

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA ORGANIZACIÓN  
FINANCIERA COMULTRASAN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
MÁLAGA – SANTANDER –**

**OSCAR FERNANDO RODRÍGUEZ ORTEGA**

**Trabajo de Proyecto de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título  
de INGENIERO FINANCIERO, EN LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS  
CORPORATIVAS, presentado a la Doctora: DORÍS RUEDA.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB –  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
BUCARAMANGA**

**2009**

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA ORGANIZACIÓN  
FINANCIERA COMULTRASAN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
MÁLAGA – SANTANDER –**

**OSCAR FERNANDO RODRÍGUEZ ORTEGA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB –  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
BUCARAMANGA**

**2009**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado Calificador**

---

**Jurado Calificador**

**Bucaramanga, Noviembre de 2009.**

## **NOTA DE ADVERTENCIA**

**LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB –**, ni los Jurados se hacen responsables de las ideas expuestas por el Graduando ó proponente de la presente Investigación.

## **DEDICATORIA**

- A DIOS**, porque el siempre me ha acompañado
- A** Mi Madre
- A** Mi Padre
- A** Mis Hijos
- A** Mi Esposa
- A** Todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de mi Proyecto de Grado.
- A** Quienes dedico todos mis esfuerzos y el triunfo del logro alcanzado.

**OSCAR**

## **AGRADECIMIENTOS**

El Autor expresa sus agradecimientos a:

**A DIOS,**

**A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB –**

**A Decano de la Facultad de Ingeniería Financiera**

**A Docentes de la Facultad de Ingeniería Financiera**

**A Todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del Proyecto de Grado.**

# CONTENIDO

Pág.

## INTRODUCCIÓN

1

## 1. MARCO DE REFERENCIA

3

### 1.1 ANTECEDENTES

3

### 1.2 ESTADO DEL ARTE

6

### 1.3 MARCO TEÓRICO

8

#### 1.3.1 Evaluación de Proyectos Financieros

8

#### 1.3.2 Riesgo de Crédito

12

##### 1.3.2.1 Factores de Riesgo Externo

12

##### 1.3.2.2 Factores de Riesgo Interno

13

### 1.4 MARCO CONTEXTUAL

14

## 2. ANALISIS FINANCIERO

22

2.1	DIAGNOSTICO FINANCIERO	
		22
2.1.1	Análisis de la Financiera Coomultrasan de Málaga	
	22	2.1.1.1 Indicadores Económicos al 31 de Diciembre de 2007
		22
2.1.1.2	Apalancamiento Financiero	
		23
2.1.1.3	Gestión de Riesgos	
		24
2.1.1.4	Estados Financieros	
		25
2.1.1.5	Análisis Vertical	
		34
2.1.1.6	Análisis Horizontal	
		37
2.1.1.7	Razones Financieras	
		43
2.2	FLUJO DE CAJA DE FINANCIERA COOMULTRASAN DE MÁLAGA	
		46
2.2.1	Proyección del Flujo de Caja de la Empresa antes de la Evaluación	
		47
		<b>Pág.</b>
2.2.2	Proyección del Flujo de Caja de la Empresa después de la Evaluación	
		48
2.3	EVALUACION FINANCIERA	
		49
2.3.1	Antes de la Evaluación	
		49



2.3.1.1 Valor Presente Neto (V.P.N.)	49
2.3.1.2 Tasa interna de retorno (T.I.R)	50
2.3.2 Después de la Evaluación	51
2.3.2.1 Valor presente.	51
2.3.2.2 Tasa interna de retorno (T.I.R)	51
2.3.2.3. Costo del Capital	52
2.4 PROYECCION BALANCE GENERAL	53
3. ESTRATEGIA COMERCIAL	55
3.1 FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA	56
3.1.1 Teoría de la Motivación	56
3.1.2 Teoría de la Fidelización	62
3.2 PROPUESTA COMERCIAL PARA FINANCIERA COOMULTRASAN DE MALAGA	66
3.2.1 Características del Servicio Prestado por la Entidad	67
3.3 ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE SERVICIOS FINANCIEROS POR PARTE DE FINANCIERA COOMULTRASAN EN MÁLAGA	

