orden del gerente.
- Asistir a reuniones de la Junta General de Accionistas a efecto de tomar nota de las resoluciones emitidas en horario ordinario y extraordinario cuando el caso lo amerite.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

- Lealtad con la empresa a la cual se pertenece
- El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer buenas relaciones con el personal de la empresa y el público en general.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título a nivel universitario de Contadora.

EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares.

ADICIONAL: Tener conocimientos en computación y manejo de paquetes informáticos.

Certificados de honorabilidad, emitidos por autoridades de la localidad y/o gerentes de empresas de prestigio de la localidad en la cual ha trabajado la persona o la conocen y una garantía económica avalada por una entidad financiera de la localidad.

NIVEL OPERATIVO.

CÓDIGO: 004

TITULO DEL PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Planificar, coordinar, controlar y orientar las actividades de producción, en lo referente a captaciones y cartera de créditos.

FUNCIONES TIPICAS.

Depósitos y ahorros.

- Promocionar los productos financieros que oferta, a través del contacto directo con el cliente.
- Apertura de cuentas de ahorro.
- Abrir pólizas de acumulación, o certificados de depósito a plazo.
- Realizar liquidaciones de las diferentes clases de depósitos.

- Cumplir con las normativas legales respecto a captaciones, así como las políticas, e instructivos internos de la institución.
- Asesorar al cliente de acuerdo a sus requerimientos de inversión.
- Mantener actualizada la carpeta del cliente.
- Negociar con el cliente las condiciones de la inversión como: monto, plazo, interés y liquidación. etc.
- Solicitar la información y documentación necesaria para tramitar el tipo de depósito requerido.
- Socializar los diferentes tipos de inversiones en las asambleas.
- Llevar un registro minucioso de clientes y personas que atiende diariamente.

Crédito y cartera.

- Cumplir con las normativas legales respecto a operaciones de crédito, así como políticas, e instructivos internos de la institución.
- Asesorar al cliente de acuerdo a sus necesidades crediticias.
- Mantener actualizada la carpeta del cliente.
- Negociar con el cliente las condiciones del crédito como: monto, plazo, formas de pago, etc.
- Solicitar la información y documentación necesaria para tramitar el crédito.
- Visitar al cliente antes y después de la concesión del crédito.

- Socializar los diferentes tipos de créditos en las reuniones del comité de crédito.
- Administrar la cartera de créditos vigentes y vencidos.
- Realizar seguimiento a los créditos morosos por medio de la vía legal.
- Llevar un registro minucioso de clientes y personas que atiende diariamente.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE:

- Lealtad con la empresa a la cual se pertenece
- El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer buenas relaciones con el personal de la empresa y el público en general.
- Actuar con independencia profesional, usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos establecidos con justicia, prudencia y equidad.

REQUISITOS MÍNIMOS.

EDUCACIÓN: Título a nivel universitario Ingeniera comercial o ingeniera en banca y finanzas.

EXPERIENCIA: 1 año en labores similares

ADICIONAL: Certificados de honorabilidad, emitidos por autoridades de la localidad y/o gerentes de empresas de prestigio de la localidad en la cual ha trabajado la persona o la conocen.

CÓDIGO: 005

TITULO DEL PUESTO: CAJERAS.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Planificar, coordinar, controlar y dirigir las actividades de producción.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Abrir caja, y registrar el dinero recibido al iniciar cada día de trabajo.
- Recepción de dinero de los clientes.
- Entrega de efectivo a los clientes.
- Ingreso de información al sistema.
- Responsable como custodio del dinero recibido diariamente por los clientes en caja.
- Custodiar y mantener diariamente el archivo de la caja: documentos fuente de las transacciones realizadas, lista de socios, entre otros.
- Cumplir con el horario establecido por la organización.
- Al final del día realizar la entrega del efectivo existente, realizando el arqueo de caja respectivo y anotándolo en los registros auxiliares.
- Presentar los reportes diarios de caja

- Cumplir con las disposiciones legales de entidades financieras e internas.
- Cambiar cartolas o libretas.
- Actualizar saldos.
- Servicio al cliente de calidad.
- Informar oportunamente a la gerente sobre algún inconveniente presentado durante las horas de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

- Lealtad con la empresa a la cual se pertenece
- Confidencialidad de la información.
- Honestidad, responsabilidad, eficacia y eficiencia, en el desarrollo de sus funciones.
- Excelente apariencia personal
- Establecer buenas relaciones con el personal de la empresa y el público en general.

REQUISITOS MÍNIMOS.

EDUCACIÓN: Titulo a nivel universitario de contadora, ingeniera en banca y finanzas o ingeniería comercial.

EXPERIENCIA: 1 año en labores similares

ADICIONAL: Certificados de honorabilidad, emitidos por autoridades de la localidad y/o gerentes de empresas de prestigio de la localidad en la

cual ha trabajado la persona o la conocen y una garantía económica avalada por una entidad financiera de la localidad.

3.3 MANUALES Y REGLAMENTOS DE CRÉDITO.

Los manuales y reglamentos de crédito son documentos que indican de una forma pormenorizada como deben ejecutarse las diferentes actividades del ente; esto es: qué, como, con qué, para qué, a quién y cuando realizarlo, considerando las necesidades y realidad del entorno, siempre en relación a la misión, visión y objetivos trazados por el ente.

Se elaboraran en un lenguaje claro, sencillo y transparente, adaptados a la realidad nacional y local, esto con el ánimo de que sean accesibles a toda clase de usuario.

Para que estos documentos tengan el efecto deseado es importante que todos los involucrados en la gestión operativa del ente, cumplan cabalmente con todos los preceptos, eso si dando cobertura a realizar modificaciones tendientes a mejorar el sistema.

3.3.1 Objetivo.

El objetivo de este Manual de Crédito de la Caja de Ahorro “Horizonte Familiar” es: establecer las condiciones y normas, que orientarán la

forma adecuada de manejar la línea de créditos, desde su promoción, concesión, recuperación, seguimiento de la operación, así como los flujos esquemáticos, definiciones básicas sobre micro finanzas y documentos que constituyen el respaldo de las operaciones y manejo de los recursos orientados hacia el sector microempresarial.

Una vez conocida la realidad de la Caja de Ahorro y Crédito Horizonte Familiar, creo necesario sugerir los siguientes lineamientos:

Como se revisó en el análisis financiero de la situación actual por la que atraviesa la Caja de Ahorro y Créditos, es urgente implementar mecanismos que permitan captar más clientes, y de esta forma incrementar los ingresos por concepto de intereses captados.

3.3.2 Lineamientos establecidos.

- Realizar eventos de promoción de todos los créditos que otorga por medio de reuniones periódicas, esto facilitará tener un acercamiento con los socios, clientes y público en general, particular que permitirá conocer a las personas y seleccionar aquellas que pueden acceder a los créditos y garantizar su reembolso; en este momento se informará sobre el tipo de créditos que se otorga, el interés que se cobra, las garantías que deben presentar, los plazos que existen, forma de pago y otros aspectos que soliciten los participantes.

Es importante que se haga quedar la lista de todos los participantes, y se les entregue un tríptico ofertando los diferentes productos que ofrece la caja; con el animo de atraerlos a la organización se les puede hacer llenar una ficha de inscripción al grupo y con esto al mismo tiempo que se conoce más al cliente se planifica otros lugares para conseguir más asociados.

- Para otorgar el crédito es imprescindible hacerle llenar una solicitud de crédito, en esta se conocerán datos personales tanto del futuro deudor como del garante, estará en concordancia con los documentos personales del interesado (Cédula de identidad, certificado de votación, libreta militar, según el caso); la solicitud es un requisito legal que servirá en lo posterior para cualquier trámite judicial, si el caso lo amerita.

Además de la información anterior, es importante que se detalle: domicilio, referencias comerciales, clase de trabajo que realiza, nombre del patrón, cuantía de ingresos percibidos, detalle de gastos, un balance de la situación financiera, tanto del deudor como del garante.

También se revisará su expediente crediticio en la central de riesgo.

- Es importante reorganizar la Comisión de Crédito, quien se encargará conjuntamente con el Oficial de Crédito, de respaldar toda

la cartera a fin de que las socias y garantes se responsabilicen de sus créditos.

- Cuando la garantía es hipotecaria y prendaria, se detalla la clase de bien entregado; verificando su procedencia, legalidad y estado, receptado los documentos que acrediten su pertenencia.
- Es importante una entrevista previa con el solicitante deudor para conocer en que va a utilizar el crédito, si tiene para pagar, indicar las condiciones que debe cumplir; además se le informará el monto, tasa de interés, plazo, tasas del crédito a cancelar y otra información importante.
- En cualquier circunstancia de la clase de crédito, se realizará una inspección al hogar del solicitante y garante para constatar la realidad económica y comprobarla con la recibida en la solicitud.
- Si el crédito es comercial, agropecuario e hipotecario, es importante realizar una supervisión directa en el lugar de trabajo, desarrollo de la actividad o donde se está construyendo el inmueble, para levantar una acta de la realidad financiera (información de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos) del beneficiario y comprobarlo con la presentada en los documentos requeridos por la CAC. esto para solicitante y garante.

- Para garantizar la información recabada es preciso obtener información de otras fuentes del sector que conozcan de cerca al solicitante del crédito, se conversará con dos o tres personas del lugar, si todas coinciden con la información obtenida, se procederá a otorgar el crédito, caso contrario se lo negará.
- Cuando el cliente ya tiene un crédito en la institución no se le otorgará otro, al menos que ya lo haya cancelado.
- Si el garante ha otorgado más garantías y de acuerdo a su capacidad de pago no le permite ofrecer otras, no se lo aceptará como aval.
- También si el cliente está registrado en la central de riesgos como con calificación de C a D no se aprobará el crédito.
- Así mismo, como se sugiere en el organigrama planteado, se debe contratar los servicios de un abogado de forma temporal, el mismo que se encargará de llevar a una acción legal, la morosidad de los créditos, según lo estipulen los organismos pertinentes.

Los cambios realizados en el Manual de Crédito no deben afectar a las socias, se debe mantener reuniones pertinentes con todas a fin de lograr un grado de compromiso entre ellas, para generar no solo satisfacción individual en cada una, sino una satisfacción corporativa.

3.3.3. Implementación de un sistema informático para el área de crédito.

Actualmente la tecnología se ha convertido en una herramienta básica de control de las operaciones de una empresa y en vista que el programa que dispone no ofrece los resultados necesarios, es importante que la CAC “Horizonte Familiar”, invierta en la adquisición de un nuevo software, que le permita: agilizar el proceso de atención al cliente, llevar un control de los créditos y sus pagos; esto permitirá que las socias y clientes puedan sentirse seguros (as) de sus inversiones y ahorros realizados.

La compra de este software puede ejecutarse con el apoyo de organismos no gubernamentales, que garanticen la asistencia técnica constante para su normal funcionamiento; también se puede cotizar en el mercado un software que brinde las garantías pertinentes como su facilidad en el manejo; esta decisión es fundamental a fin de mejorar el control de los recursos que dispone la organización.

3.3.4 Perfil del microempresario que accede al crédito.

Para acceder a la línea de microcrédito en la caja, se consideran las siguientes características del microempresario:

Personas:

Persona natural mayor de edad, ecuatorianos o extranjeros.

Sector de la economía.

Formal e informal, trabajador por cuenta propia o propietario de una microempresa.

Actividad.

Toda actividad en pequeña escala de producción, comercio o servicio cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Estas operaciones se concederán exclusivamente a la población de bajos ingresos o de un nivel económico precario que realicen actividades económicas individualmente, con el núcleo familiar o en asociación con otras personas, generando autoempleo, que tengan capacidad de crecimiento y fuentes de repago.

Tiempo de actividad:

Se atiende a micro proyectos nuevos o de ampliación.

3.3.5 Condiciones generales.

Excepcionalmente y previo el informe favorable del asesor de microcrédito, se podrá conceder mayores plazos o montos.

El incremento del monto a ser aprobado al microempresario está en función de la capacidad de pago, voluntad de pago, destino de la inversión y el cumplimiento demostrado.

