

F
RD
0190

LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

por
Dr. Jeffrey Poyo

Programa Servicios Financieros Rurales

Auspiciado por :

Banco Central de la Republica Dominicana
Agencia para el Desarrollo Internacional
Departamento de Finanzas Agricolas
y Sociologia Rural
Ohio State University

Santo Domingo
Republica Dominicana
1991

F
R.D.
0190

LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Por

Dr. Jeffrey Poyo

PROGRAMA SERVICIOS FINANCIEROS RURALES

Auspiciado por:
Banco Central de la República Dominicana
Agencia Para el Desarrollo Internacional

Santo Domingo
República Dominicana
1991

INDICE

I.	La Intermediación Financiera	1
II.	El Objetivo de una Cooperativa de Ahorro y Crédito	7
III.	Estructura de las Tasas de Interés en el Mercado	11
IV.	Análisis de los Estados Financieros	17
V.	Administración de Reservas de Liquidez	21
VI.	Administración de la Cartera de Préstamos	32
VII.	Administración de Pasivos	39
VIII.	Administración de Capital	43
IX.	Análisis de Razones Financieras	46
X.	Administración de Activo y Pasivo	56

I. LA INTERMEDIACION FINANCIERA

La cooperativa de ahorro y crédito (CAC) es una institución financiera cuya función principal es evaluar y tomar riesgos mediante la provisión de servicios de intermediación financiera, de la misma forma que un banco comercial, asociación de ahorro y préstamo, o banco de desarrollo. Su objetivo consiste en servir de receptora del ahorro financiero, para ser canalizado en la forma de préstamos. Aunque la cooperativa ofrece variados depósitos y diversos tipos de financiamiento a sus asociados (consumo, comercial, producción, vivienda etc.), a diferencia de un banco comercial, es una empresa financiera mutualista en la cual sus clientes son a la vez dueños de la institución. Otra diferencia es que por tradición los servicios de la cooperativa son dirigidos a la población de medianos y bajos ingresos. La cooperativa se define como:

"una empresa o firma que es propiedad de, y es operada para el beneficio de las personas que utilizan sus servicios".

La CAC provee los servicios de salvaguardar los ahorros de sus asociados, pagando un retorno por el uso de los mismos y proveer los medios de pago (efectivo) cuando el asociado lo requiera mediante el retiro de estos ahorros. La recepción de estos ahorros sirve para otorgar préstamos a sus miembros. A diferencia de las cooperativas de consumo, agrícolas u otras empresas no-financieras, el activo (inversión) más importante de estas empresas son activos financieros, en la forma de préstamos a sus asociados, e inversiones financieras, como por ejemplo depósitos en otras

instituciones del sistema bancario. En una entidad financiera solamente una proporción muy pequeña de sus activos están compuestas por activos fijos (edificaciones, equipo, muebles, etc.). Muchas instituciones financieras cometen el grave error de invertir una excesiva proporción de sus activos en edificaciones, y terrenos, lo cual pone en serio peligro su existencia, por la dificultad en liquidar (convertir a efectivo) estas inversiones.

Los bancos, cooperativas de ahorro y crédito como las demás instituciones financieras existen porque ofrecen importantes servicios a su clientela o asociados. Aumentan la eficiencia en el proceso de convertir el ahorro en inversión en la economía, porque facilitan la transferencia de recursos de hogares y empresas con exceso de liquidez, en un momento dado, hacia hogares o empresas con un déficit de efectivo, pero con importantes oportunidades de inversión, o con necesidades de consumo. Las instituciones financieras proveen los siguientes servicios:

- (1) Intermediación de Liquidez
- (2) Intermediación de Denominación
- (3) Intermediación de Riesgo
- (4) Intermediación de Plazos

El servicio de intermediación de liquidez se refiere a que la institución recibe el dinero del ahorrante y le entrega un documento a cambio que representa una deuda para la institución financiera. Los ingresos del hogar no se reciben en el momento exacto en que deben realizar los gastos. El asalariado por ejemplo recibe sus ingresos una o dos veces al mes. Por otro lado un agricultor podría estar recibiendo sus ingresos únicamente cada seis meses con la venta de sus cosechas. A pesar de este flujo

irregular de sus ingresos deben realizar gastos diarios. Las familias y las empresas requieren de un lugar seguro, y conveniente para mantener su ingresos. En adición, si la familia no consume mensualmente la totalidad de sus ingresos, entonces irá acumulando a través del tiempo un "ahorro" que pudiera ser invertido en un activo financiero (depósito bancario) o en una inversión física (vaca, puercos, etc.). Mediante el servicio de préstamos la familia o empresa obtiene poder de compra por encima de su disponibilidad inmediata, poniendo en sus manos hoy los ingresos futuros, ya que es con los futuros ingresos que pagará el préstamo adeudado.

La intermediación de denominación se refiere al hecho que los recursos requeridos para realizar una inversión por parte de un prestatario son mayores que los ahorros que pudiera tener una sola persona, en promedio. Sin no existieran las instituciones financieras, y un pequeño empresario quisiera realizar un inversión de RD\$100,000 tendría que convencer a muchos de sus amigos y entrar en un contrato (formal o informal) con cada uno de ellos para reunir esta cantidad. La cooperativa o el banco capta ahorros de varias personas y de esta forma puede ofrecerle mediante un solo contrato el préstamo requerido, ahorrándole tiempo y dinero al prestatario en este proceso de búsqueda.

La intermediación del riesgo es el proceso de buscar, y evaluar información con respecto a los riesgos de las diferentes inversiones en la economía. Los hogares que han acumulado algún ahorro para afrontar emergencias inesperadas, jubilación o gastos

de consumo o inversión futura, no cuentan con suficiente información con respecto a las oportunidades de inversión en la economía como para poder tomar una decisión hacia donde debieran invertir sus ahorros. Por lo general no tienen los conocimientos especializados para evaluar la propuesta que le pudiera hacer un pequeño empresario que quisiera que invirtiera en su negocio. La institución financiera es una institución especializada en la evaluación y en la toma de riesgos. Los depositantes en una entidad financiera raras veces están informados de las inversiones que realiza la misma con sus ahorros, y los depositan con la convicción de que estarán disponibles en el momento de solicitarlos. Por esta razón es que el éxito de una entidad financiera depende de que ejecute fielmente su responsabilidad fiduciaria, o sea que gane y conserve la confianza de sus depositantes mediante sus acciones responsables.

Finalmente, ofrece el servicio de intermediación de plazos al ofrecer préstamos cuyo plazo sobrepasa el plazo de los recursos captados. Los pequeños ahorrantes depositan su dinero en cuentas de ahorros a la vista precisamente porque los quieren tener disponibles en todo momento. A pesar de que los depositantes con recursos en sus cuentas de ahorros podrían retirarlos en cualquier momento, el hecho de que no todo depositante necesita retirar todos sus recursos en el mismo momento, confiere a estos recursos mucha estabilidad. Del total de recursos captados en cuentas de ahorros, una alta proporción es sumamente estable, lo cual permite a la intermediaria prestarlos a plazos que sobrepasan el plazo implícito

de estos recursos. Pero en una economía inflacionaria, la intermediación de plazos trae consigo el problema de administración financiera más importante para las entidades financieras. La variación de las tasas de interés causado por la inflación representa un problema en la medida en que existan diferencias en los plazos de las captaciones y colocaciones de recursos. Este tema será tratado con mayor profundidad en el capítulo de administración de activos y pasivos.

II. EL OBJETIVO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

La cooperativa de ahorro y crédito es una empresa que ofrece los mismos servicios que cualquier otra institución financiera. En un sistema financiero altamente competitivo, sus políticas administrativas y financieras no podrán apartarse mucho de las políticas que rigen otras instituciones en el mercado, porque perderá mercado (clientela) frente a las otras entidades. La razón de ser de cualquier institución financiera (pública o privada) como su nombre lo indica, es proveer servicios financieros, pero la calidad y eficiencia con que se ofrezcan, depende de los objetivos que sirven de guía para su administración.

En el caso de un banco de propiedad privada el objetivo institucional es obtener el mayor crecimiento posible en el valor de las inversiones (acciones) de los dueños en la empresa, lo cual se logra obteniendo la mayor rentabilidad sobre el capital invertido. En el caso de éstos bancos, la rentabilidad sobre el capital es el indicador más importante para evaluar su gestión. En

el caso de un banco estatal el objetivo principal es proveer servicios financieros a una población que por varias razones no es atendida por la banca privada y en las condiciones que éstos requieren (préstamos a largo plazo, por ejemplo).

Una cooperativa de ahorro y crédito es muy diferente a un banco ya que es la única en que los clientes son los que toman las decisiones administrativas y financieras. Esto trae complicaciones a su administración ya que entre los clientes/asociados existen intereses contrapuestos. Por ejemplo, un socio que a la vez es prestatario, quisiera que la tasa de interés sobre los préstamos sea la más baja posible, lo cual implica que las tasas de interés que se pagan sobre los ahorros también sean bajas. Por otro lado el asociado que únicamente tiene un depósito a plazo, por ejemplo, y que no se interesa en utilizar el servicio de préstamos, prefiere que la cooperativa le pague el mayor interés posible sobre sus ahorros. Esto solo se podrá hacer en la medida que la cooperativa, esté cobrando una tasa elevada sobre los préstamos. Como podemos observar habrán algunos que estarán a favor de una estructura de tasas de interés elevadas, mientras que otros querrán mantener las tasas de interés bajas. Este conflicto inherente dificulta la toma de decisiones dentro de la institución. En el caso del banco del estado, vemos que es el gobierno el que fija tales políticas, mientras que en un banco privado, son los accionistas.

Las políticas financieras y administrativas de la cooperativa los fijan los directores, que son electos en una asamblea general de socios. Si los directores consideran que es más importante

proteger los intereses de los prestatarios entonces mantendrán una estructura de tasas de interés relativamente bajas. Este tipo de cooperativa se puede catalogar de "Deudor Dominada", ya que son los intereses de los deudores los que predominan. Por otro lado los Directores podrían establecer una estructura de tasas de interés muy alta para proteger los intereses de los ahorrantes en la institución. Este tipo de institución podría denominarse de "Dominada por Ahorrantes". Finalmente, una cooperativa que trata de equilibrar los intereses de cada grupo estableciendo una estructura de tasas de interés que no favorezca ni perjudique a ningún grupo en forma extrema podría denominarse de "Neutral".

Es interesante notar que mientras las cooperativas tuvieron acceso a un gran caudal de recursos externos a un costo por debajo del costo de captar ahorros, el interés de los prestatarios eran los que predominaban. Este resultado es natural ya que al obtener recursos externos subsidiados, la cooperativa establecía a su vez una estructura de tasas de interés bajas, lo cual desmotivaba el ahorro del socio. En la mayoría de las cooperativas no se pagaba ningún interés sobre las aportaciones que era la única fuente de ahorros de sus asociados. Como no se pagaba ningún interés sobre los ahorros, y los préstamos se otorgaban a una tasa de interés sumamente baja, el único incentivo de pertenecer a una CAC era para obtener un préstamo. Evidentemente, si todos los asociados son principalmente prestatarios, pues no habrá ningún directivo que defienda la idea de pagar tasas de interés atractivas sobre los ahorros.

Con mucha frecuencia se escucha decir que la cooperativa es una institución "sin fines de lucro". Esta expresión ha sido mal interpretada ya que muchos han supuesto que esto quiere decir que no deben generar excedentes o utilidades al final del año. No hay una interpretación más equivocada que ésta. Como veremos más adelante los excedentes operativos son sumamente importantes ya que es su única fuente para la creación y crecimiento del capital de la institución. El capital para cualquier institución financiera es importante porque forma un "colchón" de seguridad para la empresa, que protege los ahorros de los asociados y otros acreedores de la institución de una posible quiebra por culpa de pérdidas operativas o morosidad en la cartera de préstamos.

Lo que esta expresión significa es, que a diferencia de un banco privado en la cual los dueños se benefician principalmente a través de los dividendos pagados sobre su inversión en acciones, los socios de una cooperativa se benefician principalmente a través de las condiciones de los servicios financieros que utilizan (crédito y depósitos). Se supone que los dueños de los bancos privados no invierten en ellos para obtener un préstamo, o para tener una institución en donde realizar sus depósitos, invierten incentivados por la esperanza de obtener un alto rendimiento sobre sus recursos. Los socios de una cooperativa se benefician de las condiciones de los servicios que utilizan, como por ejemplo el nivel de las tasas, la rapidéz y conveniencia del servicio, los plazos otorgados, etc. La distribución de excedentes al final del año tienen el efecto de alterar las tasas efectivas que pagaron

(prestatarios) o que recibieron (depositantes) en sus transacciones con la institución. Las CAC deben generar excedentes por dos razones básicas: la primera es que permite capitalizar la empresa y servir de protección de la inversión que han realizado sus asociados; y segundo porque la calidad de los servicios que ofrece la institución está íntimamente relacionado con su rentabilidad. Las políticas que son favorables para la rentabilidad de la institución también lo serán para la calidad y cuantía de los servicios que provee.