3.4	PROCESOS DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE DE FINANCIERA COOMULTRASAN EN MÁLAGA	
3.5	PROPUESTA FINANCIERA PARA COOMULTRASAN DE MALAGA	71
4.	INDICADORES DE GESTION Y DE CONTROL PARA LA OFICINA COMULTRASAN MALAGA	74
5.	CONCLUSIONES	87
6.	RECOMENDACIONES	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

## INTRODUCCIÓN

La Economía Solidaria viene siendo cada vez más y con mayor frecuencia un tema obligado dentro de los foros de análisis y discusión del desarrollo de la economía colombiana. Su

participación ha alcanzado el 4% del PIB y hay 3.000.000 de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el 7.2% de la población del país<sup>1</sup>.

Indiscutiblemente la historia de este sector económico ha demostrado cuales son los alcances que la filosofía y práctica del cooperativismo, de las asociaciones mutuales, del trabajo asociativo, de la unión de los empleados alrededor de fondos, han tenido y tienen en el ámbito socio económico de este país.

Sin embargo la actitud luchadora del sector solidario por consolidarse como alternativa económica, esta a la sombra de la economía general que con sus grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de éste sector económico que siempre busca un permanente desarrollo y crecimiento.

En base a lo anterior, el autor del proyecto plantea un análisis y evaluación financiera para financiera COMULTRASAN ubicada en el municipio de Málaga (Santander), a fin de identificar básicamente las debilidades y amenazas a que se ve enfrentada en ésta región para posteriormente plantear nuevas alternativas de servicios, recursos y espacios de participación social que contribuyan a que el cliente continúe vinculado y sienta el apoyo de una entidad que busca respaldar, colaborar y en principio seguir cumpliendo con la política de garantizar el derecho de asociación que se ve concretado en la participación de un acuerdo solidario con base en el cual se regulan las relaciones entre la persona jurídica solidaria y sus asociados.

---

<sup>1</sup> LOZANO PARDO, Ricardo. Superintendente de la Economía Solidaria. Sector Solidario y Actividad Financiera. 2006 [on line] [http://209.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs/memorias/ponencia\\_sector\\_solidario\\_y\\_actividad\\_financiera.doc](http://209.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs/memorias/ponencia_sector_solidario_y_actividad_financiera.doc)



## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar la viabilidad financiera para proponer una estrategia comercial para Financiera Coomultrasan ubicada en el Municipio de Málaga (Santander)

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación financiera histórica y actual en que se encuentra Financiera Coomultrasan en el Municipio de Málaga a fin de identificar las debilidades y fortalezas que afronta en su funcionamiento
- Evaluar el entorno solidario a nivel nacional, departamental y regional con el objeto de establecer que estrategia comercial es la más efectiva para esta región.
- Proyectar el Flujo de Caja de la empresa antes y después de la evaluación.
- Proyectar los Flujos de Caja del proyecto y evaluar la viabilidad financiera a través de herramientas como VPN, TIR, y periodo de recuperación.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se presenta un amplio dinamismo en el sector financiero del país, originado principalmente por la incursión del sector bancario en el nicho de mercado manejado en la Cooperativa. En el caso particular no solo de esta oficina sino en toda la empresa se ha reflejado en la apertura de nuevas cuentas, reducción en las solicitudes de créditos, pre-pagos de obligaciones, reducción del ahorro en sus diferentes categorías (CDAT, Ahorro a la Vista), etc.

Lo anterior obliga a tomar medidas preventivas que permitan controlar el futuro, mejorar la actitud para afrontar el cambio, ampliar el portafolio de servicios identificando las oportunidades que ofrece el mercado. Una de estas medidas es el diseño de una estrategia de tipo comercial para implementarla al interior de la oficina. De esta manera se estaría atento a la competencia y se anticiparía a cualquier cambio que pueda ocurrir, de no hacerlo se arriesgaría a ser desplazados del mercado.