Se financian proyectos lícitos, rentables que no atenten contra la salud pública, la integridad de las personas.

No se financian pagos de deudas y necesidades de consumo personal, como: pagos de arriendos, compra de terrenos, bienes inmuebles, vehículos, vivienda y muebles, electrodomésticos; también se prohíbe bajo este sistema de créditos la compra de equipos y herramientas usadas, compra de acciones y pago de impuestos.

Tampoco se financian proyectos penados por la ley y especialmente se verifica que no atenten contra las regulaciones del CONSEP.

Previo al otorgamiento de cualquier clase de crédito, se analizará la factibilidad y destino de la inversión; y se realizará la evaluación económica que demuestre la capacidad de pago.

3.3.6 Estrategias para fortalecer el sistema de créditos.

La rentabilidad que genere la cartera de crédito, dependerá de las estrategias que aplique el departamento de créditos, durante la gestión de la entidad, esto facilitará captar el mayor número de clientes del

mercado financiero del Cantón Calvas, al mismo tiempo que le permitirá a la Caja de Ahorro y Crédito satisfacer la demanda de los clientes y socios.

Bajo este nivel, es importante implementar estrategias que permitan mejorar el sistema de créditos de la organización, puesto que, a mayor número de créditos otorgados, se obtendrá mayores ingresos por concepto de intereses, recalcando una vez más la aplicación de un buen régimen de cobranzas, que permita recuperar la cartera de créditos en el plazo estipulado.

Los directivos de las Cajas de Ahorro y Crédito tienen la obligación de implementar mecanismos de control que permitan un registro oportuno y pertinente de la gestión operativa, esto facilitará una toma de decisiones sobre bases confiables.

Dentro de estas estrategias se menciona las siguientes:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CRÉDITOS	
1. Desarrollar programas de difusión y promoción de créditos en las diferentes	➤ Elaborar trípticos, que den a conocer las diferentes clases de créditos que se otorga.

<p>entidades, organizaciones empresas, negocios, etc. del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un cronograma de difusión. ➤ Entregar los trípticos en las entidades, organizaciones, empresas, negocios y población en general de cantón. ➤ Difundir la clase de créditos que se otorga por medio de comunicación radial.
<p>2. Fomentar la cultura del ahorro entre los socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear líneas de crédito de acuerdo a las necesidades del cliente. ➤ Crear planes de incentivos al mayor ahorro ➤ Otorgar premios a los clientes que realicen mayor movimiento a la cuenta en forma semanal, previo a un monto estimado.
<p>3. Obtención de créditos a bajos intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar créditos en entidades financieras y entidades de desarrollo.
<p>4. Incentivar a las socias y socios, a la inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar actividades comerciales y productivas en forma

	<p>esporádica, en beneficio de incrementar la rentabilidad de la Caja.</p>
<p>5. Mejorar la atención a los clientes y socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un cronograma de capacitación al personal de todos los departamentos de la CAC en temáticas de relaciones humanas y públicas.
<p>6. Realizar evaluaciones periódicas respecto a la gestión operativa realizada por la CAC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer indicadores de evaluación. ➤ Elaborar un cronograma de evaluación. ➤ Comparar los resultados obtenidos con los objetivos programados. ➤ Realizar un análisis minucioso de los resultados. ➤ Establecer los correctivos necesarios.
<p>RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA</p>	
<p>7. Motivar sobre la responsabilidad en el cumplimiento de créditos, en</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructurar políticas de estímulos para los socios que cumplen con la cancelación de

las asambleas realizadas.	créditos en el tiempo estipulado, de acuerdo al nivel económico de la entidad y a sus necesidades.
8. Reestructuración de la deuda.	➤ Ampliar el plazo de los dividendos estructurados al momento de otorgar el crédito.
9. Direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor que ha entrado en mora.	➤ Capacitar a una persona en estrategias de cobranzas para recuperación de créditos.
10. Segmentación de la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas.	➤ Informarse a cerca de: fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica, perfil del deudor y garantías.
11. Aplicación de procesos de comunicación escrita.	➤ Enviar cartas a los deudores por tres ocasiones, indicando el vencimiento del crédito y las acciones a seguir en caso de no acercarse a cancelar.
12. Contactarse en forma directa y permanente con el deudor y garantes.	➤ Realizar visitas al domicilio, para observar la realidad de su actividad económica.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer criterios de negociación adecuados.
13. Recurrir a las demandas judiciales en contra de los deudores morosos y garantes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se le envía una carta recordatorio invitándole al deudor y garantes a presentarse donde el abogado de la entidad financiera a recibir información respecto a sus adeudos. ➤ Visitar de manera más enérgica y definitiva al deudor y garantes, dejándoles la última carta en la que se les indicará las decisiones finales.
14. Embargar los bienes de los deudores morosos y de sus garantes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con los procesos de subasta para el efecto.

3.3.7 Procesos utilizados en la entrega de los productos financieros.

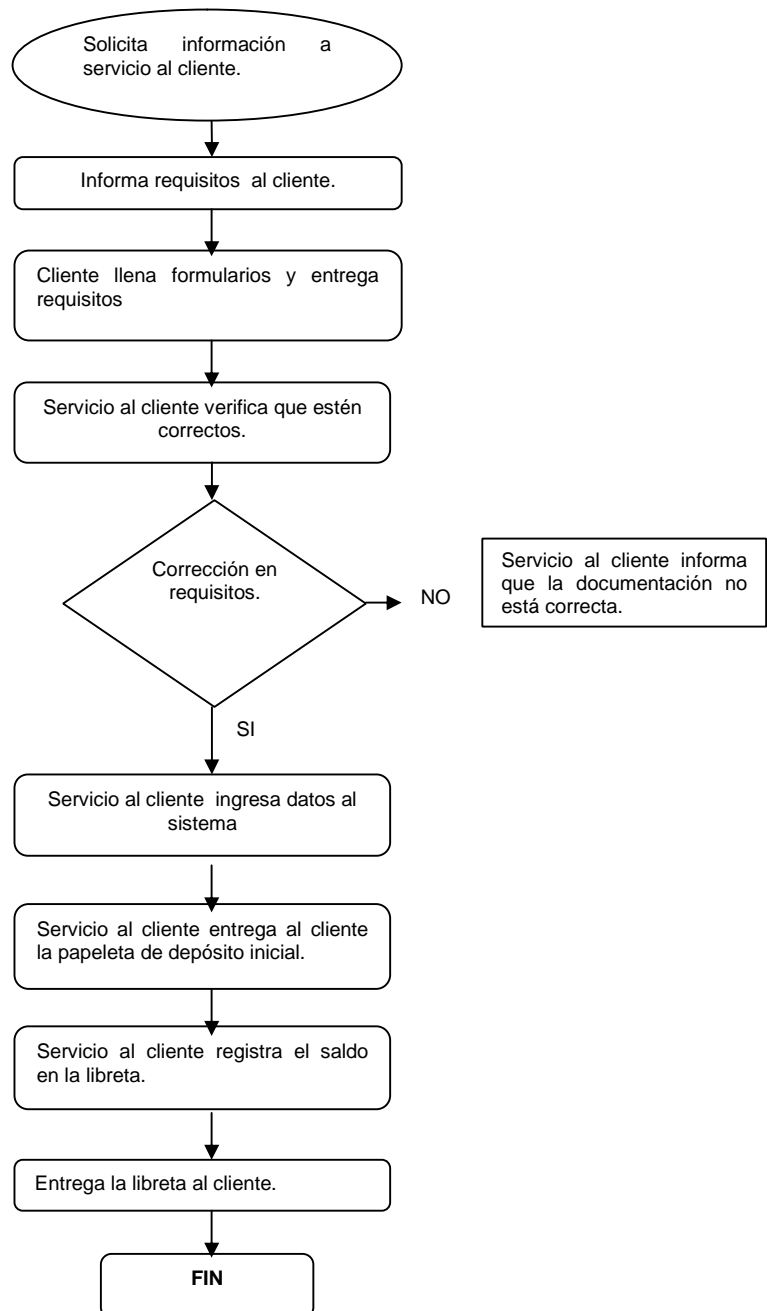
Como la CAC no dispone de ningún proceso establecido para la operatividad de créditos, ahorros y depósitos, es necesario que cumpla con los siguientes procesos, que permiten viabilizar la gestión.

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”