III. ESTRUCTURA DE LAS TASAS DE INTERES EN EL MERCADO

Comprender los factores que determinan el nivel y la estructura de las tasas de interés en el mercado financiero es de suma importancia para las personas que tienen a su cargo la administración de una entidad financiera, como la cooperativa de ahorro y crédito. Primero, porque deben saber como fijar los precios de cada uno de los servicios que ofrecen, dependiendo del riesgo, plazo y competencia en el mercado. Segundo, porque toda transacción financiera es un contrato a "futuro" (pago o recepción de dinero en el futuro) y los administradores deben tener alguna noción de la dirección en la cual éstos precios se moverán en el futuro.

La tasa de interés es un precio en la economía como el precio del pan, las habichuelas o el tomate, pero tiene una mayor incidencia, porque al ser el precio del dinero, tiene el potencial de afectar a todos los sectores de la economía. Aunque los precios

del pan o de una lata de pasta de tomate pueden variar de una tienda a otra, estas diferencias son mayores o menores dependiendo del número de comerciantes que los vendan, diferencias en la calidad del producto, costos de transacción¹ y por la calidad de la información del que dispone el consumidor con respecto al precio que ofrece cada comerciante. En la medida que el consumidor esté bien informado, menores serán las diferencias porque los comerciantes cuyos precios sean mas altos serán forzados a reducirlos por la merma en sus ventas. A diferencia del servicio de taxi por ejemplo, los servicios financieros (depósitos y préstamos) son servicios extremadamente personalizados ya que estos involucran promesas de pago futuras. Estas promesas de pago dependen no solamente de la capacidad de pago sino también del carácter del individuo, y por ende cada contrato requiere de un análisis muy personalizado del riesgo de incumplimiento.

La oferta de servicios financieros para una persona en particular depende no solamente de su localización geográfica, sino también de sus condiciones socio-económicas. Aunque el servicio de depósitos es ofrecida generalmente a todas las personas, el servicio de crédito, es limitada o racionada a un grupo muy selecto. Como uno de los elementos mas importantes de un contrato de préstamo es el riesgo de incumplimiento, a diferencia del dueño de un supermercado, por ejemplo, las instituciones financieras no están dispuestas a atender (vender sus servicios) a cualquier

¹Los costos de transacción refieren al tiempo y dinero que pierden los consumidores y empresas en realizar sus transacciones. O sea el cliente debe dedicar tiempo y dinero en su proceso de búsqueda del mejor precio en el mercado cuando realiza sus compras.

persona que entre por su puerta solamente porque esta persona esté dispuesta a pagar el precio por este servicio. Precisamente porque existen dificultades en evaluar la probabilidad de repago de cualquier solicitante de préstamo, las instituciones financieras utilizan ciertas características para "depurar" a sus prestatarios potenciales.

Es por esta razón que a pesar de que existen muchos bancos en una localidad, la cercanía física al establecimiento no garantiza que cualquier persona pueda obtener los servicios deseados. . Por ende una buena parte de la población depende del mercado financiero "informal" de los prestamistas particulares que cobran tasas de interés muy diferentes a las cobradas por los bancos regulados. Por esta razón no se puede hablar de una tasa de interés, como uno podría hablar del precio de una libra de habichuelas, porque la diferencia entre la tasa de interés que paga una empresa industrial en la capital es muy diferente del nivel de tasas que paga el pequeño agricultor que depende del prestamista del pueblo:

Antes de comenzar a hablar de la tasa de interés es preciso definir con más precisión algunos términos. Existen tres tasas de interés que hay que diferenciar, la tasa de interés nominal, la tasa efectiva y la tasa real. La tasa nominal es aquella que publican los bancos en sus mensajes publicitarios. La tasa de interés nominal que se observa en el mercado financiero es determinado por varios factores: la demanda de préstamos y oferta de ahorros en la economía en un momento dado, las tasas de interés en los Estados Unidos, la variación en la tasa de cambio con

respecto al dólar, riesgos percibidos y el plazo de la operación. Las tasas de los Estados Unidos y la variación en la tasa de cambio del dólar norteamericano influyen en la medida en que la economía es "abierta" o esta integrada a la economía internacional. En el caso de la República Dominicana, tanto por la importancia del comercio internacional (exportación e importación) y por la cantidad de Dominicanos residentes en los Estados Unidos es evidente que esta economía se puede caracterizar de muy "abierta" a la economía internacional. La inflación interna en la República Dominicana también juega un papel, pero indirectamente a través de la variación en la tasa de cambio. O sea, que cuanto mayor sea la inflación interna con respecto a la inflación de los Estados Unidos por ejemplo, mayor será la variación (devaluación) en la tasa de cambio y mayor será la tasa de interés interna. Si las tasas de interés en los EE UU aumentan, esto también influirá para que las tasas internas en República Dominicana aumenten. En la medida que el plazo es más elevado o el riesgo percibido del proyecto a financiarse se elevan, también lo harán la tasa de interés nominal.

La tasa efectiva es un concepto que toma en cuenta las diversas formas de cobrar los intereses y comisiones que utilizan las intermediarias financieras, para que el costo del crédito de una institución pueda ser comparada con otra. Estas distorsiones generalmente resultan de los controles sobre el nivel de las tasas de interés que tratan de imponen los gobiernos. Cuando se trata de limitar por decreto el precio del dinero en la economía, los intermediarios financieros buscan diferentes mecanismos de alterar

el precio "efectivo" sin violentar este techo. Supongamos que el gobierno limita el interés máximo a un 28 por ciento de comisión y un 12 por ciento de interés, que sumado dan un máximo de un 40 por ciento. Tomando un caso de un préstamo pagadero en cuotas a 12 meses, si el banco decide cobrar el 40 por ciento sobre el saldo insoluto (3.33% mensual), el costo efectivo del crédito es del 40

Cuadro 1
Tasa de Interés Efectiva

Meses	Saldo Préstamo	Cuota Capital	Comisión	Interés	Flujo Efectivo
	10,000.00		2,800.00		7,200.00
1	9,166.67	833.33	0.00	100.00	(933.33)
2	8,333.33	833.33	0.00	91.67	(925.00)
3	7,500.00	833.33	0.00	83.33	(916.67)
4	6,666.67	833.33	0.00	75.00	(908.33)
5	5,833.33	833.33	0.00	66.67	(900.00)
6	5,000.00	833.33	0.00	58.33	(891.67)
7	4,166.67	833.33	0.00	50.00	(883.33)
8	3,333.33	833.33	0.00	41.67	(875.00)
9	2,500.00	833.33	0.00	33.33	(866.67)
10	1,666.67	833.33	0.00	25.00	(858.33)
11	833.33	833.33	0.00	16.67	(850.00)
12	0.00	833.33	0.00	8.33	(841.67)
		10,000.00	2,800.00	650.00	

por ciento anual, pero si cobra todas las comisiones por adelantado y el interés sobre el saldo insoluto, el interés efectivo es de un 80.9 por ciento, como se observa en el Cuadro 1.

El costo efectivo del dinero es mas de un 40 por ciento anual

porque el efecto de cobrar las comisiones por adelantado es de reducir el monto del préstamo desembolsado de 10,000 a solamente 7,200, pero los intereses se cobran mensualmente tomando en cuenta que el monto contractual del crédito, que es de RD\$10,000. Para comparar el costo efectivo del crédito entre una institución y otra hay que evaluar el flujo de efectivo del crédito, o sea, cuanto recibe realmente el prestatario y cuanto debe amortizar mensualmente.

La tasa real por otro lado se calcula comparando las tasas de interés con el nivel de la inflación interna. Un cálculo de la tasa de interés real es la siguiente:

$$\text{Tasa Real} = (\text{Tasa Nominal} - \text{Tasa Inflación}) / (1 + \text{Tasa Inflación})$$

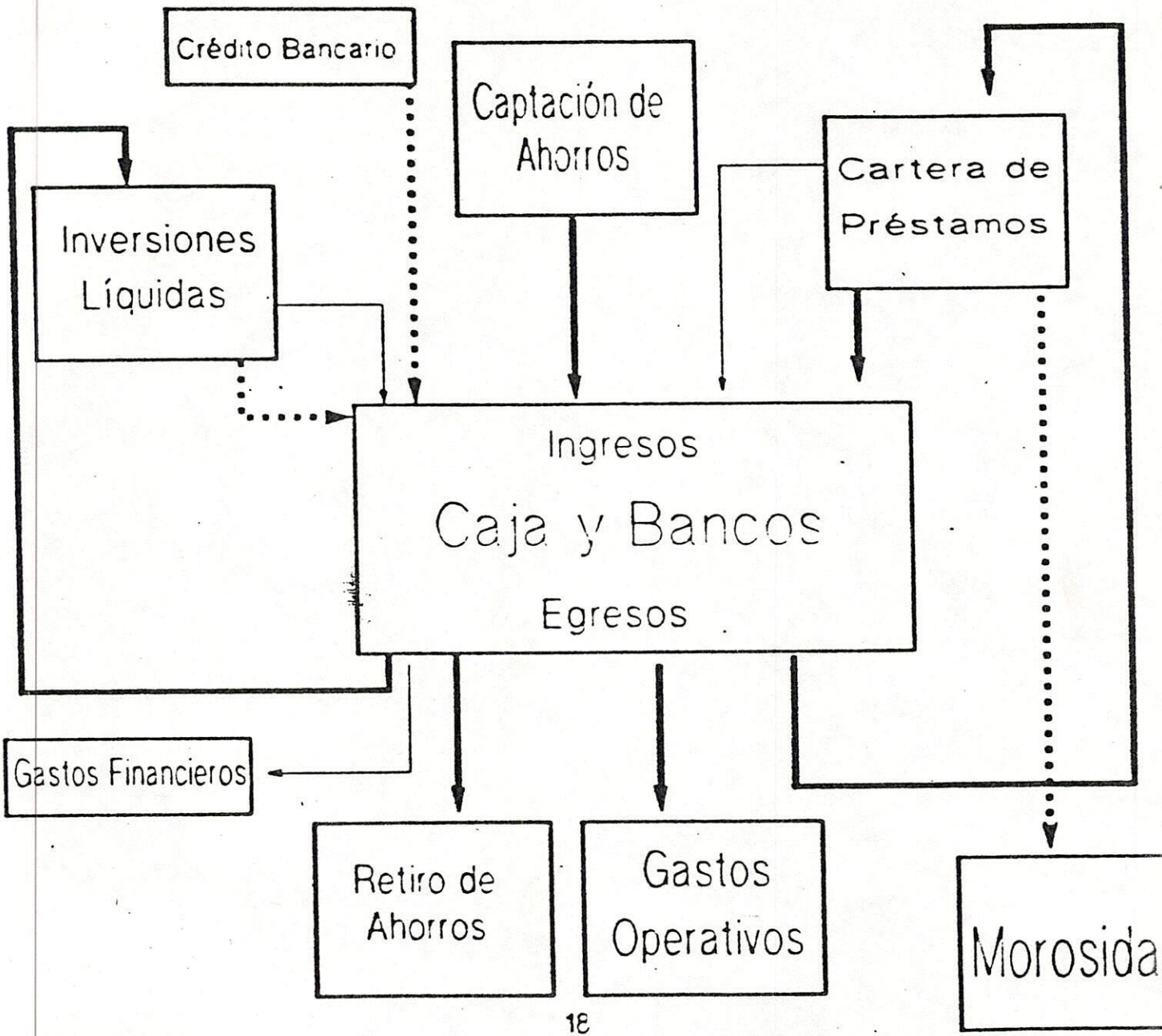
La importancia entre la tasa de interés nominal y la real radica en que la inflación distorciona el costo real del dinero. Por ejemplo, si un empresario tomó un préstamo de la cooperativa a una tasa nominal del 24 por ciento anual y la inflación durante el período fue de un 50 por ciento, entonces la tasa de interés real fué de aproximadamente un -17.33, $((.24 - .50)/(1+.50) = -.1733)$. O sea, el prestatario recibió dinero en préstamo cuyo valor (en poder adquisitivo) fue mayor de lo que él le devolvió a la institución después de amortizar el capital e intereses. Es por esto que a pesar de que las tasas de interés nominales aparentan ser muy elevadas, en una economía con un alto grado de inflación, la demanda de crédito es muy alta. No es que los prestatarios sean insensibles al precio del dinero, sino que es posible que las tasas reales sean mas bajas que en una economía sin inflación.