FLUJOGRAMA PARA EL SERVICIO DE AHORRO

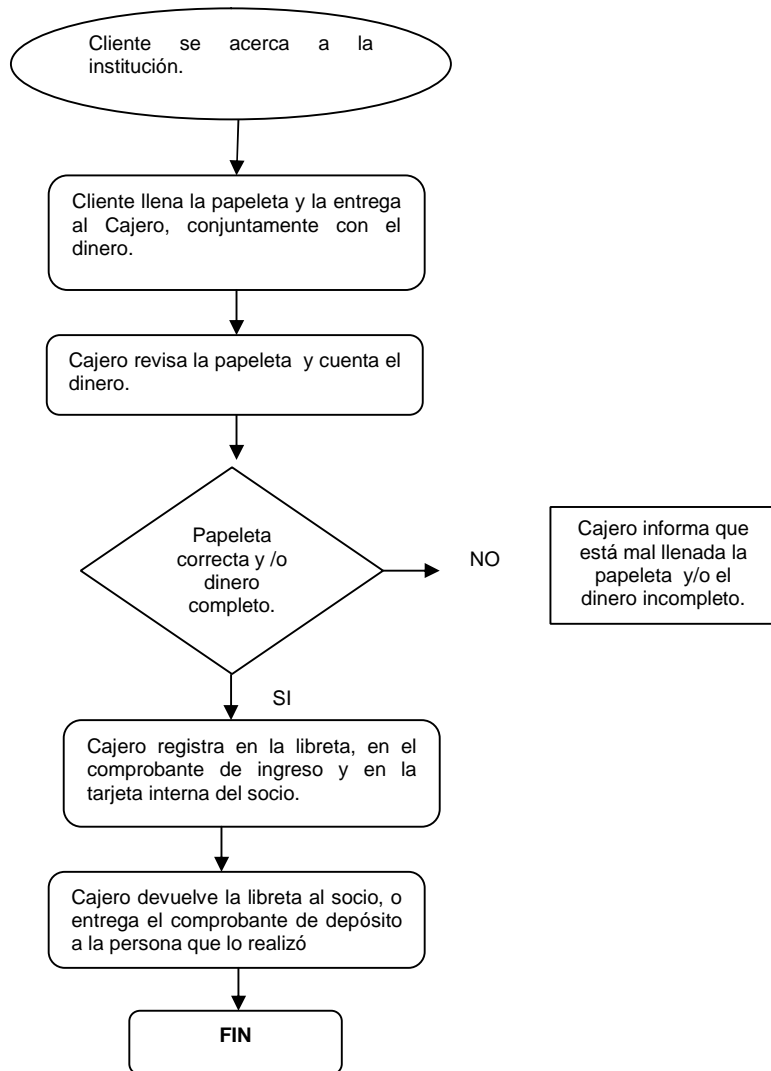
Apertura de ahorro

Socio o Cliente

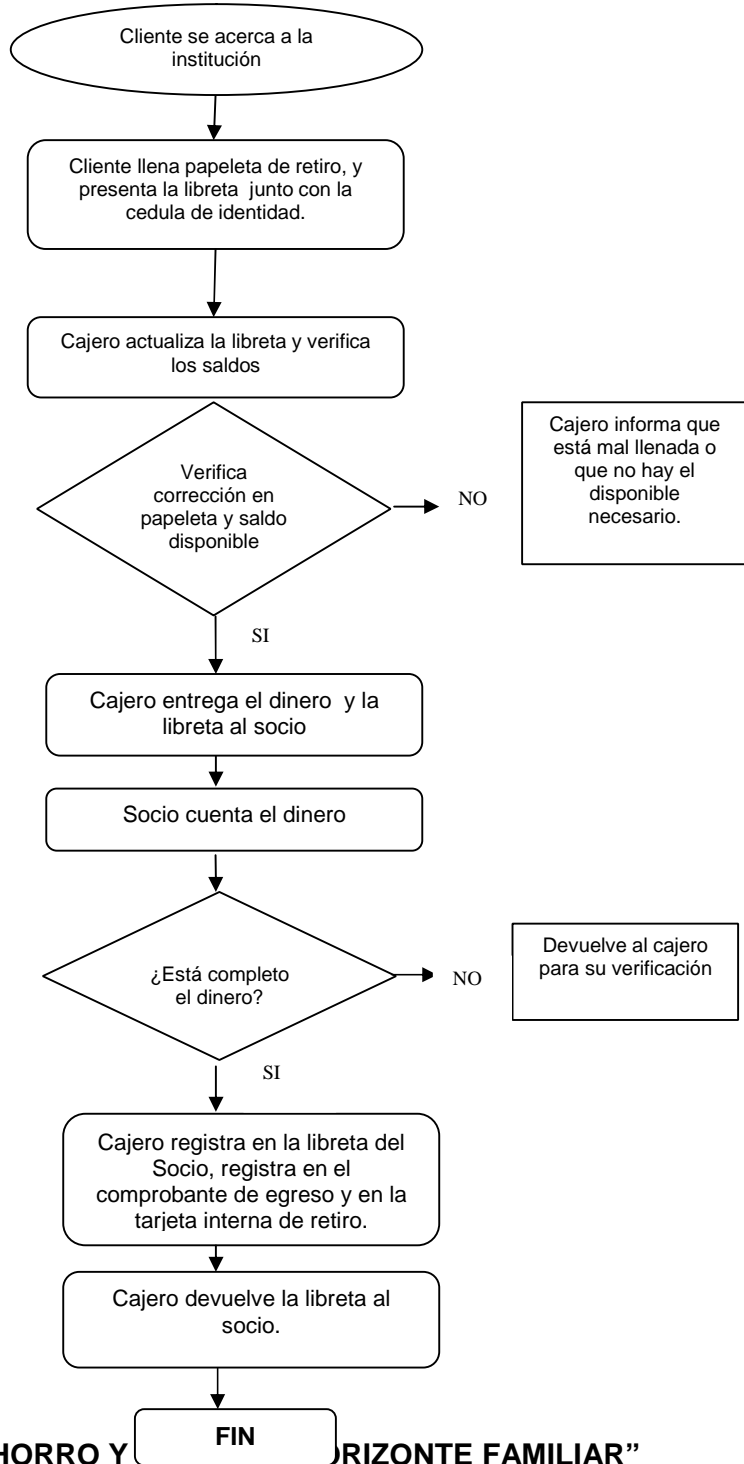


CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”

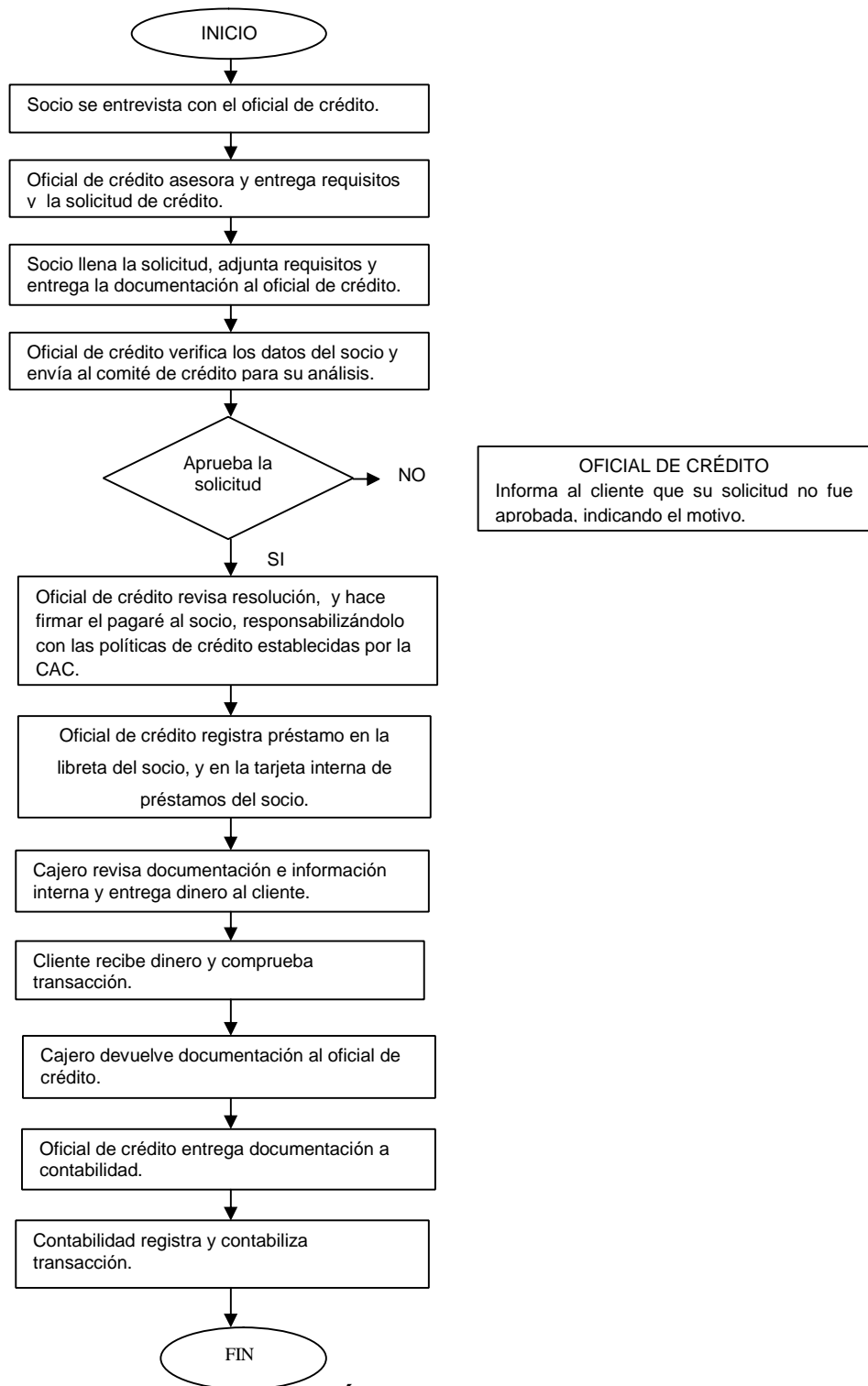
FLUJOGRAMA PARA DEPÓSITOS DE AHORRO



FLUJOGRAMA PARA RETIROS DE AHORRO

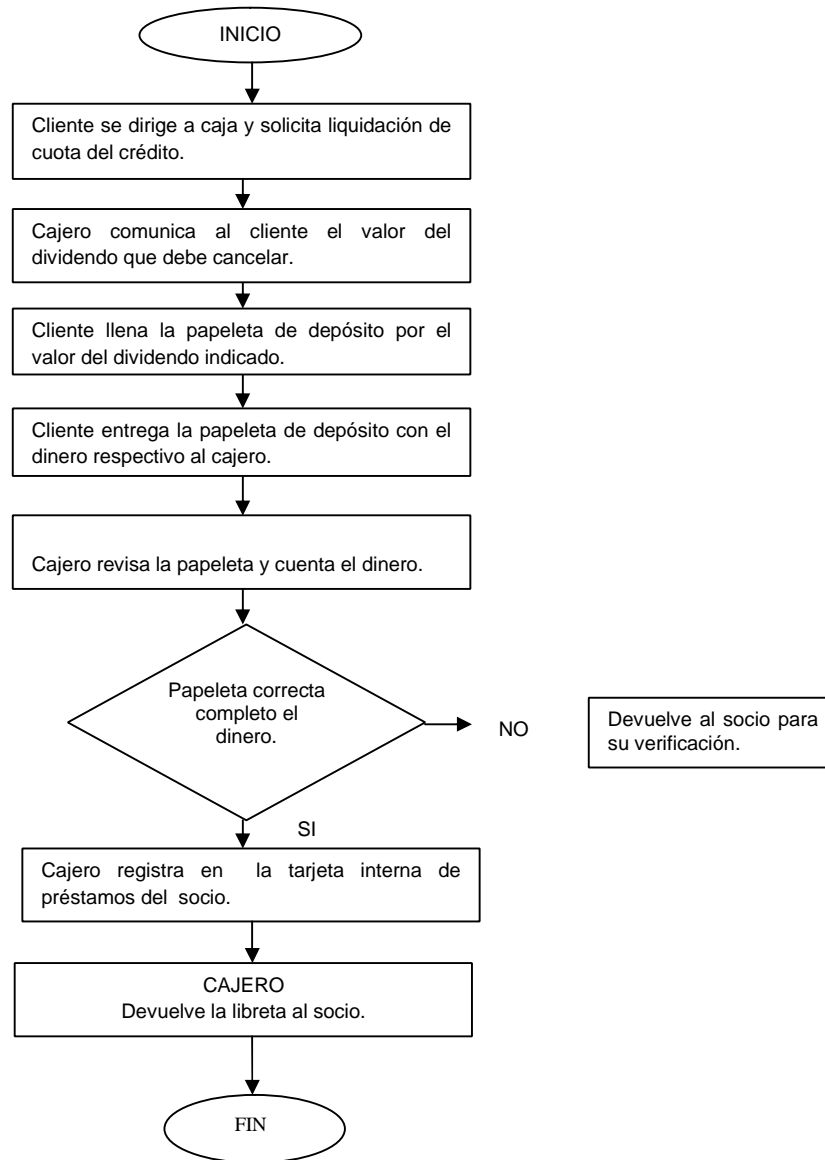


CAJA DE AHORRO Y "HORIZONTE FAMILIAR"
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE
CRÉDITO.



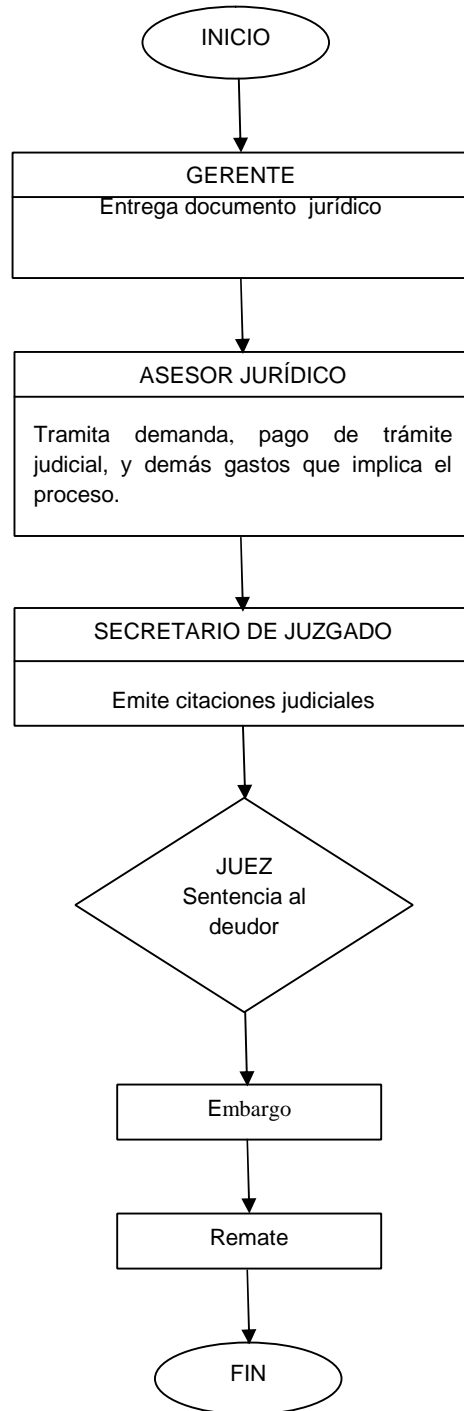
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "HORIZONTE FAMILIAR"

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CANCELACIÓN DE CRÉDITOS DE LOS CLIENTES



CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “HORIZONTE FAMILIAR”

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VIA LEGAL



3.3.8 Plan estratégico de captaciones.

Objetivo: Establecer una situación de liquidez adecuada que permita cubrir los requerimientos de asociados y clientes, despacho de crédito, cumplir con obligaciones contraídas, evitando incurrir en costos financieros o de oportunidad innecesarios.

Alternativas:

- Administrar los recursos financieros asegurando el cumplimiento de todos los requerimientos legales, tomando decisiones que permitan su optimización, de acuerdo a las estrategias diseñadas por los directivos de la Caja de Ahorros.
- Administrar el flujo de caja operativo de la entidad, coordinando con todas las áreas operativas, a efectos de determinar las disponibilidades o requerimientos de liquidez.
- Cumplir con los requerimientos específicos emitidos por la Superintendencia de Bancos como es el índice de liquidez.
- Administrar y controlar el portafolio de inversiones de la Caja, cuidando el flujo de vencimientos, renovaciones e instrumentación de nuevas inversiones.
- Efectuar sondeos de mercado y presentar a los directivos las alternativas necesarias para la toma de decisiones y definición de estrategias.

- Responsabilizarse del manejo de los saldos en las cuentas de la Entidad.
- Presentar sugerencias para la fijación de tasas activas y pasivas de acuerdo a las situaciones del mercado.

CAPÍTULO IV

INDICADORES FINANCIEROS

4. INDICADORES FINANCIEROS.

En las cajas de ahorro y crédito, la captación y colocación de recursos financieros se constituyen en el eje primordial sobre el cual se desarrolla el ente; por lo tanto, sus dirigentes son los responsables de conseguir los mecanismos más idóneos que permiten evaluar el comportamiento económico de la organización en los diferentes periodos.

Es muy importante que en este tipo de entidades se aplique un sistema contable idóneo, que ofrezca información oportuna y veraz a los usuarios, puesto que los extractos financieros que emite son los que servirán para realizar el análisis respectivo, base fundamental para tomar decisiones.

Existen técnicas que permiten controlar de una manera exhaustiva el rendimiento empresarial, actualmente en las Cajas de Ahorro y Crédito se aplica el sistema de monitoreo denominado PERLAS, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel internacional (WOCCU), que en su contexto está dirigido a evaluar seis parámetros, así :

Protección

Estructura financiera

Rendimiento y costos

Liquidez

Activos improductivos, y

Señales expansivas

Su objetivo es medir el progreso y comportamiento de la entidad financiera, así como proporcionar a la gerencia de una herramienta técnica que permita tomar decisiones sobre bases sólidas y confiables.

Con su aplicación también se puede reorientar la gestión operativa del ente, respecto a fijación de precios, ampliación de la cobertura de los diferentes productos financieros que otorga a sus clientes, políticas de créditos, entre otros.

Es importante recalcar que para hacer más entendible los procedimientos, se utilizó el nombre de los rubros de acuerdo al plan de cuentas emitido por el sistema financiero nacional del Ecuador.

4.1. Aplicación del sistema de monitoreo “PERLAS”

La evaluación financiera a la Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar” se ha realizado en base a los estados financieros y datos complementarios emitidos por la institución, al 31 de diciembre del 2008, así como, con información obtenida durante el proceso de investigación; datos que permiten emitir un juicio de valor a cerca de la

realidad financiera del ente de una manera más exhaustiva a las anteriores.

Se analizó las principales áreas de la CAC en relación al sistema de monitoreo PERLAS utilizado actualmente para medir la situación financiera de las diferentes Cajas de Ahorro y Crédito a nivel mundial, nacional y local, los mismos que están dirigidos a controlar: Protección de activos, estructura financiera, rentabilidad y costos, calidad de activos improductivos y signos de crecimiento, esto permitirá ofrecer información confiable a los directivos y así puedan tomar decisiones en beneficio del desarrollo institucional y además ofrecer mayor protección a los recursos confiados por los socios y clientes.

Es importante indicar que se analizaron la mayoría de los indicadores exigidos por este sistema, no fue posible aplicarlos a todos puesto que es una institución económicamente pequeña, que en su estructura financiera solamente dispone de los rubros más generales; sin embargo las formulas se adaptaron a esta información.

A continuación se detallan los indicadores que inciden en el rendimiento financiero de la CAC.

4.1.1 PROTECCIÓN.

4.1.1.1 Provisión para Créditos Incobrables con morosidad mayor a 12 meses.

Índice= $\frac{\text{Provisión para Créditos incobrables}}{\text{Morosidad mayor a 12 meses}} \times 100$

Índice= $912.92 / 1200.00$

Índice= 76.08%

La provisión para créditos incobrables establecida por la institución para recuperar los créditos con morosidad mayor a 12 meses representa el 76.08%; en consecuencia no alcanza a cubrir la cartera morosa, de acuerdo con el indicador PERLAS que exige un porcentaje del 100%. Por lo tanto es importante que en la Caja de Ahorro y Crédito se implementen nuevas políticas de la cartera vencida ya sea para incrementar el porcentaje de provisiones o mejorar el sistema de cobranzas.

4.1.1.2 Provisión para Créditos Incobrables con morosidad menor a 12 meses.

Índice= $\frac{\text{Provisión para Créditos incobrables}}{\text{Morosidad menor a 12 meses}} \times 100$

Índice= $912.92 / 1400.00$

Índice= 65.21%

La provisión establecida para créditos incobrables menor a 12 meses es equivalente al 65.21%, en tal virtud se observa que los resultados están por arriba de los indicadores PERLAS que exige el 35%, esto indica que la entidad si ha previsto provisiones que cubran la cartera de créditos de 1 y 12 meses, asegurando de esta forma los recursos, sin embargo se ratifica la necesidad de aplicar un buen régimen de cobranzas que permitan recuperar los créditos en los plazos establecidos.

4.1.1.3 Castigos de cartera de créditos.

Índice= Castigos del periodo actual / Promedio de cartera neta x 100

Índice= 400.00 / 25867.31

Índice= 1.55

Los créditos castigados se refieren a créditos que los clientes no se han acercado a cancelar a la institución durante el lapso de 3 años, estos son separados de los estados financieros; los resultados emitidos por la evaluación realizada 1.55, en este aspecto demuestran que cumplen con lo establecido por los indicadores PERLAS, sin embargo como se trata de una institución económica de pequeña magnitud, afectan en parte a la rentabilidad y consecuentemente impide ofrecer créditos a otros socios.

4.1.1.4 Solvencia.

$$\text{Índice} = \text{Total activo} / (\text{Pasivos} + \text{Aportaciones})$$

$$\text{Índice} = \text{Total activo} / (\text{Pasivos} + \text{Aportaciones}) \times 100$$

$$\text{Índice} = 45495.65 / 38628.41$$

$$\text{Índice} = 117.78$$

Si se analiza la solvencia de la caja, 117.78%, se deduce que cumple con los parámetros establecidos por PERLAS; así mismo se trata de cubrir obligaciones con el público que se van a presentar paulatinamente, montos que si puede cubrir con facilidad; sin embargo en una liquidación sorpresiva no podrá hacer frente a tales requerimientos, puesto que el mayor valor de los activos está representado en la cartera de créditos, montos que también se podrán recuperar periódicamente.

4.1.2 ESTRUCTURA FINANCIERA.

4.1.2.1 Créditos netos a total activo.

$$\text{Índice} = \text{Cartera de créditos neta} / \text{Total de activos} \times 100$$

$$\text{Índice} = 25867.31 / 45495.65$$

$$\text{Índice} = 56.86\%$$

De acuerdo a los resultados 56.86%; se evidencia que la Caja de Ahorro y Crédito no cubre con los porcentajes que demanda PERLAS,

es importante que incremente la cobertura de créditos, así no se mantendrá dinero liquido ocioso y los clientes quedarán satisfechos con la capacidad de los productos que se oferta, realidad que le permitirá captar más clientes y consecuentemente mejorar la rentabilidad.

4.1.2.2 Pasivos con costo a total de activo.

Índice= Pasivos con costo / total de activos x 100

Índice= 35118.56 / 45495.65

Índice= 77.19%

Se observa que los activos de la institución están financiados por los pasivos con costo en un porcentaje significativo 77.19%, resultado que está entre los parámetros que exige PERLAS, se vislumbra que la entidad ha logrado captar suficientes recursos para hacerlos producir, por lo tanto es urgente su utilización, de manera que permitan incrementar los créditos, lo que generará más ingresos por intereses, que a su vez facilitará cubrir los gastos operativos.

4.1.2.3 Aportaciones de socios a activo total.

Índice= Aportaciones de socios / Total de activos X 100

Índice= 3414.86 / 45495.65

Índice= 7.51%

El porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de los socios asciende al 7.51%, está cerca a los parámetros establecidos por PERLAS, se deja entrever que las aportaciones de los socios son bajas, situación que no permite generar mayor disponible para la caja, recursos que servirán para ofertar mejores y más productos financieros, que atraigan más beneficiarios, y así lograr su crecimiento y mejorar el posicionamiento local.

4.1.2.4 Capital Institucional a total activo.

Índice= $\text{Capital institucional} / \text{total de activos} \times 100$

Índice= $6867.24 / 45495.65$

Índice= 15.09%

El capital institucional neto, según los resultados de la evaluación 15.09% está de acuerdo a los indicadores de PERLAS, sin embargo es importante su fortalecimiento a través de la gestión con organismos internacionales, implementación de proyectos productivos, autogestión, entre otros; esto permitirá generar mayores ingresos, que garanticen la confianza de clientes y socios, procurando rentabilidad.

4.1.2.5 Morosidad de créditos a cartera de préstamos bruta.

Índice= $\text{Morosidad de créditos} / \text{cartera de préstamos bruta}$

Índice= $2600.00 / 26780.23$

Índice= 9.71%

La morosidad de cartera, frente al total de cartera de créditos bruta es de 9.71% en consecuencia está de acuerdo a los requerimientos de PERLAS, en estos resultados repercuten los créditos morosos que tiene la Caja, ya sea menor o mayor a un año; es urgente implementar nuevos mecanismos que permitan recuperar el dinero prestado, lo que servirá para cubrir la necesidad de otros socios y clientes.

4.1.3 RENDIMIENTOS Y COSTOS.

4.1.3.1 Ingresos netos de créditos a promedio de cartera de créditos neta.

Promedio de cartera de créditos neta = (Cartera del periodo actual +
cartera del periodo anterior) / 2

Promedio de cartera de créditos neta= 25867.31+ 21728.38

Promedio de cartera de créditos neta = 23797.85

Índice= Intereses y descuentos / promedio de cartera créditos neta x
100

Índice= 7249.36 / 23797.85

Índice= 30.46

En relación al rendimiento que genera la cartera de créditos neta a la caja en los resultados 30.46% se determina que este rubro si genera

ingresos aceptables, de acuerdo con los parámetros de PERLAS, sin embargo es necesario ampliar la cobertura de créditos, para generar mayores utilidades, que procuren al ente competir con entidades de similares características, en mejores condiciones.

4.1.3.2 Costos financieros a promedio de depósitos de ahorro.

Promedio depósitos= (Depósitos periodo actual + depósitos periodo anterior) / 2

Promedio depósitos= 35118.56 / 31932.88

Promedio depósitos= 33525.72

Índice = Costo financiero / promedio depósitos x 100

Índice = 2696.95 / 33525.72

Índice = 8.04

El costo que originan los depósitos del público 8.04%; en la CAC no están de acuerdo con los indicadores PERLAS, niveles relacionados con la inflación que en el 2008 fue de 3,29 %, estos resultados no son muy alentadores para la entidad por cuanto a mayores gastos que tenga, las utilidades serán menores; sin embargo es preciso captar más depósitos, ya sea en ahorro o a plazo fijo, así se fortalecerá la liquidez de la caja, que dará lugar a ofertar más créditos.

4.1.3.3 Margen bruto a promedio de activo total.

Promedio activos= (Total activos periodo actual + total activos periodo anterior) / 2

Promedio activos= 45495.65 + 41224.68 / 2

Promedio activos= 43360.17

Índice= (Ingresos brutos – Costos financieros) / Promedio de activos x 100

Índice= (11030.32 -2696.95) / 43360.17 x 100

Índice= 19.22

Los ingresos que capta la CAC, si permiten cubrir los costos financieros, tal como lo dispone PERLAS 19.22%, sin embargo es débil el incremento del capital institucional; por lo tanto es importante implementar nuevas políticas que logren su incremento, situación que se verá reflejada en la seguridad que brinda la institución a los recursos que los clientes han confiado.