IV. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros de cualquier empresa presentan una fotografía de la salud de dicha entidad, es un retrato histórico de la institución. Para la toma de decisiones, los dueños de la institución deben saber interpretar lo que esta fotografía les dice. Esta capacidad de interpretación es sumamente importante para los asociados de una cooperativa porque su objetivo primordial es poder contar con un servicio eficiente y permanente a través del tiempo. La calidad de los servicios que obtienen, y la seguridad de sus ahorros depende de una eficiente administración financiera de la empresa, lo cual es imposible si el gerente y los directivos no saben interpretar sus propios estados financieros.

Los estados financieros están compuestos por el Balance General, y el Estado de Ingresos y Gastos. El Balance General es una fotografía de la distribución de las inversiones de la empresa y como éstos han sido financiados. Por otro lado el Estado de Ingresos y Gastos, como su nombre indica, presenta el flujo de ingresos y gastos que se deriva de la distribución del Balance General, para un período dado, en este caso representa las operaciones de un año. El Cuadro 2 presenta el Balance General Comparativo de la Cooperativa La Norteña para los últimos dos años. El balance general presenta los activos de mayor a menor liquidez.

A diferencia de una empresa que fabrica neveras o zapatos, cuya inversión está concentrada en activos físicos como edificaciones, equipos, inventarios de insumos y productos terminados, una empresa financiera invierte la mayor parte de sus



recursos en activos financieros: préstamos a sus clientes, inversiones líquidas, en la forma de depósitos bancarios por ejemplo, y una menor proporción en activos fijos como las instalaciones de oficina. En el Cuadro 2 se presentan los estados comparativos de los años 1989 y 1990 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Norteña. Aquí vemos que para ambos años la cartera e inversiones líquidas representaron un poco mas del 72 por ciento de los activos. Si a esto le sumamos el efectivo en caja y en cuentas corrientes en los bancos, suman mas o menos un 83 por ciento.. Los activos fijos representaban un 15.7 y 16.0 por ciento respectivamente, lo cual para una empresa financiera es un poco elevado. Los activos fijos son necesarios para llevar acabo las operaciones financieras de la empresa, pero es importante tomar en cuenta que es un activo que no genera ingresos para la empresa pero si genera gastos, por ende la inversión en este tipo de activo debe limitarse a lo indispensable para ofrecer un servicio eficiente y competitivo a su clientela. Si la cooperativa comete el error de invertir en forma excesiva en activos fijos verá seriamente deteriorada su rentabilidad y la calidad de sus servicios. Para una empresa financiera, la decisión de expandir las inversiones en activos fijos debe ser muy bien estudiada ya que no solamente tiene el potencial de reducir significativamente la rentabilidad de sus operaciones, sino que también aumenta los riesgos de la empresa dependiendo de la forma en que se financie esta nueva inversión.

Además de permitir un análisis de la distribución de la estructura del balance general el Cuadro 2 nos presenta una

Cuadro 2: Balance General Comparativo, Cooperativa De Ahorro y Crédito La Norteña, Inc

ACTIVOS	31-12-89	31-12-90	Fuente	Uso
Caja y Bancos	517,983	541,055		23,072
Inversiones Líquidas	369,124	1,051,712		682,588
Cartera de Préstamos	2,968,883	2,967,222	1,661	
Activo Fijo (Neto)	723,303	889,894		166,591
Otros Activos	40,932	102,260		61,328
ACTIVO TOTAL	4,620,225	5,552,143		
PASIVO				
Ahorros Retirables	1,778,964	2,209,675	430,711	
Depósitos a Plazo	1,007,731	1,431,909	424,178	
Préstamos Bancarios	150,000	250,000	100,000	
Cuentas Por Pagar	6,286	58,863	52,577	
PASIVO TOTAL	2,942,981	3,950,447		
PATRIMONIO				
Aportaciones	1,226,395	1,262,587	36,192	
Donaciones	11,501	30,202	18,701	
Reservas de Capital	151,746	261,857	110,111	
Excedentes del Período	287,602	47,050		240,552
Total Patrimonio	1,677,244	1,601,696		
PASIVO Y PATRIMONIO	4,620,225	5,552,143	1,174,131	1,174,131

comparación del cambio en la posición financiera mediante un análisis de la fuente y uso de fondos. La fuente de fondos es generada mediante una reducción de un activo, excedente de operaciones, aumentos en los pasivos como depósitos, aportaciones, o préstamos bancarios. El uso de fondos lo constituyen los aumentos en los activos, reducción de los pasivo (depósitos o préstamos bancarios) o la caída en la rentabilidad de la empresa.

Este análisis nos permite evaluar la reestructuración del balance general de un período a otro.

En el Cuadro observamos que la fuente mas importante de recursos (75.9%) durante el periodo fueron la captación de depósitos y aportaciones de sus asociados. La capitalización mediante la creación de reservas y los préstamos bancarios ambos aportaron mas o menos un 9 por ciento de los recursos. La cooperativa usó estos recursos principalmente en aumentar sus inversiones líquidas (60.1%), en cubrir la dramática reducción de sus excedentes (20.5%) y en realizar inversiones en activos fijos (14.2%). La cartera de préstamos se mantuvo prácticamente inalterable. En conclusión, durante 1990 la Cooperativa congeló su cartera de préstamos y dedicó su crecimiento a fortalecer su posición de liquidez.

V. ADMINISTRACION DE RESERVAS DE LIQUIDEZ

Para la empresa financiera la cartera de préstamos representa su principal activo generador, o sea que es el activo que proporciona los ingresos a la empresa. Aunque los depósitos que tiene la cooperativa en los bancos comerciales (inversiones líquidas), también generan ingresos y por ende se consideran un activo generador, por lo general su rendimiento es menor de lo que se obtiene en los préstamos. La cooperativa debe mantener una proporción de sus activos en inversiones líquidas, (que pueden ser convertidos a efectivo en forma rápida y sin pérdida de su valor), por que no puede predecir exactamente cuando un depositante vendrá

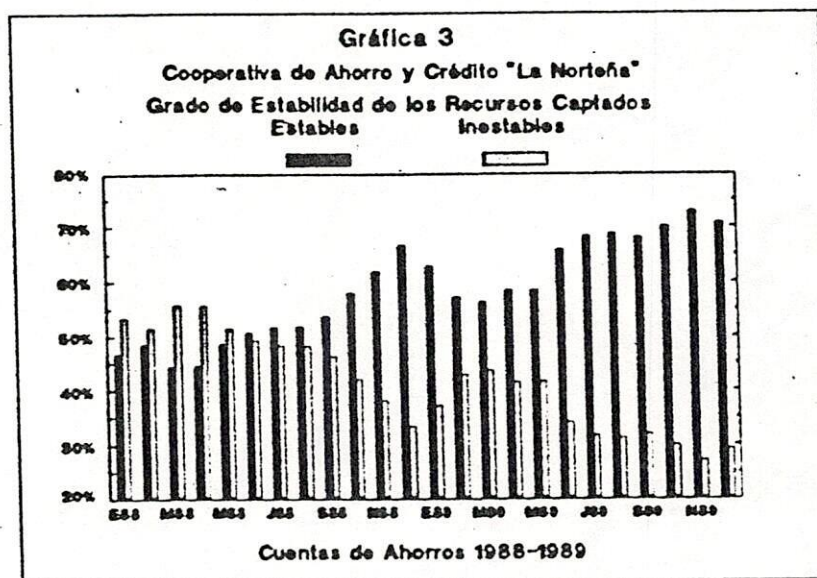
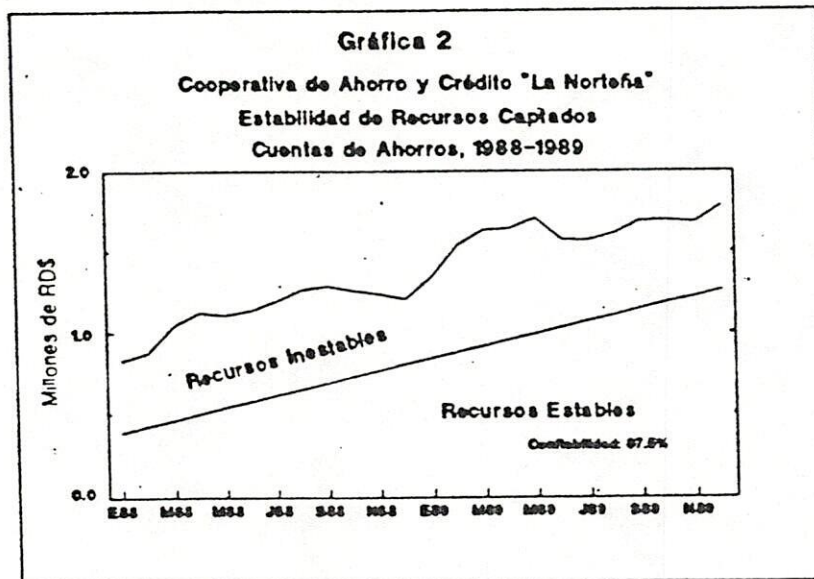
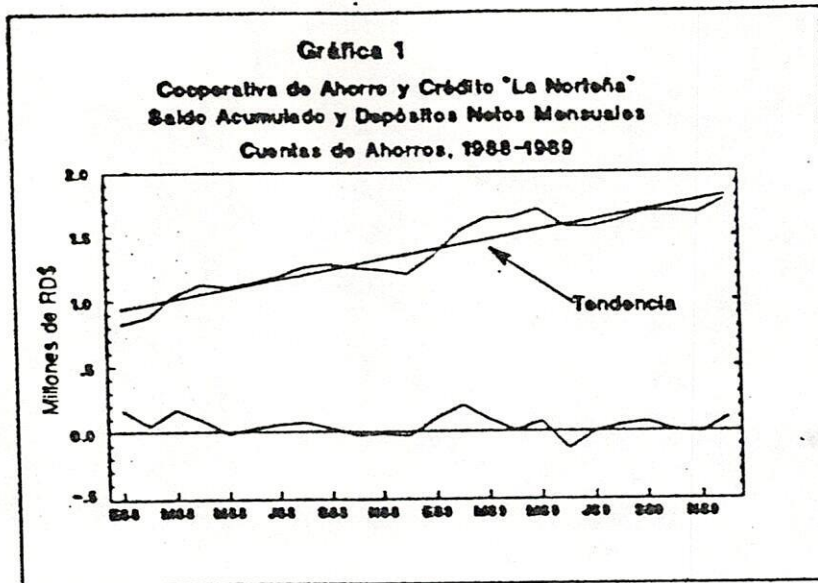
institución a devolver este efectivo en el futuro, probablemente con intereses. La disposición a entregar este dinero depende principalmente de la confianza que tiene el depositante en que la institución cumplirá con las condiciones estipuladas en este contrato. En el momento en que la institución no pudiera honrar las condiciones contractuales con cualquiera de sus clientes, esto crearía suspicacias en todos los depositantes y estos probablemente se presentarían ante la institución a exigir el retiro inmediato de sus ahorros.

Al igual que una empresa comercial, el nivel de inventario (reservas de liquidez) que debe mantener una empresa financiera depende del grado de incertidumbre que afronta con respecto a los depósitos y retiros de ahorros y en cuanto a la demanda de nuevos préstamos y el repago de préstamos ya concedidos. En una situación normal los depósitos bancarios que son los instrumentos más comunes en la cual mantienen sus reservas de liquidez, no tienen el mismo rendimiento que un préstamo, mantener reservas reduce los ingresos de la cooperativa. Igualmente, la empresa comercial que mantiene niveles excesivos de inventarios reduce su rentabilidad. Por ejemplo si los préstamos le genera a la cooperativa un 50 por ciento anual de interés y los bancos comerciales pagan como máximo un 30 por ciento en un depósito a plazo a un año, el "costo financiero" de mantener una proporción de sus activos en forma de reservas líquidas es de un 20 por ciento anual. O sea, la cooperativa deja de ganar 20 por ciento anual de interés que pudo haber ganado si ese dinero hubiera estado invertido en la cartera de préstamos.

Pero esto solamente representa un lado de la moneda ya que como vimos anteriormente el "costo" para la cooperativa de quedarse sin efectivo en caja o en el banco en un momento crítico puede generar la quiebra de la institución por la falta de confianza de sus ahorrantes. Los depositantes con cuentas de ahorros invierten su dinero en la empresa en el entendido que estará disponible en el momento en que lo requieran. La cooperativa debe equilibrar el "costo financiero" de mantener una reserva líquida con el "costo" de la posible insolvencia de la empresa causado por el pánico entre sus depositantes por la falta de liquidez suficiente.

Se observa en la Gráfica 1 el comportamiento del saldo en cuentas de ahorros durante los años 1988 y 1989 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Norteña. Esta gráfica nos muestra los depósitos netos (depósitos menos retiros) y el saldo acumulado, en adición a una línea que nos demuestra la tendencia que lleva la captación de ahorros retirables.² Desde esta línea de tendencia se puede trazar una línea, que se observa en la segunda gráfica, que nos delimita lo que son recursos estables de los inestables o volátiles. Como se observa en la gráfica 3 la participación del componente de recursos estables crece a través de todo el período y así mismo los calificados "inestables" reducen su participación. Para finales de 1989 los recursos inestables representaban más o menos un 30 por ciento del saldo acumulado.

²Esta línea de tendencia fué calculada utilizando una ecuación de regresión que nos puede servir para proyectar el crecimiento de los ahorros en el futuro. La ecuación fué la siguiente:
 $Y = 898,726.7 + 37,962.35 X$, donde Y se refiere a los ahorros captados, y la X se refiere a los meses transcurridos.



El caso de las aportaciones no es tan claro, porque aunque aparentan tener un alto componente de recursos estables, los socios retiran sus aportaciones de la cooperativa mediante los préstamos automáticos. La cooperativa tiene que estar preparada para atender una solicitud de préstamo automático como si fuera un retiro de una cuenta de ahorros. Los depósitos a plazo fijo por otro lado son más fáciles de administrar porque tienen una fecha de vencimiento, y controlando los vencimientos es posible proyectar las necesidades de liquidez. Pero aún en estos casos se presentan depositantes que desean retirar su dinero antes de vencimiento, y aunque la cooperativa podría rehusar devolver el depósito, esta práctica podría ser lesiva a la imagen de la institución.

La cooperativa puede sustituir una parte de su liquidez "almacenada" con una política de "administración de pasivos". La administración de pasivos se refiere a concentrar esfuerzos en captar más pasivos para hacerle frente a las necesidades de liquidez. Existen básicamente dos formas de administración de pasivos: estableciendo una línea de crédito con otra institución financiera, o dinamizar la captación de depósitos del público ofreciendo tasas más elevadas en un momento de necesidad. El problema con este tipo de política es la incertidumbre con respecto al volumen de dinero con que se puede contar y su costo. Es posible que si los bancos se percaten de la falta de liquidez de la cooperativa, no estén dispuestos a prestarle si consideran que está en peligro de quiebra. De la misma forma, el ofrecer tasas de interés sumamente altas a los depositantes puede ser interpretado

como que la cooperativa está en dificultades, en cual caso no estarían dispuestos a depositar sus ahorros, aún a tasas sumamente elevadas. En conclusión, aunque una política de sustituir la liquidez "almacenada" con una política de "administración de pasivos" es una opción practicada regularmente por instituciones financieras relativamente grandes y bien establecidas en el mercado, para una cooperativa de ahorro y crédito puede resultar sumamente riesgosa por las grandes incertidumbres que conlleva.

Las cooperativas que están localizadas en el interior del país en pueblos relativamente pequeños cuya economía depende muchas veces del ciclo biológico de un mono-cultivo tienen un problema de administración de liquidez un tanto más complicada. Es importante entonces dividir la liquidez en dos componentes: La liquidez planificada, y de protección o defensiva. La liquidez planificada está basada en las proyecciones del movimiento de los depósitos y la demanda de préstamos. Pero como las proyecciones nunca pueden ser perfectas, debe mantenerse un nivel adicional de liquidez para atender las necesidades de retiro de depósitos y demanda de préstamo inesperadas.

Existen ciertos ciclos económicos en el sector agropecuario que son predecibles ya que se repiten anualmente y estos se reflejan en el nivel de operaciones de los socios con la cooperativa. La cooperativa con experiencia de varios años puede proyectar los meses en que la demanda de préstamos es elevada, y el flujo de depósitos bajo, y vice versa, y planificar su liquidez acorde. Si la experiencia de años anteriores indica que en los

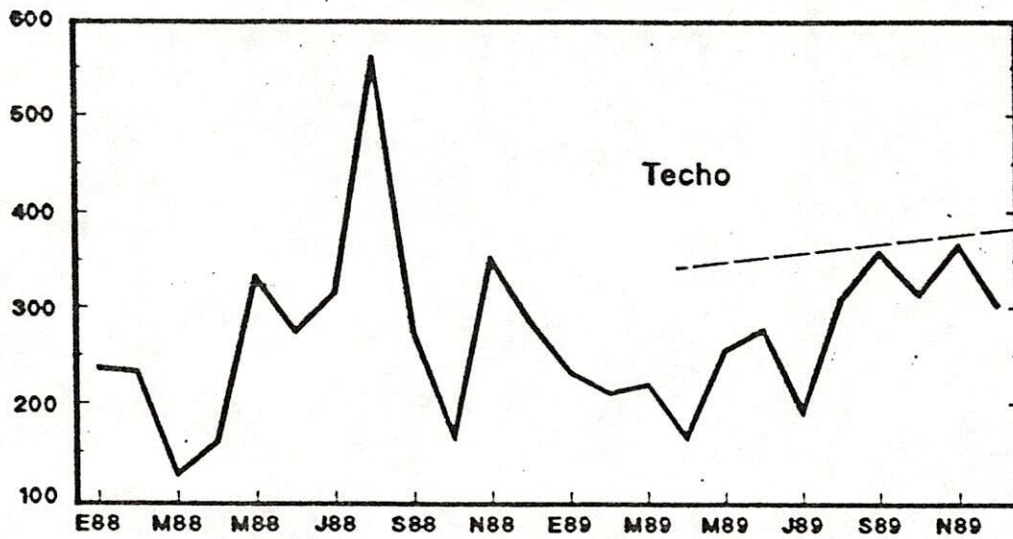
meses de abril a junio la demanda de préstamos es elevada mientras que los depositantes retiran más recursos en esos meses de lo que depositan se debería acumular liquidez en los meses anteriores para entrar en este período con suficientes reservas para el período de poca liquidez. Para la programación de liquidez las empresas financieras debieran realizar una presupuestación de préstamos y depósitos, además de su presupuestación de ingresos y gastos. Esta programación de los niveles de desembolsos y recuperaciones de préstamos, y captación de recursos que les permitirá programar su liquidez durante el año.

Las gráficas 4 y 5 se muestra una forma rudimentaria que pueden utilizar para afrontar este problema. En la gráfica 4 se presentan los desembolsos mensuales de préstamos. En base a las operaciones realizadas durante los últimos meses de año se traza un "techo" que representa el máximo de demanda de préstamos durante los primeros meses del años siguiente. En la gráfica 5 por otro lado se presenta la captación de depósitos neto (depósitos mensuales menos retiros), sumado a la recuperación mensual de cartera. La línea trazada representa un piso de recursos que servirán para satisfacer la demanda de préstamos. Como se observa la cooperativa enfrenta una demanda de préstamos mensualmente de unos \$380,000 pesos, mientras su disponibilidad de recursos para satisfacer estas necesidades será de unos \$300,000 pesos (gráfica 5). Esta situación es la más pesimista ya que sugiere el máximo de demanda de préstamo y un mínimo de oferta de recursos para satisfacerla. En esta circunstancias la cooperativa tiene un

Gráfica 4

Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Desembolsos Mensuales de Préstamos, 1988-1989

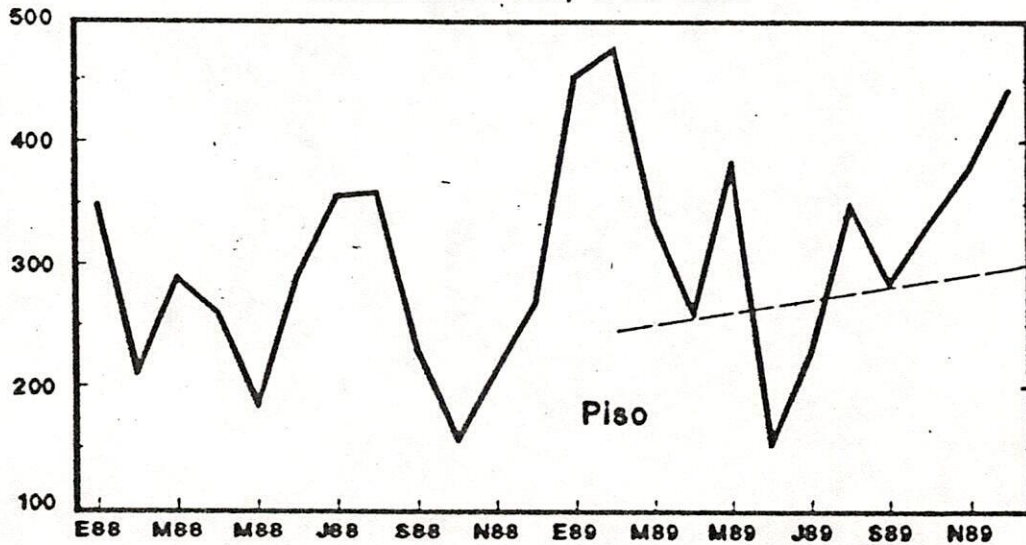
Miles de Pesos



Gráfica 5

Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Captación Neta Mas Recuperaciones de Cartera Mensual

Miles de Pesos, 1988-1989



exceso de demanda que no podrá satisfacer de unos \$80,000 pesos mensuales. En el mejor de los casos la cooperativa captará unos \$450,000 como fué el caso en diciembre (gráfica 5) y enfrentará una demanda de \$300,000 pesos de préstamos, un superávit de recursos prestables de unos RD\$150,000 pesos. Se deben realizar este tipo de proyecciones para determinar el nivel de financiamiento que podrá ofrecer en meses subsiguientes.

Las reservas de liquidez que manejan las cooperativas de ahorro y crédito no solamente tienen el objetivo de proveer liquidez sino también generar ingresos para la institución. O sea, ya que se tiene que invertir una proporción importante de los activos en instrumentos financieros, es importante obtener el mayor rendimiento posible, sin depositarlos a muy largo plazo ni tomar riesgos excesivos invirtiéndolos en instituciones financieras de alto riesgo. Toda cooperativa debiera establecer una política de inversiones escrita que regule la administración de sus reservas de liquidez. Un modelo de política de inversión de reservas de liquidez podría contener los siguientes elementos:

1. Objetivos generales de las reservas
2. Responsabilidad de seguimiento
3. Composición de inversiones
 - a. Tipos de instrumentos
4. Plazo máximos y promedios
5. Diversificación por instituciones financieras

Recientemente se analizó las inversiones que mantenía la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Norteña. En ese momento mantenía una liquidez total de unos \$1,275,667 pesos, distribuidos de la siguiente forma:

DISTRIBUCION DE INVERSIONES LIQUIDAS

Saldo	Tipo de Instrumento	Plazo	Tasa
50,500	Fondo Operaciones	0.0 M	0.00%
845,555	Cuenta Corriente	0.0 M	0.00%
61,612	Cuenta Ahorros	0.0 M	5.00%
20,000	Cert. Financiero	0.0 M	16.00%
218,000	Cert. Financiero	16.0 M	18.00%
80,000	Depósito a Plazo	9.0 M	33.00%
1,275,000	Ponderada	3.3 M	5.64%

Como se observa del detalle de los depósitos la cooperativa mantenía \$977,667 pesos (76.6%) en efectivo y depósitos a la vista, \$80,000 a 9 meses (6.3%), y \$218,000 (17.1%) a 16 meses. Observamos que el plazo promedio ponderado de las inversiones es de 3.3 meses con un rendimiento de solo 5.64% anual. La Cooperativa mantiene un exceso de estos fondos en la cuenta corriente que no generan intereses, y de esta forma está dejando de percibir importantes ingresos para la empresa. La institución debiera reducir a un mínimo los saldos en su cuenta corriente y procurar obtener este servicio de una institución que pague intereses sobre esta cuenta. Si se determina que el nivel absoluto de liquidez es el apropiado, entonces debieran redistribuir estas inversiones hacia instrumentos de mayor rentabilidad y mayor plazo. En su decisión de inversión tienen que tener presente los ciclos económicos de la región en que operan porque los vencimientos de los instrumentos financieros en que vayan a invertir deberán de coincidir con el momento de menor liquidez para la institución.