4.1.3.4 Gastos operativos a promedio de activo total.

Índice= (Gastos operativos – Provisiones para cartera) / promedio de activos

Índice= (5421.31 - 912.92) / 43360.17 x 100

Índice= 10.40

La eficiencia operativa en relación a los gastos operativos, que demuestra la CAC 10.40% son inferiores a los parámetros de PERLAS, resultados que se originan porque algunos gastos, principalmente los de sueldos son subsanados con el trabajo que voluntariamente ofrecen las socias en ventanilla, pues como ayuda social está bien, sin embargo es indispensable que la Caja disponga de personal permanente que ofrezca servicios de calidad a los usuarios, por tal razón se necesita ampliar la cobertura de servicios productivos, los mismos que permitan cubrir estos gastos de manera racional, originar mejores ingresos y potenciar el desarrollo de la organización, puesto que se evidencia una gran acogida por parte de la colectividad.

4.1.3.5 Provisión para préstamos incobrables a promedio de activo total.

Índice= Gasto provisiones / Promedio de activos x 100

Índice= 912.92 / 43360.17

Índice= 2.11

La provisión para créditos incobrables es de novecientos doce con noventa y dos 00/100, no tiene una repercusión mayoritaria en los activos y gastos de la Caja, por lo tanto, no permite cubrir los créditos morosos que ascienden a dos mil seiscientos dólares; por lo tanto es necesario incrementar las provisiones, esta situación se ve reflejado en el resultado de 2.11%.

4.1.3.6 Ingreso neto a promedio de activo total.

$$\text{Índice} = \text{Ingresos netos} / \text{Promedio de activo} \times 100$$

$$\text{Índice} = 1997.14 / 43360.17$$

$$\text{Índice} = 4.61$$

El resultado de 4.61% indica que los ingresos netos están de acuerdo a las exigencias de PERLAS, a pesar de esto no se demuestra gran eficiencia para incrementar significativamente el capital institucional de la Caja.

4.1.4. LIQUIDEZ.

4.1.4.1 Reservas de liquidez.

$$\text{Índice} = (\text{Inversiones liquidas} + \text{activos líquidos improductivos} - \text{total cuentas por pagar a C/P menor a 30 o = a días}) / \text{Total depósitos} \times 100$$

$$\text{Índice} = 6604.84 - 94.99 / 35118.56$$

$$\text{Índice} = 18.54\%$$

Las reservas del disponible permiten cubrir los retiros de los depósitos del público luego de pagar las obligaciones inmediatas menores a 30 días, según los resultados 18.54%, están de acuerdo a las normas de PERLAS; pero solamente permiten cubrir una parte de estas obligaciones, no obstante como los socios y clientes se van a presentar

a retirar sus ahorros en forma paulatina, se demuestra que si puede hacer frente a estos requerimientos.

4.1.4.2 Activos líquidos improductivos a total de activo.

Índice = $\text{Activos líquidos improductivos} / \text{Total activos} \times 100$

Índice = $6604.84 / 45495.65$

Índice = 14.52%

Según los resultados 14.52% el porcentaje del activo invertido en cuentas improductivas no obedece a las normas de PERLAS, esto indica que existe una cantidad considerable de activo líquido improductivo, puntualmente representado por el efectivo que dispone la organización a la fecha de análisis, situación que deja entrever que se tiene dinero ocioso que no produce ninguna rentabilidad, y más bien está corriendo riesgos que no benefician a la credibilidad de la institución; es importante que se lo oriente hacia la producción.

4.1.5. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.

4.1.5.1 Activos improductivos a total de activos.

Índice= $\text{Activos improductivos} / \text{Total de activos} \times 100$

Índice= $10486.53 / 45495.65$

Índice= 23.05%

Los activos improductivos que dispone la CAC según los resultados 23.05%, no favorecen los indicadores de PERLAS, estos resultados se reflejan en el activo líquido, fijos y los programas de computación adquiridos, en relación a estos últimos rubros son necesariamente los básicos y que sirven para darle una buena imagen a la Caja, así como ofrecer resultados financieros confiables; es necesario orientar el activo líquido a las demandas de créditos existentes y con ello mejorar los ingresos.

4.1.5.2 Financiamiento del activo improductivo.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Patrimonio institucional} + \text{Pasivo sin costo}}{\text{Activos improductivos}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{6867.24 + 94.99}{10486.53}$$

$$\text{Índice} = 66.39\%$$

El financiamiento del activo improductivo con el capital institucional y pasivos representan el 66.39%; por consiguiente no está de acuerdo con las exigencias de PERLAS, particular que demuestra que se ha recurrido al patrimonio institucional y pasivos sin costo para adquirir estos activos; sin embargo cabe recalcar que dentro de estos activos improductivos consta el dinero que se dispone en caja, en consecuencia se debe utilizar correctamente estos recursos puesto que, si se observa el rubro de activos fijos y otros activos se ve que en su mayoría se los obtuvo con capital propio del ente.

4.1.6. SEÑALES EXPANSIVAS.

4.1.6.1 Crecimiento de cartera.

Índice= Cartera de créditos periodo actual / Saldo de cartera de
créditos del periodo anterior X 100

Índice= 4138.93 / 21728.38

Índice= 19.05%

La cartera de crédito ha crecido en un 19.05%, este margen es mayor al nivel de inflación para el año 2008, en consecuencia cumple con los parámetros establecidos por PERLAS, es importante la acogida que ha tenido la Caja de Ahorro y Crédito durante este periodo, sin embargo es necesario ampliar su cobertura para captar mayores ingresos.

4.1.6.2 Crecimiento de depósitos de ahorro.

Índice= Total depósitos periodo actual / Total depósitos

Índice= 3185.68 / 35118.56

Índice= 9.07%

Los depósitos de ahorro han crecido en un 9.07% está de acuerdo a los indicadores PERLAS, no obstante la entidad se debe fijar nuevas metas que logren captar más disponible para invertirlo en la cartera de créditos que genere mayor rentabilidad.

4.1.6.3 Crecimiento de aportaciones de socios.

Índice= Total aportaciones de socios periodo actual / total aportaciones
de los socios del año anterior x 100

Índice= 460.01 / 2954.85

Índice= 15.57%

Los aportes de los socios han incrementado en el 15.57%, y están en relación a los indicadores PERLAS, es importante que se fijen nuevas expectativas para incrementar los socios y clientes de la entidad, también se requiere aumentar el valor de los aportes de los socios, esto servirá para capitalizar más la caja y de esta forma hacer frente a las demandas de los socios.

4.1.6.4 Crecimiento de capital institucional.

Índice= Capital institucional periodo actual / capital institucional periodo
anterior x 100

Índice= 657.29 / 6209.95

Índice= 10.58

El capital institucional representa el 10.58% de crecimiento en relación al período anterior; por consiguiente, si cumple con las normas de PERLAS; es importante implementar un plan de mejoras que involucre a todos, o a la mayoría de socios en la ejecución de proyectos, esto permitirá incrementar la rentabilidad, y a la vez proyectar mayores

expectativas, que garanticen el bienestar de los socios, lo que incrementará su confianza y los deseos de seguir invirtiendo.

4.1.6.5 Crecimiento del número de socios.

Índice= Número de socios periodo actual / número socios periodo anterior x 100

Índice= 31 /197 X 100

Índice= 15.57%

Se ha observado un incremento normal de socios, 15.57%, por lo tanto se ajusta a los índices PERLAS y es responsabilidad de los directivos, planificar estrategias que permitan atraer más socios y ofrecer mejores y nuevos servicios para satisfacer la demanda de la colectividad.

4.1.6.6 Crecimiento del activo total.

Índice=Total activos periodo actual / total activos periodo anterior x 100

Índice= 4270.97 / 41224.68

Índice= 10.36

Los activos también han experimentado un incremento del 10.36%, por lo tanto, se cumple con los requerimientos PERLAS, finalmente se ratifica el fijarse nuevas expectativas a través de una planificación técnica que procure incrementos del activo productivo, que

consecuentemente aumentara los ingresos por intereses de cartera y otros rubros importantes para lograr el adelanto institucional.

4.2 RESUMEN RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA.

	INDICADORES	RESULTADOS	INDICADOR PERLAS	EVALUACIÓN
PROTECCIÓN DE ACTIVOS				
1	Provisión para Créditos Incobrables con morosidad mayor a 12 meses.	76.08%	Igual o > a 100%	PS
2	Provisión para Créditos Incobrables con morosidad menor a 12 meses.	65.21%	35%	S
3	Castigos de cartera de créditos.	1.55%	Menor porcentaje	S
4	Solvencia	117.78%	Mínimo 111%	S
ESTRUCTURA FINANCIERA				
5	Créditos netos a total activo.	56.86%	70-80%	PS
6	Pasivos con costo a total de activo.	77.19%	70-80%	S
7	Aportaciones de socios a activo total.	7.51%	10-20%	PS
8	Capital Institucional a total activo.	15.09%	Mínimo 10%	S
9	Morosidad de créditos a cartera de préstamos bruta.	9.71%	< al 5%	PS

RENDIMIENTOS Y COSTOS				
10	Ingresos netos de créditos a promedio de cartera de créditos neta.	30.46%	Mínimo 10%	S
11	Costos financieros a promedio de depósitos de ahorro.	8.04%	> inflación	S
12	Margen bruto a promedio de activo total	19.22%	> ó = Go y Prov. e > el CI.	S
13	Gastos operativos a promedio de activo total	10.40	< al 10%	S
14	Provisión para préstamos incobrables a promedio de activo total.	2.11	= Prest. con mrs. > 12 m y < m	PS
15	Ingreso neto a promedio de activo total	4.61%	> a 1	S
LIQUIDEZ				
16	Reservas de liquidez	18.54%	Mínimo 15%	S
17	Activos líquidos improductivos a total activos.	14.52%	< a 1	PS
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS				
18	Activos improductivos a total de activos	23.05%	< o = al 5%	PS
19	Financiamiento del activo improductivo.	66.39%	= ó > 100%	PS
SEÑALES EXPANSIVAS				
20	Crecimiento de cartera.	19.05%	> índice de inflación	S
21	Crecimiento de depósitos de ahorro.	9.07%	> índice de inflación	S

22	Crecimiento de aportaciones de socios.	15.57%	> índice de inflación	S
23	Crecimiento de capital institucional.	10.58%	> índice de inflación	S
24	Crecimiento del número de socios.	15.57%	> al 5%	S
25	Crecimiento del activo total	10.36	> índice de inflación	S

Índice de inflación para el 2008= 3.29%.

PARAMETROS FINALES PARA EVALUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

Ms = Muy satisfactorio: Cuando los resultados son excelentes y superan los Indicadores PERLAS.

S = Satisfactorio: Los resultados están igual o cerca a los indicadores de PERLAS, en tal virtud los resultados son favorable, aún cuando no sean excelentes.

Ps = Poco satisfactorio: Los resultados están por debajo de las normas PERLAS, hay riesgo.

I = Insatisfactorio: Los resultados están lejos de alcanzar los indicadores PERLAS, por lo tanto, el riesgo es mayor.

SIGLAS

Go= Gastos operativos

Prov= Provisiones

Prest= Préstamos

mrs= Morosidad

m= Meses

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, se concluye con lo siguiente:

- Los recursos financieros disponibles en la Caja de Ahorros están destinados a combatir frontalmente la pobreza, con atención al campesino y a los sectores urbanos marginales.
- La entidad financiera no dispone de un Reglamento de Crédito, así como de un manual de funciones que indique las actividades que debe realizar el personal de la Caja.
- La CAC “Horizonte Familiar” no dispone de un manual de evaluación financiera que permita analizar la realidad empresarial, y así los directivos tomen decisiones sobre bases sólidas y confiables que permitan el desarrollo institucional.
- La protección de los activos es aceptable, en la medida que la Caja de Ahorro y Crédito es solvente; sin embargo la provisión de cuentas por cobrar establecida no permite cubrir el monto de créditos con morosidad mayor a 12 meses.