VI. ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS

La cartera de préstamos de cualquier institución financiera es el activo más importante, y la administración de la misma es la labor más importante de cualquier institución financiera. Generalmente las empresas financieras entran en crisis debido a una pobre administración de cartera cuando los clientes o asociados dejan de amortizar los intereses y el capital que deben a la institución. El riesgo más importante de una cooperativa de ahorro y crédito tiene que ver con la variación de los ingresos que genera la cartera de préstamos.

El servicio crediticio de una cooperativa de ahorro y crédito es muy similar a un banco comercial por la diversidad de tipos de préstamos que otorgan. Las cooperativas típicamente financian todo tipo de actividad productiva como la agricultura, pequeña industria, ganadería, pesca artesanal, etc. En adición financian las necesidades de consumo de sus asociados en sus compras de electrodomésticos, pago de deudas, vivienda etc. Esta diversidad en el servicio de crédito es positiva porque le permite diversificar sus inversiones en todos los sectores de la economía. Por ejemplo, si la agricultura de la región está sufriendo por bajos precios de venta, la cooperativa sufrirá en la medida en que su cartera esté concentrada o no en la agropecuaria. Si la cooperativa ha dedicado una importante proporción de su cartera a préstamos en los sectores del comercio, industria y en préstamos personales podrá navegar las turbulentas aguas sin mucho percance. Pero para poder diversificar con éxito la cartera de préstamos

requiere de conocimientos de los diferentes sectores de la economía local para mejor evaluar los riesgos de las solicitudes de préstamos que se presentan a la institución.

El éxito de una intermediaria financiera depende de la capacidad que desarrolle en el análisis y toma de riesgos en su cartera de préstamos, la cual depende de su destreza en el proceso de evaluación, formalización y seguimiento de su cartera de préstamos. Las cooperativas tienen una ventaja comparativa con respecto a otras instituciones financieras en relación a la calidad y acceso a información con respecto a sus prestatarios (asociados). Esto se debe principalmente a que son instituciones administradas (entre su personal y directivos) por personas de la misma comunidad y es lógico esperara que tengan información muy detallada del carácter de los asociados que les solicitan los préstamos. De esta forma las limitaciones que pudieran tener en el aspecto puramente técnico como analistas de crédito es compensada en parte por el conocimiento de las características personales de todos sus asociados.

Pero, esta ventaja comparativa se va perdiendo rápidamente en la medida en que la institución crece en número de asociados y en la geografía cubierta. En la medida que personas de otras comunidades se asocian a la institución, la información del que dispone el personal y directivos de la cooperativa es mas limitada. Por esta razón la preparación técnica de los directivos y empleados de la cooperativa es sumamente importante, porque de no tecnificar sus operaciones la cooperativa se verá en serios problemas con la

recuperación de su cartera de préstamos porque ya no dispone de la ventaja de información. En adición la expansión geográfica de sus servicios debe ir de la mano con la creación de estructuras organizativas, como los distritos, en los cuales personas de la comunidad puedan aportar al proceso de búsqueda y análisis de los riesgos relativos de los diferentes asociados prestatarios.

ANALISIS DE CREDITO

Las cooperativas de ahorro y crédito como las demás instituciones financieras son instituciones especializadas en la evaluación y toma de riesgos. Como hemos visto, la inversión mas importante que realiza la cooperativa de ahorro y crédito está en los préstamos que otorga a sus asociados, y cuidar la cartera de préstamos es la labor de mayor envergadura que tienen los empleados y directivos. La protección de esta cartera depende directamente del análisis de los préstamos solicitados, y por ende el área mayor envergadura en la administración de una cooperativa de ahorro y crédito está precisamente en el proceso y análisis de crédito. El análisis de crédito comienza con una evaluación del CARACTER de la persona que solicita el préstamo. ¿Es esta persona digna de confiarle los ahorros captados? ¿Cuál ha sido su historial de crédito en la cooperativa y con otras instituciones financieras o comerciales? Por mayor capacidad de pago que tenga un asociado, si no inspira confianza, no se puede aprobar el préstamo.

El segundo criterio de evaluación es la CAPACIDAD DE PAGO del individuo. Cuando hablamos de capacidad de pago no estamos considerando si tiene terrenos, casa, ganado u otros activos, sino

cuales son sus ingresos en efectivo que utilizará para amortizar el préstamo cuando llegue la fecha de vencimiento. Todo crédito debe estar relacionado a una fuente de ingresos que se utilizará para su cancelación.

Si el préstamo es para la compra de un electrodoméstico, por ejemplo, hay que identificar la fuente de repago. Si el solicitante pagará con su sueldo entonces hay que calcular su "ingreso disponible". Para obtener este dato hay que restar del sueldo mensual (después del pago de impuestos) todos los gastos de alimentación, alquiler, vestimenta, educación de los hijos, otras deudas, etc. Se compara entonces la cuota de amortización del préstamo (capital e intereses) que está solicitando con el "ingreso disponible" para ver si tiene capacidad de pago. Si la relación entre la cuota del préstamo y su ingreso disponible es muy estrecho no se podrá aprobar porque hay que tomar en cuenta que hay gastos inesperados todos los meses que deberán ser cubiertas.

De la misma forma si el préstamo es para un comercio, agricultura, ganadería u otro tipo de actividad productiva hay que evaluar el flujo de dinero que genera dicha actividad. Es bastante más difícil evaluar este tipo de préstamo porque típicamente los pequeños empresarios no tienen una contabilidad organizada. Esta información se obtiene mediante una entrevista prolongada con el solicitante en la cual se obtiene información sobre las ventas, los costos de artículos vendidos, número de empleados y gastos de operación de la empresa, etc., para determinar finalmente las utilidades que genera la empresa. Estas utilidades para el pequeño

empresario comercial o agricultor sería el equivalente del sueldo mensual del asalariado en el caso anterior. De estas utilidades hay que calcular el "ingreso disponible" para la amortización del préstamo.

En adición a una entrevista en la oficina de la cooperativa en el momento de la solicitud, el analista debe trasladarse a la empresa para poder entender mejor cómo opera dicha empresa. Como se le está pidiendo a la cooperativa que tome un riesgo en financiar una pequeña empresa, evaluar la capacidad del dueño como empresario es de vital importancia. El factor de mayor importancia en el éxito de cualquier empresa es la capacidad de las personas que la administran.

Finalmente, sólo después que se determina que el individuo tiene la suficiente capacidad de pago se procede a evaluar el COLATERAL, o garantía real que pudiera ofrecer. El objetivo de exigir una garantía real es para asegurar el repago del préstamo aún en el caso de que se presente algún factor inesperado que socave la capacidad de pago del individuo. El análisis de la capacidad de pago debió demostrar que el individuo podía amortizar el préstamo solicitado, ya que una garantía nunca puede considerarse como sustituto de esta capacidad.

Todos los préstamos que se otorgan contienen algún grado de riesgo para su recuperación. El buen analista es aquella persona que ha aprendido a evaluar eficientemente estos riesgos. Existen muchas instituciones financieras que utilizan las garantías como una forma de evitar el tedioso trabajo de investigar la capacidad

de pago de los prestatarios potenciales. Suponen que si el individuo tiene una casa de alto valor que puede poner en garantía el análisis de los ingresos no es tan importante. En estos momentos esto es especialmente riesgoso porque mientras las propiedades suben de valor con la inflación, el salario real declina, reduciendo la capacidad de pago, y la institución se verá precisada a embargar la garantía para cobrar el préstamo.

Para las cooperativas esto presenta dos problemas: Primero, una buena parte de los asociados no posee los títulos correspondientes de sus terrenos o casas. Esto quiere decir que no podrían atender a las necesidades de crédito de la mayoría de sus asociados. Segundo, si no existe capacidad de pago eventualmente la cooperativa se verá en la obligación de tener que desalojar a muchos de sus asociados de sus hogares para ejecutar la garantía por no haber evaluado adecuadamente la capacidad de pago.

Finalmente, es importante indicar que el solo hecho de ser asociado de una cooperativa de ahorro y crédito no otorga el derecho a recibir un préstamo. El asociarse a una cooperativa le da derecho a utilizar los servicios de ahorros, y a solicitar un préstamo, pero esta deberá ser evaluada en forma objetiva para determinar si califica.

POLITICA DE CREDITO

De la misma forma en que las cooperativas debieran tener una política de inversión que regula la inversión de sus reservas de liquidez también necesitan una política de crédito para guiar y controlar los riesgos en su cartera de préstamos. Un ejemplo de

una política de crédito podría contener lo siguiente:

1. Políticas Generales:

- Aclaración de los objetivos de la cooperativa
- Equilibrio en la cartera de préstamos (sectores)
- Administración de la cartera
- Límite máximo por deudor
- Relación de préstamos a depósitos
- Niveles de aprobación
- Garantías, Documentación, información crediticia
- Cálculos y tasas de morosidad
- Mecanismos del cálculo de interés
- Políticas de extensión de plazos, refinanciamientos
- Políticas de castigo de cartera
- Reservas para préstamos incobrables

2. Políticas Sectoriales Específicas

- Agricultura
- Comercial
- Ganadería
- Industrial
- Vivienda
- Consumo
- Préstamos que no son deseables

3. Políticas Misceláneas

- Préstamos a directivos y empleados
- Conflictos de interés

4. Control de Calidad

- Departamento de crédito y análisis
- Archivos de cada préstamo en la cartera
- Estadísticas mensuales
- Cálculos de mora
- Responsables de recuperación

En la primera sección de la política se discuten las condiciones generales que rigen la política de crédito de la institución. Aquí es donde se plantea el objetivo que persigue la institución con su servicio crediticio. Aunque, como dijimos anteriormente, la cooperativa financia todos los sectores, es importante establecer límites máximos de concentración de cartera en cualquiera de estos sectores. Aunque estas proporciones dependerán de la región en que se encuentre la cooperativa, es

importante que sirvan de guía para evitar una concentración de la cartera en algún sector de la economía en particular.

Agropecuarios	20%
Comercio e Industria	35%
Personales Consumo	30%
Vivienda (largo plazo)	15%
Total	100%

VII. ADMINISTRACION DE PASIVOS

Los depósitos captados por la cooperativa como así también los préstamos que obtengan de otras instituciones representan deuda para la empresa, con la cual financia la mayor parte de su cartera de préstamos. Las cooperativas dependen de cinco fuentes principales de recursos, estas son: Cuentas de ahorros retirables, depósitos a plazo fijo, aportaciones, capital y préstamos externos. Como se observa en el siguiente recuadro, la cooperativa de ahorro y crédito "La Norteña" financió sus activos a finales de 1989 en más de un 90 por ciento con deuda, y solamente un 9.77% capital propio. Aunque este nivel de endeudamiento se consideraría excesiva para una empresa comercial o industrial, es normal para la actividad bancaria o de intermediación financiera.

De la misma forma en que la población demanda jabón, desodorante, pasta dental etc, también demanda dinero. El dinero les facilita las transacciones y es una forma eficiente de guardar parte de su riqueza. Si no existiera dinero los agricultores tendrían que transportar sus productos agropecuarios a la tienda de zapatos ofreciendo quince libras de papas por un par

Cuadro 3
Composición de Recursos Captados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña". 31 de Diciembre de 1990

	Saldo	Distribución
Cuentas de ahorros	1,778,964	38.50%
Depósitos a plazo	1,007,731	21.81%
Préstamos	150,000	3.25%
Aportaciones	1,226,395	26.54%
Capital propio	451,449	9.77%
Otras fuentes	5,685	0.12%
Total:	4,620,224	100.00%

de zapatos. El ganadero tendría que sacrificar un animal en el estacionamiento del cine para poder cambiar una porción de carne por una taquilla. Es evidente el importante rol que juega el dinero. Tanto es así que en los países donde ha habido una inflación relativamente elevada, que representa un impuesto al uso del dinero ya que la inflación reduce su valor adquisitivo, la población sigue utilizando el dinero hasta llegar a la hiperinflación sacrificando así parte de su riqueza a cambio de la conveniencia de utilizar el dinero como medio de cambio en la economía.