- La estructura financiera es poco satisfactoria, pues no se ha puesto a producir gran parte del activo líquido de la entidad, que se ha captado del público; en tal virtud hay dinero ocioso que no genera ganancias; mientras tanto la morosidad de cartera de crédito es considerable y no cubre los indicadores establecidos por PERLAS; así mismo se deja entrever que, el valor establecido como aportaciones de los socios es muy bajo.

- Los indicadores de rendimientos y costos demuestran que la Caja de Ahorro y Crédito tiene una capacidad mediana para generar ingresos que cubran los costos operacionales y generar excedentes.

- La liquidez de la Caja es aceptable, considerando que los depósitos del público se van a retirar paulatinamente; sin embargo, existe una cantidad de activos improductivos representado por el efectivo que no se lo utiliza adecuadamente y no favorecen al rendimiento de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Procurar cubrir las demandas de créditos de los sectores urbano marginales.
- Aplicar el Reglamento de Crédito elaborado durante el proceso de investigación, de manera que se ofrezca mejores servicios a los socios y clientes y se cubra con sus requerimientos.
- Utilizar el manual de funciones que indique las actividades que debe realizar el personal de la Caja.
- Aplicar el manual de evaluación financiera establecido, que permita analizar la realidad empresarial, y así los directivos tomen decisiones sobre bases sólidas y confiables que permitan el desarrollo institucional.
- Mejorar el nivel de protección de los activos, incrementando las provisiones para cuentas incobrables, captando más recursos del público, así como, aplicar políticas de cobro que permitan recuperar la cartera morosa y castigada, recurso que favorecerá a la solvencia de la Caja.
- Ampliar la cobertura de créditos para no mantener dinero ocioso, a través de la implementación de nuevas estrategias de captación de recursos; así como crear promociones que fomenten el ahorro, depósitos a plazo fijo y se capte más socios y clientes; con estos recursos incrementará la liquidez de la Caja.

- Gestionar con organismos internacionales el desarrollo de proyectos productivos que atraigan la atención de la colectividad y por consiguiente se capte más ingresos que permitan incrementar el capital institucional y se cubra con facilidad los gastos que demanda la institución.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Atarihuana S. y Pindo C. (2008): Reestructuración administrativa, financiera y operativa de la Caja de Ahorro y Crédito Gonzanamá, del Cantón Gonzanamá. Tesis Ing. en Banca y Finanzas. Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Banca y Finanzas. Ecuador.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, JARDIN AZUAYO, *Informe de calificación con estados financieros al 30 de junio de 2008.*
- Caja de Ahorro y Crédito, “Horizonte Familiar”, Estatutos de la Caja (2006).
- Caja de Ahorro y Crédito “Horizonte Familiar”, Estados financieros del 2007-2008.
- INSTITUTO NICARAGUENSE, DE APOYO A LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA, (2008): *Análisis e interpretación de estados financieros.*
- Saavedra, S. (2008) *Análisis Financiero de cooperativas de ahorro y crédito (WOCU), Cuenca Ecuador.*
- Valarezo, M. M y Romero, M. E. (2002): *Análisis financiero de la reestructuración de cooperativas de ahorro y crédito.*

PÁGINAS DE INTERNET

- Serrano, B., Franklin, A. (2008): Experiencia pública en recuperación de carteras. [en línea]. Disponible en:
<http://www.apice.org.co/MemoriasXXIseminariocredito/Franklin%20Serrano.doc> [consulta 10-11-2009]

- González, A., Roberto. (2008): Estrategia de bancos para recuperar créditos. [en línea]. Disponible en:
<http://www.jornada.unam.mx/2008/09/14/index.php?section=economia&article=024n1eco> [consulta 10-01-2010]

- Divanci, Alexander. (2009): Sistema de Gestión de Cobranzas. [en línea]. Disponible en:
<http://www.cash-pot.com.ar/ejemplo-de-estrategia-de-cobranza.aspx>
consulta [10-01-2010]

- Richardson. David, C. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2009): Sistema de monitoreo PERLAS. [en línea]. Disponible en:
http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS...SP
consulta [08-010-2009]

- González, Freire. y Alejandro, Paulo. (2010) Un nuevo enfoque para el análisis y calificación del Sistema Cooperativo Ecuatoriano [en línea]. Disponible en:
<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/21463/> [10-02-2010]

ANEXOS

ANEXO 1

ANALISIS VERTICAL

**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO HORIZONTE FAMILIAR
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS VERTICAL**

OFICINA: CARIAMANGA
PERIODO: Dic-08

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR	%	
			RUBRO	GRUPO
1	ACTIVOS	45495.65		100.00
1.1	FONDOS DISPONIBLES	15746.65	100.00	34.61
1.1.01	CAJA	6604.84	41.94	
1.1.01.05	Efectivo	6604.84		
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	9141.81	58.06	
1.1.03.10	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	9141.81		
1.1.03.10.01	CoopMego - ahorros	8900.18		
1.1.03.10.05	Codesarrollo	241.63		
1.4	CARTERA DE CREDITOS	25867.31	100	56.86
1.4.01	CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA	10692.74	41.34	
1.4.01.03	De 91 a 180 días	2732.92		
1.4.01.04	De 181 a 360 días	7959.82		
1.4.02	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	2697.17	10.43	
1.4.02.10	De 31 a 90 días	119.67		
1.4.02.15	De 91 a 180 días	49.94		
1.4.02.20	De 181 a 360 días	333.35		
1.4.02.25	De 360 a más	2194.21		
1.4.03	CARTERA DE CRED. COMERCIAL	9534.99	36.86	
1.4.03.10.	De 31 a 90 días	1500.00		
1.4.03.15	De 91 a 180 días	174.01		
1.4.03.20	De 181 a 360 días	5972.09		
1.4.03.25	De 360 a más	1888.89		
1.4.04	CARTERA DE CRED. VIVIENDA	3855.33	14.90	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	2000.00		
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	1855.33		
1.4.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC)	-912.92	-3.53	
1.4.	(Provisión general para cartera)	-912.92		
1.6	CUENTAS POR COBRAR	608.36		1.34
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	608.36	100	
1.6.90.16	Otros	608.36	100	

1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	2754.57	100.00	6.05
1.8.01	Terrenos	895.00	32.49	
1.8.05	Muebles y Enseres y equipos de oficina	1830.00	66.44	
1.8.05.01	Muebles y Enseres	930.00		
1.8.05.02	Equipos de Oficina	900.00		
1.8.06	Equipos de Computación	1017.50	36.94	
1.899	(Depreciación acumulada)	-987.93	-35.87	
189915	(Muebles enseres y equipos de oficina)	-314.00		
18991501	(Muebles y enseres)	-154.00		
18991502	(Equipo de oficina)	-160.00		
189920	(Equipo de computación)	-673.93		
1.9	OTROS ACTIVOS	518.76		1.14
1905	GASTOS DIFERIDOS	518.76	100	
190520	Programas de computación	1556.00	299.946	
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-1037.24	199.946	
2	PASIVOS	35213.55		100.00
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	35118.56	100.00	99.73
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	31268.96	89.04	
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	27758.96		
2.1.01.40	Ahorro clientes	3510.00		
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	3849.60	10.96	
2.1.03.06	De 31 a 90 días	500.00		
2.1.03.08	De 181 a 360 días	3349.60		
2.5	CUENTAS POR PAGAR	94.99		0.27
2.5.05	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	94.99	100	
2.5.05.15	Aportes Asistencia Técnica	94.99	100	
3	PATRIMONIO	10282.10		72.06
3.1	CAPITAL SOCIAL	3414.86		33.21
3.1.03	APORTES DE LOS SOCIOS	3414.86	100	
3.1.03.01	Certificados de Aportaciones	3414.86	100	
3.3	RESERVAS	474.13		4.61
3.3.01	LEGALES	474.13	100	
3.3.01.01	Reserva Legal	474.134	100	
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3520.00	100.00	34.23
3.4.02.	Donaciones FACES	1000.00	28.41	
3.4.03.	Donaciones PROLOCAL	2520.00	71.59	
3.6	RESULTADOS	2873.10	100.00	27.94
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulada	875.964	30.49	
3603	Utilidad del ejercicio	1997.14	69.51	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	45495.65		

ANEXO N. 2

RESUMEN ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL POR GRUPOS Y SUBGRUPOS

ACTIVOS		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
1.1	Fondos disponibles	34.61
1.4	Cartera de créditos	56.86
1.6	Cuentas por cobrar	1.34
1.8	Propiedades y equipos	6.05
1.9	Otros activos	1.14
	TOTAL ACTIVOS	100.00

CARTERA DE CREDITOS		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
1401	Créditos microempresa	41.34
1402	Créditos de consumo	10.43
1403	Créditos comerciales	36.86
1404	Créditos para la vivienda	14.90
1.4.	(Provisión general para cartera)	-3.53
1.4	TOTAL CARTERA DE CREDITOS	100.00

PASIVOS		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
2.1	Obligaciones con el público	99.73
2.5	Cuentas por pagar	0.27
	TOTAL PASIVOS	100.00

PATRIMONIO		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
3.1	Capital social	33.21
3.3	Reservas	4.61
3.4	Otros aportes patrimoniales	34.23
3.6	Resultados	27.94
	TOTAL PATRIMONIO	100.00

ANEXO 3**ESTADO DE RESULTADOS****CAJA DE AHORRO Y CREDITO HORIZONTE FAMILIAR
BALANCE DE RESULTADOS
ANALISIS VERTICAL**OFICINA: CARIAMANGA
PERIODO: DICIEMBRE 2008

CODIGO	CUENTA	PARCIAL	RUBRO	GRUPO
4	GASTOS	9033.18		89.89
4.1.	INTERESES CAUSADOS	2696.95		29.86
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2696.95	100.00	
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	1406.95	52.17	
4.1.01.30	Depósitos a Plazos	1290.00	47.83	
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	5421.31	100.00	60.02
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	2880.00	53.12	
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	2880.00		
4.5.01.05.03	Remuneraciones mensuales	2880.00		
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	25.00	0.46	
4.5.03.05	MOVILIZACION FLETES	25.00		
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	25.00		
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	206.08	3.80	
4.5.03.20.01	Agua	12.00		
4.5.03.20.03	Teléfono	80.00		
4.5.03.20.04	Suministros y Materiales	79.08		
4.5.03.90	Otros servicios	35.00		
4.5.04	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES	260.00	4.80	
4.5.04.16	APORTES A LA REFSE	260.00		
4.5.05	DEPRECIACIONES	987.93	18.22	
4.5.05.90	Otros	987.93		
4.5.06	AMORTIZACIONES	1037.30	19.13	
450625	Programas de computación	1037.30		

4.5.07	OTROS GASTOS	25.00	0.46	
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	25.00		
4.5.07.15.05	Pago de Asistencia Técnica	25.00		
4.6	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	2.00	100	0.02
4.6.90	Otros	2.00	100	
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	912.92		10.11
4.7.15	Provisión general de cartera	912.92		
5	INGRESOS	11030.32		100.00
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS	7249.36		65.72
5.1.04	INTERESES DE CARTERA	7249.36	100.00	
5.1.04.10	Cartera de créditos de Microempresa	3875.00	53.45	
5.1.04.15	Cartera de Créditos de Consumo	678.12	9.35	
5.1.04.20	Cartera de Crédito Comerciales	1923.43	26.53	
5.1.04.30	De mora	772.81	10.66	
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	138.41		1.25
5.4.04	MANEJO Y CONBRANZAS	138.41	100	
5.4.04.01	Notificaciones	138.41	100	
5.6	OTROS INGRESOS	2035.29		18.45
5.6.04	RECUPERACIONES DE ACTIVOS	428.03	100	
5.6.04.15	Devolución de impuestos	428.03	100	
5.6.90	OTROS	1607.26	100.00	14.57
5.6.90.10	Ingresos para Administración	812.00	50.52	
5.6.90.20	Ingresos varios	795.26	49.48	
	RESULTADOS →	1997.14		

RESUMEN ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
4.1.	INTERESES CAUSADOS	29.86
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	60.02
4.6	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	0.02
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	10.11

INGRESOS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS	65.72
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	1.25
5.6	OTROS INGRESOS	18.45
5.6.90	OTROS	14.57
	TOTAL PATRIMONIO	100.00

ANEXO N. 5
ANÁLISIS HORIZONTAL

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO HORIZONTE FAMILIAR
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL
2008-2007

CÓDIGO	CUENTAS	2008	2007	DIFERENCIA	PORCENTAJE
1	ACTIVOS	45495.65	41224.68		
1.1	FONDOS DISPONIBLES	15746.65	15201.86	544.79	3.58
1.1.01	CAJA	6604.84	1679.28	4925.56	293.31
1.1.01.05	Efectivo	6604.84	1679.28		
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	9141.81	13522.58		
1.1.03.10	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	9141.81	13522.58	-4380.77	-32.40
1.1.03.10.01	CoopMego - ahorros	8900.18	13280.95		
1.1.03.10.05	Codesarrollo	241.63	241.63		
1.4	CARTERA DE CREDITOS	25867.31	21728.38	4138.93	19.05
1.4	CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA	10692.74	10521.41	171.33	1.63
1.4.01.03	De 91 a 180 días	2732.92	1212.54		
1.4.01.04	De 181 a 360 días	7959.82	9308.87		
1.4.02	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	2697.17	1657.00	1040.17	62.77
1.4.02.10	De 31 a 90 días	119.67	0.00		
1.4.02.15	De 91 a 180 días	49.94	200.00		
1.4.02.20	De 181 a 360 días	333.35	457.00		
1.4.02.25	De 360 a más	2194.21	1000.00		
1.4.03	CARTERA DE CRED. COMERCIAL	9534.99	8672.05	862.94	9.95
1.4.03.10.	De 31 a 90 días	1500.00	500.00		
1.4.03.15	De 91 a 180 días	174.01	2100.00		
1.4.03.20	De 181 a 360 días	5972.09	6072.05		

1.4.03.25	De 360 a más	1888.89	0.00		
1.4.04	CARTERA DE CRED. VIVIENDA	3855.33	1666.67	2188.66	131.32
1.4.04.15	De 91 a 180 días	2000.00	666.67		
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	1855.33	1000.00		
1.4.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC)	-912.92	-788.75		
1.4.	(Provisión general para cartera)	-912.92	-788.75	-124.17	15.74
1.6	CUENTAS POR COBRAR	608.36	608.36		
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	608.36	608.36		
1.6.90.16	Otros	608.36	608.36	0.00	0.00
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	2754.57	2648.70	105.87	4.00
1.8.01	Terrenos	895.00	595.00	300.00	50.42
1.8.05	Muebles y Enseres y equipos de oficina	1830.00	1570.00	260.00	16.56
1.8.05.01	Muebles y Enseres	930.00	770.00		
1.8.05.02	Equipos de Oficina	900.00	800.00		
1.8.06	Equipos de Computación	1017.50	961.00	56.50	5.88
1.8.9.9	(Depreciación acumulada)	-987.93	-477.30	-510.63	106.98
1.8.9.9.15	(Muebles enseres y equipos de oficina)	-314.00	-157.00		
1.8.9.9.1.5.01	(Muebles y enseres)	-154.00	-77.00		
1.8.9.9.1.5.02	(Equipo de oficina)	-160.00	-80.00		
1.8.9.9.2.0	(Equipo de computación)	-673.93	-320.30		
1.9	OTROS ACTIVOS	518.76	1037.38	-518.62	-49.99
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	518.76	1037.38		
1.9.05.2.0	Programas de computación	1556.00	1556.00	0.00	0.00
1.9.05.9.9	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-1037.24	-518.62	-518.62	100.00
2	PASIVOS	35213.55	32059.88		
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	35118.56	31932.88	3185.68	9.98
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	31268.96	29172.33	2096.63	7.19

2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	27758.96	26172.33	1586.63	6.06
2.1.01.40	Ahorro clientes	3510.00	3000.00	510.00	17.00
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	3849.60	2760.55	1089.05	39.45
2.1.03.06	De 31 a 90 días	500.00	2760.55	-2260.55	-81.89
2.1.03.08	De 181 a 360 días	3349.60	0.00	3349.60	
2.5	CUENTAS POR PAGAR	94.99	127.00		
2.5.05	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	94.99	127.00		
2.5.05.15	Aportes Asistencia Técnica	94.99	127.00	-32.01	-25.20
3.	PATRIMONIO	10282.10	9164.80		
3.1	CAPITAL SOCIAL	3414.86	2954.85		
3.1.03	APORTES DE LOS SOCIOS	3414.86	2954.85		
3.1.03.01	Certificados de Aportaciones	3414.86	2954.85	460.01	15.57
3.3	RESERVAS	474.13	274.42		
3.3.01	LEGALES	474.13	274.42		
3.3.01.01	Reserva Legal	474.13	274.42	199.71	72.78
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3520.00	3520.00		
3.4.02.	Donaciones FACES	1000.00	1000.00	0.00	0.00
3.4.03.	Donaciones PROLOCAL	2520.00	2520.00	0.00	0.00
3.6.	RESULTADOS	2873.10	2415.53	457.57	18.94
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulada	875.964	676.25	199.71	29.53
3.6.03	Utilidad del ejercicio	1997.14	1739.28	257.86	14.83
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	45495.65	41224.68		

ANEXO N. 6

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO HORIZONTE FAMILIAR
ESTADO DE RESULTADOS
ANÁLISIS HORIZONTAL
2008-2007

CÓDIGO	CUENTAS	2008	2007	DIFEREN CIA	PORCE NTAJE
4.	GASTOS	9033.18	6299.24		
4.1.	INTERESES CAUSADOS	2696.95	2309.46	387.49	16.78
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2696.95	2309.46		
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	1406.95	1185.00	221.95	18.73
4.1.01.30	Depósitos a Plazos	1290.00	1124.46	165.54	14.72
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	5421.31	3174.03	2247.28	70.80
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	2880.00	1800.00		
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	2880.00	1800.00	1080.00	60.00
4.5.01.05.03	Remuneraciones mensuales	2880.00	1800.00		
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	25.00	106.00		
4.5.03.05.	MOVILIZACION FLETES	25.00	106.00	-81.00	-76.42
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	25.00	106.00		
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	206.08	172.08	34.00	19.76
4.5.03.20.01	Agua	12.00	1.00		
4.5.03.20.03	Teléfono	80.00	70.00		
4.5.03.20.04	Suministros y Materiales	79.08	89.08		
4.5.03.90	Otros servicios	35.00	12.00		
4.5.04	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES	260.00	100.00	160.00	160.00
4.5.04.16	APORTES A LA REFSE	260.00	100.00		
4.5.05.	DEPRECIACIONES	987.93	477.30	510.63	106.98
4.5.05.90.	Otros	987.93	477.30		
4.5.06.	AMORTIZACIONES	1037.30	518.65	518.65	100.00
4.5.06.25	Programas de computación	1037.30	518.65		

4.5.07	OTROS GASTOS	25.00	25.00	0.00	0.00
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	25.00	25.00		
4.5.07.15.05	Pago de Asistencia Técnica	25.00	25.00		
4.6	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	2.00	2.00	0.00	0.00
4.6.90.	Otros	2.00	2.00		
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	912.92	788.75	124.17	15.74
4.7.15	Provisión general de cartera	912.92	788.75		
5.	INGRESOS	11030.32	8038.52		
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	7249.36	6354.18	895.18	14.09
5.1.04	INTERESES DE CARTERA	7249.36	6354.18		
5.1.04.10	Cartera de créditos de Microempresa	3875.00	3328.98	546.02	16.40
5.1.04.15.	Cartera de Créditos de Consumo	678.12	665.12	13.00	1.95
5.1.04.20.	Cartera de Crédito Comerciales	1923.43	1834.21	89.22	4.86
5.1.04.30.	De mora	772.81	525.87	246.94	46.96
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	138.41	111.34		
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	138.41	111.34		
5.4.04.01.	Notificaciones	138.41	111.34	27.07	24.31
5.6.	OTROS INGRESOS	2035.29	1573.00		
5.6.04.	RECUPERACIONES DE ACTIVOS	428.03	218.00		
5.6.04.15.	Devolución de impuestos	428.03	218.00	210.03	96.34
5.6.90.	OTROS	1607.26	1355.00		
5.6.90.10.	Ingresos para Administración	812.00	703.00	109.00	15.50
5.6.90.20.	Ingresos Varios	795.26	652.00	143.26	21.97
	Resultados	1997.14	1739.28	257.86	14.83

ANEXO N. 7: Procedimientos aplicados para la ejecución del sistema de monitoreo “PERLAS

PROTECCIÓN DE ACTIVOS

OBJETIVO: Conocer el nivel de protección que tienen los activos de la Caja de Ahorro y Crédito Horizonte Familiar, puesto que el activo de mayor riesgo que tiene la Caja es la cartera de créditos, por lo tanto es importante aplicar políticas que permitan cubrir el riesgo crediticio y así mantener una cartera depurada; básicamente se compara la capacidad que tienen las provisiones para cubrir la cartera morosa en riesgo a mayor a un año y parte de la menor a un año.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
1. Provisión para Créditos Incobrables con morosidad mayor a 12	a. Balance general b. Resumen créditos con morosidad mayor a 12 meses	Mide el grado de protección que tienen las provisiones para créditos incobrables establecidas, para cubrir los créditos con	Provisión para Créditos Incobrables / Morosidad mayor a 12 meses x 100.	Igual o mayor al 100%

meses.		morosidad mayor a doce meses.		
2. Provisión para Créditos Incobrables con morosidad menor a 12 meses.	a. Balance general b. Resumen créditos con morosidad menor a 12 meses.	Mide el grado de eficacia que tienen las provisiones para créditos incobrables establecidas luego de descontar las provisiones usadas para cubrir los créditos con morosidad mayor a 12 meses.	Provisión para créditos Incobrables / Morosidad menor a 12 meses x 100	35%
3. Castigos de cartera de créditos.	a. Informe de créditos castigados b. Balance general	Mide el total de créditos castigados en relación a la cartera	Castigos del periodo actual / Promedio de cartera neta.	Es favorable menor porcentaje.

		total de préstamos del período contable.		
4. Castigos recuperados acumulados	<p>a. Informe recuperación acumulada de castigos.</p> <p>b. Informe castigos acumulados.</p>	Mide el monto acumulado de castigos de créditos que se han recuperado por medio de la aplicación óptimas políticas de cobro.	Recuperación acumulada de castigos / castigos acumulados.	100%
5. Solvencia	a. Balance general	Mide la capacidad que tiene la CAC de Ahorro y crédito con los acreedores, en caso de liquidación de la organización.	Total activo / (Pasivos + Aportaciones)	Mínimo 111%

Los estándares de protección miden el riesgo de la administración de créditos y cobranzas en lo relacionado a: morosidad, provisiones, castigos de créditos y recuperaciones.

Para realizar estos análisis es preciso que se tenga una información pormenorizada de los diferentes rubros a ser afectados, puesto que, bajo este sistema de monitoreo se evalúa la protección que dispone la CAC para cubrir préstamos morosos, esto servirá a los usuarios para tomar decisiones que permitan implementar mecanismos para proteger estos activos de los diferentes riesgos por morosidad de socios y clientes.