La población mantiene parte de su demanda de dinero en sus bolsillos para realizar las pequeñas transacciones cotidianas, y otra lo mantienen en cuentas corrientes en los bancos comerciales, por la necesidad de realizar muchos pagos o por montos elevados que hacen inconveniente, y riesgos mantener este dinero en efectivo en su persona, casa o negocio. En adición, si consideran que no necesitarán su dinero por algún tiempo lo depositan en una cuenta

de ahorros, o en un depósito a plazo. En los campos donde tradicionalmente no han habido sucursales bancarias la gente se acostumbró a guardar su dinero en una lata enterrada debajo de la casa, y aunque sería el primer lugar donde bucaran los ladrones - debajo del colchón. El dinero que no iban a necesitar inmediatamente lo invertía en la crianza de puercos, gallina y chivos que podían ser sacrificados o vendidos en cualquier momento, y aumentaban de valor igual a la capitalización del interés en un depósito a plazo, a medida que crecían y engordaban. Es importante estudiar y entender las motivaciones que tiene la población para mantener su dinero en sus bolsillos, debajo el colchón, en un depósito bancario o en un animal doméstico, porque el éxito en la captación de ahorros está en ofrecer un "menú" atractivo de diversos tipos de depósitos, con variados plazos, tasas y otras condiciones que atraigan al depositante a la cooperativa. Los directivos y empleados de la cooperativa deben en todo momento mantenerse informados de los servicios y condiciones que ofrece las otras instituciones financieras en el mercado, para mantenerse competitivos con ellos.

Para tener éxito en la captación de ahorros de sus asociados las cooperativas deben ofrecer antes que todo una imagen de confianza. La confianza en una "activo" muy difícil de ganarse, pero muy fácil de perder. El depositante (asociado) en cualquier institución financiera (cooperativas de ahorro y crédito) tiene grandes dificultades en evaluar el riesgo en depositar sus ahorros en las diferentes instituciones del sistema financiero. A veces

los directivos de una cooperativa desean realizar grandes inversiones en edificaciones, porque esto crea un imagen de solidez, pero no pagan salarios competitivos para atraer o retener un personal calificado para asegurar su inversión mas importante, que el la cartera de crédito. En todos los países del mundo podemos ver edificios muy suntuosos de instituciones financieras quebradas. La confianza del asociado o depositante se puede perder rápidamente con el solo hecho de manejar en forma inadecuada el dinero que ingresa y sale de la institución diariamente. La cooperativa podría ser muy rentable, pero podrían quebrar fácilmente porque el gerente y los directivos no mantienen suficiente dinero en caja o en inversiones líquidas para confrontar los retiros inesperados de sus asociados.

El objetivo de un banco privado con respecto a la captación de depósitos es captar el dinero a la mínima tasa de interés posible. En el caso de una cooperativa este no debiera ser el caso ya que una parte de los asociados son ahorrantes-netos cuyos intereses son tan importantes en su calidad de dueños como los prestatarios-netos. Como hemos establecido más arriba la estructura de tasas de interés en una cooperativa resulta de la dinámica de interna de la institución entre los ahorrantes-netos y los prestatarios-netos, pero en la medida que se su estructura deje de ser competitivo con el resto de las instituciones financiera, especialmente del lado de el rendimiento sobre los ahorros, en esa misma forma se socava su viabilidad financiera.

VIII. ADMINISTRACION DE CAPITAL

El capital en cualquier empresa financiera es el colchón de que dispone para amortiguar las pérdidas operacionales y morosidad en la cartera de préstamos que pudieran surgir. Esto sirve para proteger a los mismos socios que tienen sus ahorros invertidos en la empresa como también otras empresas acreedoras, como bancos comerciales que prestan recursos a las cooperativas. Estos recursos representan la participación de cada socio como dueño de la institución, y sobre el cual se distribuyen los excedentes anualmente. Es el valor que se obtiene después de restar los pasivos del activo total. Desde el punto de vista de una institución financiera, el capital se define como: (1) Los recursos permanentes de que dispone la empresa, o sea que no pueden ser retirados (por clientes o dueños); (2) deben estar disponibles para absorber pérdidas en una empresa en operación; (3) no crean una obligación financiera por el pago de intereses. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito se escucha con frecuencia que las aportaciones de los asociados representan el "capital social" de la empresa. Las aportaciones no generan una obligación por intereses, ya que se pagan dividendos al final del año en la medida que hayan excedentes, y desde esta perspectiva parecen cumplir con la tercera condición para considerarse "capital financiero".

Aunque formalmente, el asociado debe solicitar ante el Consejo de Administración el retiro de sus aportaciones de la empresa, y por esto podrían ser considerados "permanentes", en la práctica el asociado retira sus aportaciones mediante la solicitud de un

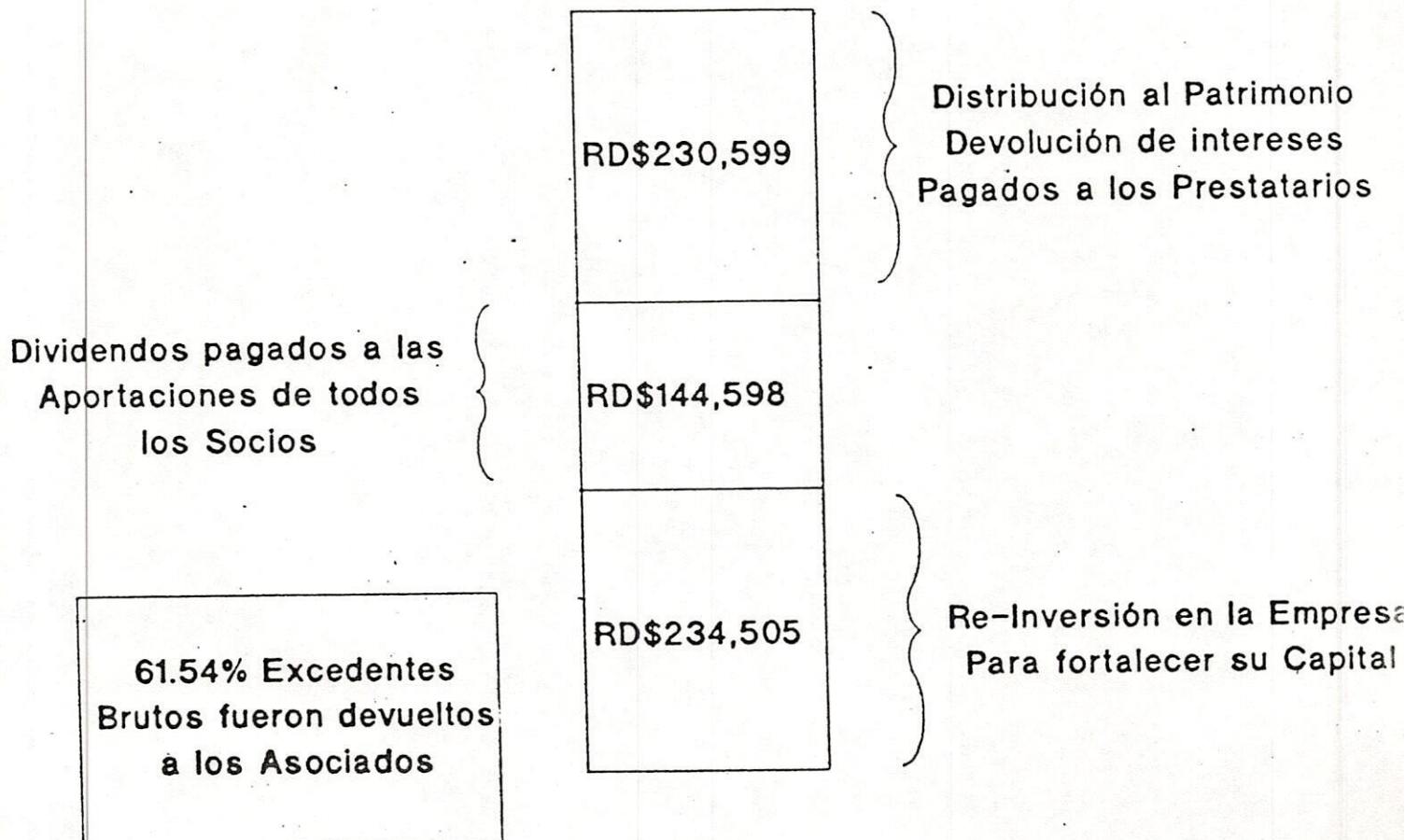
préstamo por un monto igual al saldo en aportaciones. Al no cancelar este préstamo el asociado ha retirado de hecho su inversión en la empresa, de esta forma observamos que las aportaciones de un socio moroso no están disponibles para absorber las posibles pérdidas operativas. En la práctica vemos entonces que las aportaciones de los asociados no califican como "capital financiero".

El capital financiero de una cooperativa de ahorro y crédito se compone de las donaciones, las reservas creadas al final del año, excedentes retenidos, y las reservas para préstamos incobrables. Si consideramos las fuentes de este capital, todas menos las donaciones externas provienen de los excedentes operacionales de la empresa, entendemos entonces la conexión entre la fortaleza de una institución financiera y los excedentes o utilidades. Por esta razón, interpretar el dicho "sin fines de lucro", como que la empresa cooperativa no debiera de generar excedentes operacionales es totalmente equivocado, ya que los excedentes fortalecen la institución y de esta forma aumentan la seguridad de los ahorros del mismo asociado. El objetivo de capitalización mínima (capital/activo total) debiera ser de un 10 por ciento.

En los estatutos de cada cooperativa existen artículos que contemplan la creación de estas reservas. Por ejemplo en los artículos 26 y 27 de los estatutos de la Cooperativa "La Norteña" los excedentes de operación anual deben asignarse de la siguiente forma:

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Norteña
Distribución de Excedentes Brutos
1985-1989

RD\$ 609,702



1. 5% se asigna al fondo de educación.
2. 25% se asigna a la Reserva Legal.
3. 10% se asigna a la Reserva de Edificación.

Según los estatutos la cooperativa retiene un 40% de los excedentes anualmente para fortalecer su capital financiero, lo cual representa su tasa de "retención" (RE). La tasa de generación de capital interna (g) es igual al producto de su rendimiento sobre capital (RSC) (donde $RSC = \text{excedentes del período} / \text{capital promedio}$) y la tasa de retención de utilidades (RE), que en el caso de esta cooperativa es de un 40%.

$$(g = RSC \times RE)$$

Esta tasa de capitalización es la tasa de crecimiento anual del capital de la empresa. La tasa de capitalización es importante porque debe estar relacionada al crecimiento global de la empresa. Para que la protección que provee el capital a los acreedores de la empresa se mantenga igual o aumente, el capital debe crecer al mismo ritmo que los activos o pasivos que protegen. Si los activos crecen a un ritmo más acelerado que la tasa de capitalización, la relación de capital/activo decrece, y también decrecen la protección a los acreedores.

IX. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis de las razones financieras es un instrumento técnico que se utiliza para evaluar la situación financiera en base a los estados financieros. El análisis no solamente debe tomar en cuenta la comparación de varios años, o sea a través del tiempo, sino también un análisis con un grupo de instituciones similares.

La rentabilidad es la primera y más importante de estas razones financieras. Como es imposible comparar las utilidades en valores monetarios de dos empresas de diferentes tamaños (o varios años para la misma empresa) es importante relacionarlo a una base, como por ejemplo las utilidades por peso de activo o patrimonio. De aquí nace los dos indicadores de rentabilidad más importantes: Rendimiento sobre activo (ROA), y rendimiento sobre patrimonio (RSP).³ El rendimiento sobre activo se calcula dividiendo los excedentes brutos (antes de la distribución de reservas) por el activo promedio, y el rendimiento sobre el patrimonio usa el mismo numerador pero lo dividiendolo por el patrimonio promedio en el año.

Aunque las aportaciones de los asociados no son parte del "capital financiero" las incluiremos dentro del patrimonio de la empresa para efectos de medir el rendimiento. Esto así porque se distribuyen los excedentes durante el año entre los asociados pagando un dividendo sobre las aportaciones y mediante el pago del llamado patrocinio (intereses devueltos a los asociados que tomaron prestado de la cooperativa durante el año fiscal) entonces nos interesa en promedio cuanto ha ganado cada asociado por peso invertido, como dueños de la empresa.

Además de saber el nivel del rendimiento sobre patrimonio, nos interesaría comprender cuales fueron los factores que influyeron para que este rendimiento cambiara de un año a otro, por ejemplo.

³El patrimonio se refiere al valor de las inversiones de los asociados en la empresa, o sea es la suma del capital mas las aportaciones.

La descomposición del rendimiento sobre patrimonio entre las diferentes variables que la determina, no solo nos permitirá determinar la rentabilidad de la empresa, sino que también nos podrá aclarar las razones detrás de una variación en esta relación. Para comenzar con el análisis de rentabilidad necesitamos únicamente cuatro datos:

1. Excedentes del período (antes de la distribución de reservas)
2. Ingreso total del período
3. Activo promedio del período
4. Patrimonio promedio del período

Los dos primeros datos provienen del estado de ganancias y pérdidas mientras que los últimos dos provienen del balance general. Como nos interesa comparar la rentabilidad anual, tomaremos los datos de los estados financieros al cierre del período fiscal. En el cuadro 4 observamos los estados financieros de la Cooperativa "La Norteña" para los años de 1987 al 1990. Todos estos estados reflejan la situación de la cooperativa al final del período fiscal al 31 de diciembre. En el siguiente cuadro se presentan los datos de la cartera, activos totales y patrimonio promedio necesarios, calculados de los balances generales mensuales. En este mismo cuadro se presentan los componentes del análisis descompuesto del rendimiento de la empresa.