ESTRUCTURA FINANCIERA

OBJETIVO: Conocer y medir las relaciones que existe entre la cartera de créditos con el total de activos, además de la contribución del patrimonio y el crédito externo al financiamiento de la estructura de inversión.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
1. Créditos netos a total activo	Balance general	Determinar el porcentaje total de activo invertido en la cartera de créditos	Cartera de créditos neta / Total de activos	Entre el 70-80%
2. Inversiones líquidas a total de activo	Balance general	Medir el porcentaje de activo total utilizado en inversiones a corto plazo	Total de inversiones líquidas / total de activos	Máximo el 10-18%
3. Inversiones financieras a total activo.	Balance general	Medir el porcentaje de activo total utilizado en inversiones a largo plazo	Total inversiones a largo plazo / Total de activos.	Entre el 2-10%
4. Inversiones no financieras a total	Balance general, Cuenta : Inversiones no	Medir el porcentaje de activo total utilizado en	Total inversiones no financieras / Total de	0%

de activo	financieras : - Inversiones en Proyectos de desarrollo como: Creación de Comisariatos, farmacias, viviendas, entre otros.	inversiones no financieras.	activos.	
5. Pasivos con costo a total de activo.	Balance general	Mide el porcentaje del activo total financiado con pasivos con costo	Pasivos con costo / total de activos	Entre el 70-80%
6. Aportaciones a activo total	Balance general	Mide el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de los socios	Aportaciones de socios / Total de activos	Entre el 10-20%
7. Capital Institucional a total activo.	BALANCE GENERAL Activo Institucional = Reservas legales +	Mide el porcentaje de activo total financiado con el capital institucional.	Capital institucional / total de activos.	Mínimo el 10%

	donaciones de capital + utilidades.			
8. Capital institucional neto a total de activos.	BALANCE GENERAL Capital institucional neto = Capital institucional – provisiones para activos en riesgo – pérdidas.	Mide el nivel del capital institucional luego de ajustar las provisiones para activos en riesgo y cubrir otras pérdidas existentes.	Capital institucional neto / activo total	Mínimo el 10%
9. Morosidad de créditos a cartera de créditos bruta.	a. Informe de de saldo de créditos morosos pendientes. b. Balance general	Mide el porcentaje total de morosidad en la cartera de créditos	Total saldo créditos morosos pendientes / cartera de de créditos pendientes.	Menor al 5%
10. Activos improductivos a total de activos.	Balance general Activos improductivos = Fondos disponibles + activos fijos cuentas por	Medir el porcentaje de activos que no producen ingresos para la empresa	Activos improductivos / Total de activos	Menor al 5%

	cobrar + Gastos y pagos anticipados + gastos diferidos.			
--	---	--	--	--

Pasivos con costo = Depósitos a la vista + fondos interbancarios comprados + captaciones por operaciones de reporto + depósitos a plazo + aceptaciones en circulación + créditos a las instituciones financieras + valores en circulación.

Capital Institucional = Reservas legales + donaciones de capital + utilidades.

Capital institucional neto= Capital institucional – provisiones para activos en riesgo – pérdidas.

El análisis de la estructura financiera está orientado básicamente a determinar: cuánto necesitamos de activos, qué rubro es el más beneficioso y rentable para los socios y básicamente establece qué estructura es la más eficiente para la organización; en este ámbito se analiza cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Bajo estos parámetros se optimiza la solvencia, rentabilidad y eficiencia productiva, y está dirigido básicamente al análisis de préstamos ahorros y capitalización.

RENDIMIENTOS Y COSTOS

OBJETIVO: Evaluar la capacidad de la Caja de Ahorro y Crédito Horizonte Familiar para realizar operaciones rentables que permita cubrir los costos realizados, así como crear reservas y generar excedentes que fortalezcan el patrimonio de la institución.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
1. Ingresos netos de créditos a promedio de cartera de créditos neta.	Estado de resultados	Mide el rendimiento que origina a la organización la cartera de créditos.	Intereses y descuentos / promedio de cartera créditos neta.	Tasa empresarial Al menos el 10% gastos por intereses causados, gastos operativos y provisiones.
2. Ingreso por inversiones líquidas a promedio de inversiones	Estado de resultados Balance general	Mide el rendimiento que originan las inversiones liquidas a la empresa.	Intereses y descuentos en inversiones liquidas del periodo / Promedio de inversiones a corto	Tasa del mercado

líquidas.			plazo	
3. Ingreso por inversiones financieras a promedio de inversiones financieras.	Estado de resultados Balance general	Mide el rendimiento que originan las inversiones a largo plazo a la empresa.	Intereses y descuentos en inversiones a largo plazo del periodo / Promedio de inversiones a largo plazo	Tasa del mercado
4. Costo financiero de los depósitos.	Balance general Estado de resultados	Mide el costo que originan los depósitos del público.	Costo financiero / promedio depósitos	Tasa del mercado,> Inflación.
5. Costo aportaciones de socios a promedio de aportaciones de socios.	Balance general Estado de resultados	Mide el costo de las aportaciones de los socios.	Costos financieros (dividendos aportaciones de socios / Promedio de aportaciones de socios.	Tasa del mercado,> Inflación.
6. Margen bruto a promedio de activo total.	Balance general Estado de resultados	Mide el margen bruto de ingresos.	Ingresos brutos – (Costo de intereses para depósitos+ costos para	Captar ingresos que permitan cubrir los costos financieros, asegurando incrementos racionales de capital

			aportaciones de socios + costos de intereses en créditos externos) / Promedio de activos	institucional.
7. Gastos operativos a promedio de activo total.	Balance general Estado de resultados	Mide el costo en relación a los activos empresariales, indicando el nivel de eficiencia operativa.	Gastos operativos – Provisiones para cartera / promedio de activos	Menor a 10%
8. Provisión para préstamos incobrables a promedio de activo total.	Balance general Estado de resultados	Mide el costo de pérdidas por créditos morosos.	Gasto provisiones activos / Promedio de activos	Suficiente para cubrir cartera morosa mayor a 12 meses y créditos con morosidad de 1 a 12 meses.
9. Ingreso neto a promedio de activo total.	Balance general Estado de resultados	Mide la suficiencia de ganancias y la capacidad de incrementar el capital institucional.	Utilidades netas / Promedio de activo	Mayor al 1% y suficiente para alcanzar la meta 6

Costo financiero= Intereses pagados sobre depósitos de ahorro + primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro
+ valores pagados por la CAC sobre intereses depósitos del público.

Ingresos brutos= Ingresos por intereses de prestamos + ingresos por inversiones liquidadas + ingresos por inversiones
financieras + ingresos por inversiones no financieras.

Ingresos netos = Ingresos brutos – dividendos.

En estos indicadores se afectan cuentas de ingresos y gastos, y el estudio se dirige básicamente medir el rendimiento que ha originado las aportaciones de los socios, si es necesario repartir excedentes, si el valor de los gastos operativos es normal, y finalmente verificar si la cifra de excedentes generados cubren los requerimientos de los socios.

También analiza si la tasa de préstamos aplicada origina los rendimientos esperados, si los intereses pagados no son muy elevados, además evalúa el impacto que ocasionan las diferentes inversiones realizadas por la caja, en la obtención de resultados, así como, si las provisiones están en función de los créditos otorgados.

Otro aspecto importante es analizar si los sueldos pagados a los empleados son competitivos y están en función a las leyes establecidas en el país, además si se aprovecha toda su capacidad de servicio.

LIQUIDEZ

OBJETIVO: Evaluar en que medida la Caja de ahorro y crédito puede responder al pago de sus obligaciones con el público y otros acreedores a corto plazo.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
1. Reservas de liquidez.	Balance general	Muestra la suficiencia de las reservas del disponible para cubrir los retiros de los depósitos del público luego de pagar las obligaciones inmediatas menores a 30 días.	$(\text{Inversiones liquidas} + \text{activos líquidos improductivos} - \text{total cuentas por pagar a C/P menor o} = \text{a 30 días}) / \text{Total depósitos}$	Mínimo el 15%
2. Activos líquidos improductivos a total de activos.	Balance general	Mide el porcentaje del activo total invertido en cuentas liquidas improductivas.	$\text{Activos líquidos improductivos} / \text{Total activos.}$	Menor a 1%

La liquidez permite conocer si la CAC está movilizando los ahorros, si tiene el suficiente disponible para cubrir los retiros de los socios y clientes; da a conocer si se ha optimizado el nivel de liquidez para cubrir retiros imprevistos de los depósitos, ayuda a conocer si se ha disminuido la liquidez ociosa, si se facilita el retiro de los socios, y finalmente, si se cancela oportunamente las deudas contraídas.

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

OBJETIVO: Conocer y evaluar el total de los activos improductivos que dispone la empresa para buscar mecanismos que puedan ser disminuidos evitando así capital ocioso.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
5 Activos improductivos a activos totales	Balance general	Porcentaje de activos invertidos en la empresa en relación al total de activos.	Total activos improductivos / activos totales.	Menor o igual al 5%
6 Financiamiento del activo improductivo	Balance general	Revela el nivel de participación del patrimonio institucional y pasivos sin costo en activos improductivos	Patrimonio institucional + Pasivo sin costo / Activos improductivos	Igual o mayor al 100%

Activos improductivos= Caja + cuentas por cobrar + activos fijos + Gastos y pagos anticipados + gastos diferidos + otros activos.

En este ámbito analiza hasta donde le conviene a la empresa disponer de estos activos improductivos, si le generan a la empresa rentabilidad.

Es importante destacar que estos rubros son parte fundamental en la estructura de la organización, sin embargo no se debe exceder en su adquisición, puesto que, si se obtiene demasiado liquido en la caja, se está perdiendo de cubrir con los requerimientos de los socios y este dinero ocioso no beneficia la rentabilidad; mientras tanto al referirnos de los activos fijos, solamente de debe tener los indispensables, pues el adquirir equipos en exceso ocasiona también perdida para la caja en la medida que no se va a aprovechar toda su capacidad instalada.

SEÑALES EXPANSIVAS

OBJETIVO: Conocer y evaluar el desempeño de las áreas relevantes, para medir el desarrollo de la caja de ahorro y crédito.

INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA	META
1. Crecimiento de cartera	Balance general	Revela el incremento porcentual experimentado en el monto de cartera actual en relación con el ejercicio anterior.	$\frac{\text{Cartera de créditos periodo actual}}{\text{Saldo de cartera de créditos del periodo anterior}}$	Mayor al índice de inflación.
2. Crecimiento de inversiones líquidas.	Balance general	Mide el crecimiento de las inversiones líquidas durante el periodo económico con relación al periodo anterior.	$\frac{\text{Inversiones líquidas periodo actual}}{\text{Inversiones líquidas del ejercicio anterior}}$	Mayor al índice de inflación.
3. Crecimiento de depósitos de ahorro.	Balance general	Medir el crecimiento de ahorros del año actual en relación al anterior.	$\frac{\text{Total depósitos periodo actual}}{\text{Total depósitos ejercicio anterior}}$	Mayor al índice de inflación

4. Crecimiento de aportaciones de socios.	de	Balance general	Medir el crecimiento de aportaciones de socios del año actual en relación al anterior	Total aportaciones de socios periodo actual / total aportaciones de los socios del año anterior	Mayor al índice de inflación
5. Crecimiento de capital institucional.	de	Balance general	Medir el crecimiento de capital institucional del año actual en relación al anterior	Capital institucional periodo actual / capital institucional periodo anterior	Mayor al índice de inflación
6. Crecimiento de capital institucional neto.	de	Balance general	Medir el crecimiento de capital institucional neto del año actual en relación al anterior	Capital institucional neto actual / capital institucional neto periodo anterior	Mayor al índice de inflación
7. Crecimiento del número de socios.	del	Informe socios periodo 2007-2008	Muestra el porcentaje de incremento de socios del periodo actual en relación con el anterior.	Numero de socios periodo actual / número socios periodo anterior	Mayor al 5%
8. Crecimiento del activo total.	del	Balance general	Indica el incremento de los activos en el periodo actual con relación al periodo anterior.	Total activos periodo actual / total activos periodo anterior	Mayor que la tasa de inflación.

El análisis de las señales expansivas de la caja, están dirigidas a comparar el crecimiento de los rubros principales del balance general con su estructura y rendimiento, siempre buscando crecimientos reales.

Es importante analizar cuanto debe crecer la caja, así se estudiará exhaustivamente la solvencia moral y económica de cada socio; esto determinará la extensión en el otorgamiento de créditos y captación de ahorros de cualquier socio, así como se establecerá si se puede utilizar el dinero en cualquier tipo de inversión etc.