CUADRO 4
BALANCES GENERALES COMPARATIVOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NORTEÑA

		DIC 87	DIC 88	DIC 89	DIC 90
ACTIVOS					
CAJA		214,648	131,280	517,983	541,055
INVERSION		141,077	100,000	369,124	1,051,712
CARTERA		1,160,369	2,501,443	3,012,368	3,010,707
PROVISION		0	(43,485)	(43,485)	(43,485)
ACTIVOS FIJOS-NETOS		51,256	356,454	723,303	889,894
OTROS ACTIVOS		13,528	19,036	40,931	102,260
ACTIVO TOTAL		1,580,878	3,064,728	4,620,224	5,552,143
PASIVOS Y CAPITAL.					
AHORROS RETIRABLES		663,924	1,240,916	1,778,964	2,209,675
PASIVOS A PLAZO FIJO		306,715	467,826	1,007,731	1,431,909
PRESTAMOS BANCARIOS		0	150,000	150,000	250,000
INTERESES Y OTRO POR PAGAR		11,553	24,070	5,685	58,863
TOTAL PASIVOS		982,192	1,882,812	2,942,380	3,950,447
CAPITAL:					
APORTACIONES		434,121	920,555	1,226,395	1,262,587
DONACIONES		11,501	11,501	11,501	30,202
EXEDENTES Y RESERVAS		30,378	149,564	152,346	261,857
EXCEDENTES DEL PERIODO		122,686	100,296	287,602	47,050
TOTAL CAPITAL		598,686	1,181,916	1,677,844	1,601,696
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL		1,580,878	3,064,728	4,620,224	5,552,143

CUADRO 4 CONT'D
ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS COMPARATIVOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NORTEÑA

		1987	1988	1989	1990
INGRESOS:					
INGRESOS SOBRE PRESTAMOS		260,264	574,306	905,050	1,118,575
INGRESOS SOBRE DEPOSITOS		18,236	28,305	43,309	131,806
COMISIONES S/PRESTAMOS		3,244	0	3,428	1,175
INGRESO POR SERVICIO		10,816	12,601	15,752	94,272
	INGRESO TOTAL	292,560	615,212	967,539	1,345,828
GASTOS:					
GASTOS FINANCIEROS		79,180	197,191	365,909	624,500
GASTOS OPERATIVOS		90,694	243,288	314,027	674,277
	GASTO TOTAL	169,874	440,479	679,936	1,298,777
	EXCEDENTES	122,686	174,733	287,603	47,051

CUADRO 5
ANALISIS DE DESCOMPOSICION DE LA RENTABILIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NORTEÑA

	1986	1987	1988	1989	1990
Cartera Promedio	320,314	801,166	1,807,476	2,688,614	3,146,309
Activo Promedio	461,435	1,076,154	2,433,438	3,982,782	5,439,336
Patrimonio Prom.	197,194	413,490	903,483	1,485,243	1,728,995
Utilización de Activos (UA)	.2153	.2719	.2535	.2429	.2474
Margen de Utilidad (MU)	.3539	.4194	.3311	.2973	.0349
Multiplicador de Patrimonio (MP)	2.34	2.60	2.69	2.68	3.15
Rendimiento S/Patrimonio (RSP)	17.83%	29.65%	22.57%	19.35%	2.72%
Rendimiento S/Activos (RSA)	7.62%	11.40%	8.39%	7.22%	.86%

La siguiente ecuación nos muestra los diferentes componentes del rendimiento sobre patrimonio que debemos considerar:

$$\text{RSP} = \text{MU} \times \text{UA} \times \text{MP}$$

donde:

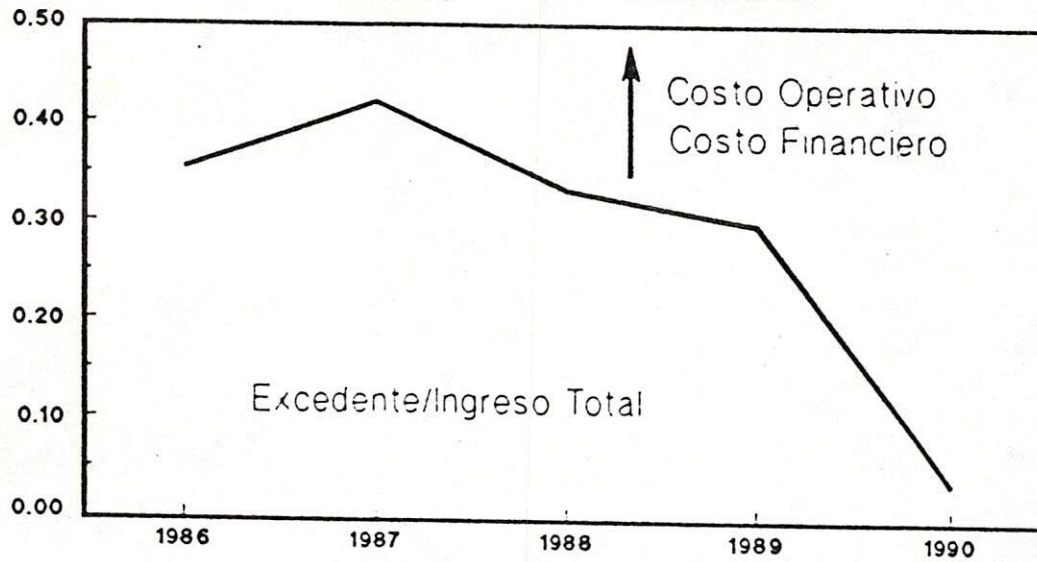
Rendimiento sobre Patrimonio = margen de utilidad x utilización de activos x multiplicador de patrimonio.

MU: Margen de Utilidad: excedentes del período / ingreso total
UA: Utilización del Activo: ingreso total / activo promedio
MP: Multiplicador de Patrimonio: activo promedio / patrimonio promedio

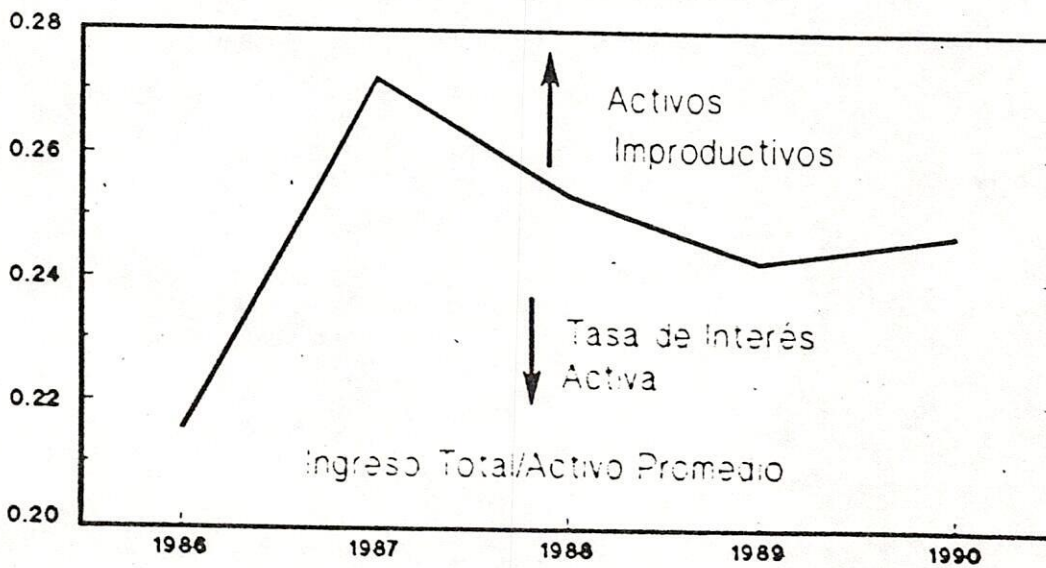
Concentrándonos en el rendimiento sobre patrimonio vemos como este aumentó en forma significativa de un 17.8% en 1986 a un 29.7% en 1987. Durante los últimos tres años estudiados este rendimiento ha decaído a un 22.6% en 1988 y un 19.4% en 1989 y un 2.7% en 1990 respectivamente. Aunque los niveles de rendimiento sobre activo son menores, la tendencia ha sido igual. ¿Cuales han sido los factores que explican esta caída en el rendimiento promedio de esta empresa? La respuesta a esta incógnita la podremos contestar al desglosar el rendimiento sobre patrimonio entre sus diferentes componentes.

En las gráficas 6, 7 y 8 se observan el comportamiento de los tres indicado que componen el RSP. Podemos ver que la caída del mismo durante 1988 se debió a la caída del margen de utilidad y de la utilización de activos. Aunque se observa un aumento en el multiplicador de patrimonio (gráfica 8), este no fué lo suficiente para contrarrestar la reducción en las dos primeras. Durante 1989 los tres indicadores cayeron lo cual explica la reducción del RSP. Durante 1990 dos de los tres indicadores aumentaron, pero no fue

Gráfica 6
Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Márgen de Utilidad

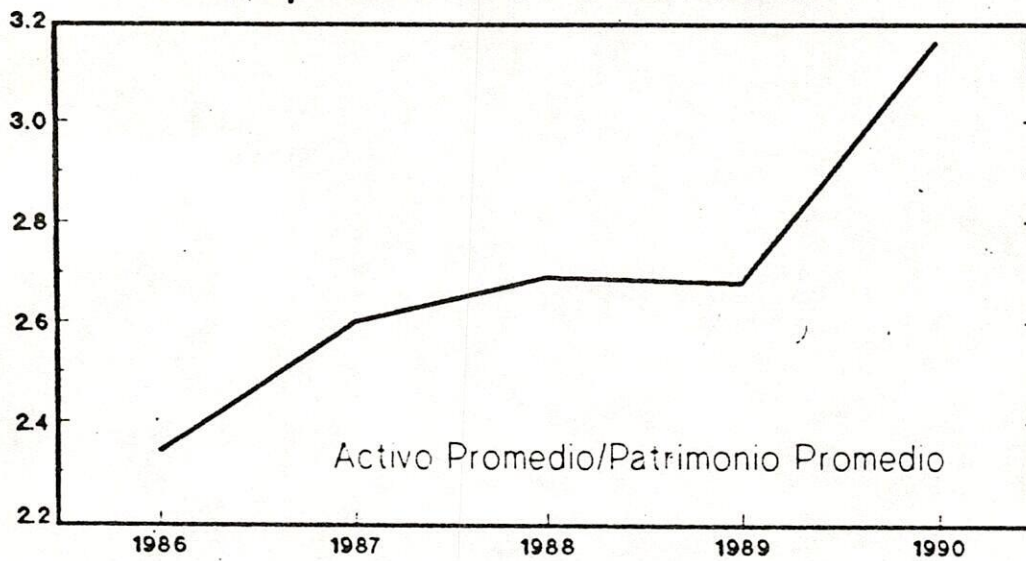


Gráfica 7
Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Utilización de Activos



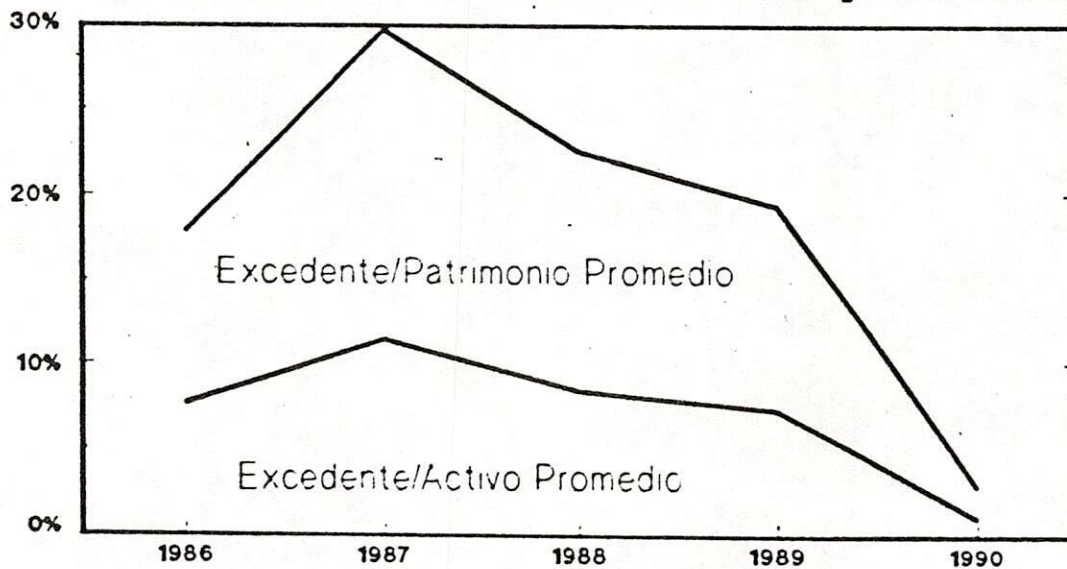
Gráfica 8

Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Multiplicador de Patrimonio



Gráfica 9

Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Norteña"
Rendimiento Sobre Patrimonio y Activos



suficiente para contrarrestar la caída en el margen de utilidad.

En el caso del margen de utilidad (MU), éste puede caer debido a un aumento de los costos operativos o financieros de la empresa. Para determinar los excedentes del período se restan los gastos operativos, y gastos financieros del ingreso total.⁴ Se observa en el Cuadro 5, de cada peso de ingreso total quedaban 41.9 centavos de excedentes en 1987, lo cual cayó a 33.1 centavos, 29.7 centavos, y finalmente en 1990 a solamente 3.5 centavos. El problema básico de esta institución ha sido que los ingresos, han permanecido estáticos (con relación al activo promedio), mientras que tanto sus gastos financieros y operativos han aumentado.

La utilización de activos (UA), por otro lado se puede haber reducido por una redistribución de los activos de la empresa hacia activos improductivos (activos fijos, efectivo en caja o cuenta corriente). En adición, una caída del ingreso sobre los activos generadores de ingresos (cartera y depósitos bancarios que generan ingresos) por una reducción de la tasas de interés o por un aumento en la tasa de morosidad en la cartera de préstamos que reduce su rendimiento. La rápida captación de depósitos durante 1988, que se refleja en un aumento del multiplicador de patrimonio (MP), evitó que la RSP no cayera más de lo experimentado durante este año. Durante el último año estudiado los tres indicadores se redujeron, lo cual forzosamente llevaría a una caída en el rendimiento sobre patrimonio. Una vez que determinamos que la caída en la

⁴El aumento de los gastos operativos podría deberse también a un problema de morosidad en la cartera de préstamos en la medida que se pase por gastos algunos préstamos considerados "incobrables".

rentabilidad ha sido el efecto de un aumento de gastos (operativos y financieros) sin un aumento proporcional de los ingresos, podemos calcular otros indicadores para estudiar más a fondo el problema. A continuación presentamos 20 indicadores que debieran ayudar a evaluar el problema como también sugerir las políticas a tomar para corregir esta situación.

RENTABILIDAD

1. Excedentes Brutos / Patrimonio Promedio = RSP
2. Excedentes Brutos / Activos Promedio = RSA
3. Excedentes Brutos / Ingreso Mensual Total = MR
4. Ingreso Total / Activo Promedio = UA
5. Activo Promedio / Patrimonio Promedio = MP

PRECIOS Y MARGENES FINANCIEROS

6.
$$\frac{\text{Intereses Recibidos S/Préstamos} + \text{Comisiones S/Préstamos}}{\text{Cartera Promedio}} =$$

Rendimiento efectivo de la cartera de préstamos
7.
$$\frac{\text{Intereses Pagados Por Depósitos}}{\text{Depósitos}} = \frac{\text{Interés Ponderado de los depósitos}}{\text{Interés ponderado de los depósitos}}$$
8. Intereses y Comisiones Recibidas -
Intereses y Comisiones Pagadas = Margen de Intereses
9. $8 / \text{Activo Generador Promedio}^5 = \text{Márgen Financiero}$
10. Brecha de Intereses (6-7) =
11. Gastos Operativos / Activo Total Promedio =
12. Activo Fijo Neto / Activo Total Promedio =

⁵Activo Generador se define como todo activo que genera ingresos para la empresa, generalmente incluye la cartera de préstamos y las inversiones líquidas que devengan intereses.

LIQUIDEZ

13. Caja y Bancos / (Depósitos + Aportaciones) =

14. Caja y Bancos + Inver. líquidas =
(Depósitos + Aportaciones)

15. Caja y Bancos + Inver. líquidas =
Pasivos Totales

15. Cartera / (Depósitos + Aportaciones) =

16. Activo Generador / Activo Total =

SUFICIENCIA DE CAPITAL

17. Capital Financiero⁶ / Activo Total

18. Capital Financiero / Cartera Préstamos

19. Capital Financiero - Préstamos Morosos =
Activo Total

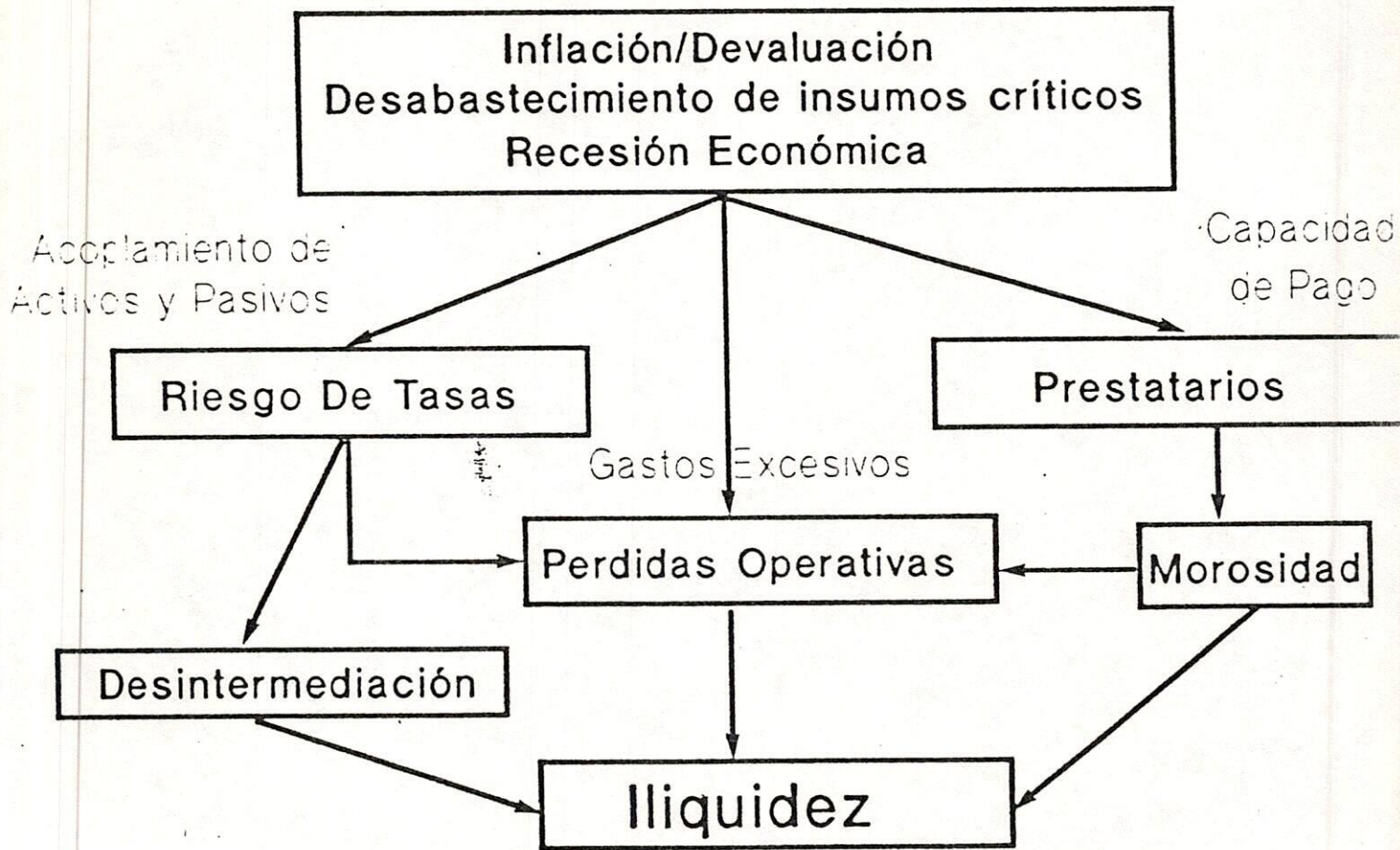
20. Capital Financiero - Préstamos Morosos =
Cartera Préstamos

X. ADMINISTRACION DEL ACTIVO Y PASIVO

La administración del activo y pasivo se refiere al concepto de que la empresa financiera debe administrar en forma conjunta ambos lados de su balance general (activos y pasivos), aunque hasta ahora los hemos analizado en forma separada. La inestabilidad de la inflación interna, y por ende del nivel de las tasas de interés en el mercado, crea para las intermediarias financieras elevados riesgos que solo pueden ser controlados mediante una eficiente gestión conjunta de sus activos y pasivos. El riesgo principal de la inestabilidad de las tasas de interés surge cuando el plazo

⁶Capital Financiero se define como la suma de las Reservas, Donaciones, Excedentes Retenidos y Provisión Para Préstamos Incobrables.

Impacto de la Inestabilidad Macroeconómica sobre Las Instituciones Financieras



promedio al que tiene colocado su cartera de préstamos (su principal activo), difiere del plazo promedio de sus captaciones de ahorros (principal pasivo). Si la institución no tiene la capacidad de revisar las tasas de interés pactadas en sus contratos de captación (depósitos) y colocación (préstamos) al mismo tiempo vera afectada su margen financiero.

En un ambiente de inestabilidad de precios donde las tasas de interés en el mercado financiero estan cambiando rápidamente, la cooperativa tiene dos alternativas para minimizar su riesgo de variación en las tasas de interés. La primera opción sería de establecer una clausula de reajuste en todos los contratos de préstamos para así poder cambiar la tasa de interés en todos los préstamos de la cartera aunque no se hayan vencido todavía. El problema con esta política es que es sumamente difícil de implementar por la resistencia de los mismos asociados. Además aunque se pudiera implementar el sistema de reajuste de las tasas de interés, si los cambios en las tasas del mercado fueran muy bruscas, es posible que los prestatarios no tuvieran la capacidad de pagar una cuota de préstamo sensiblemente mas alta creando un problema potencial de morosidad.

La segunda opción sería de asegurar un "acoplamiento" perfecto entre los plazos de captación y colocación. O sea, si en promedio la cooperativa capta sus recursos a 9 meses, en promedio su cartera de préstamos debiera de tener un plazo no mayor de 9 meses. Esta opción definitivamente no es la mas deseable porque restringe seriamente el servicio de crédito hacia los asociados. Los

préstamos de vivienda, y de proyectos productivos de larga gestión ya no pueden ser financiadas.

En el próximo cuadro se presentan datos que nos ilustran como calcular un indicador de la "brecha" de plazos entre los activos y pasivos, Proporción de Vencimiento, lo cual nos indica el grado de riesgo que esta incurriendo la institución.

CUADRO 6
CALCULO DE LA PROPORCION DE VENCIMIENTO O BRECHA DE PLAZOS

	(000)	Plazo-Meses	Distribución
Caja y Bancos	250	0	5.32%
Inversiones	650	6.5	13.83%
Cartera	3,500	18.5	74.46%
Activo Fijo	300	N.A.	6.38%
Total Activo	4,700		100.00%
Cuenta Ahorro	1,200	0	25.53%
Depósito Plazo	2,000	6.3	42.55%
Aportaciones	1,000	0	21.27%
Capital	500	N.A.	10.63%
Pasivo y Capital	4,700		100.00%

Proporción de Vencimiento o Brecha de Plazos:

$$\frac{1,200 \times 0 + 2,000 \times 6.3 + 1,000 \times 0}{250 \times 0 + 650 \times 6.5 + 3,500 \times 18.5} = \frac{12,600}{68,875} = .1827 = 18.27\%$$

Observamos en el cuadro que su inversión principal esta en la cartera de préstamos que demuestra un plazo promedio de 18.5 meses. Este plazo representa el plazo "efectivo" en la cual, (sin considerar la morosidad), se recuperará el dinero en la cartera. El cálculo se hace viendo la fecha de vencimiento de cada cuota en la cartera de préstamos. Este mismo tratamiento se le da a los pasivos. No es el plazo original en el contrato de préstamo o en el certificado de depósito, sino el plazo de vencimiento efectiva.