Actualmente se habla de competidores fuertes que de una u otra manera buscan mantenerse en el sector y para ello utilizan estrategias de mercado muy tentativas y ambiciosas para la población. La diferencia que se puede marcar entre una empresa y otra, hoy día, tiene que ver con el portafolio de servicios que ofrecen. Si bien es cierto que no existe mucha diferencia entre uno y otro, si existen factores de vital importancia como es el valor agregado que se le dé a cada uno, representado en el servicio que brindan, tasas de interés, requisitos, agilidad, etc. que permite a

sus clientes acceder en forma mas rápida y efectiva a una solución para las necesidades que se les presenten.

La oficina de Málaga no ha sido ajena a la delicada situación por la que atraviesa el sector solidario prueba de ello son el número considerable de cartas (aproximadamente 45), solicitando la cancelación de las cuentas de ahorro y aportes en un valor bastante representativo (22 millones de pesos), para lo cual se requiere una estrategia comercial adecuada que permita mantener la fidelización de los clientes con la entidad y atraer nuevos ya sea para solicitudes de crédito o aperturas de cuentas de ahorro.

Frente a esta situación una alternativa eficiente es la organización de estas personas alrededor de un propósito común, en el que confluayan esas destrezas y capacidades productivas, puestas al servicio, ya no de uno solo o de pocos propietarios del capital, sino de todos los partícipes de ésta entidad, donde van a cooperar para lograr un fin común: aportar según sus capacidades económicas o productivas, para beneficio de toda la organización, logrando con ello economías que redundarán en la obtención de excedentes, mejoramiento de servicios a sus asociados y una mejor calidad de vida, en términos generales.

Indiscutiblemente día a día la economía familiar se ve afectada en momentos en que se pierde la capacidad de producción por no poder contar con recursos de capital propios y suficientes para desarrollar su capacidad productiva de manera individual, si bien la población para esta región esta sujeta más a ser independiente para su subsistencia, ya que el número de empleos en ésta región no es el suficiente para satisfacer la población que lo demanda, obligando a personas y familias a buscar alternativas propias de sustento con las cuales pueden cumplir a cabalidad con sus obligaciones personales y comerciales.

Es decir tanto Financiera Coomultrasan Málaga como los habitantes de ésta región y sus alrededores necesitan de una estrategia comercial que reactive la captación de dineros y el otorgamiento de créditos.



## INTRODUCCIÓN

La Economía Solidaria viene siendo cada vez más y con mayor frecuencia un tema obligado dentro de los foros de análisis y discusión del desarrollo de la Economía Colombiana. Su participación ha alcanzado el 4% del **PIB** – Producto Interno Bruto – y hay 3.000.000 de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el 7,2% de la población del país. <sup>2</sup>

Indiscutiblemente la historia de este sector económico ha demostrado cuáles son los alcances que la filosofía y práctica del Cooperativismo, las Asociaciones Mutuales, del trabajo asociativo, de la unión de los empleados alrededor de fondos, han tenido y tienen en el ámbito socio – económico de este país.

Sin embargo la actitud luchadora del sector solidario por consolidarse como alternativa económica, está a la sombra de la economía general que con sus grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de éste sector económico que siempre busca un permanente desarrollo y crecimiento.

En base a lo anterior, el autor del proyecto plantea un análisis y evaluación financiera para **FINANCIERA COOMULTRASAN** ubicada en el Municipio de

---

<sup>2</sup> **LOZANO PARDO**, Ricardo. Superintendente de la Economía Solidaria. Sector Solidario y Actividad Financiera. 2006. (*On line*) [http://208.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs\\_memorias/ponencia\\_sector\\_solidario\\_y\\_actividad\\_financiera.doc](http://208.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs_memorias/ponencia_sector_solidario_y_actividad_financiera.doc)

Málaga (Santander), a fin de identificar básicamente las debilidades y amenazas a que se ve enfrentada en ésta región para posteriormente plantear nuevas alternativas de servicios, recursos y espacios de participación social que contribuyan a que el cliente continúe vinculado y sienta el apoyo de una entidad que busca respaldar, colaborar y en principio seguir cumpliendo con la política de garantizar el derecho de asociación que se ve concretado en la participación de un acuerdo solidario con base en el cual se regulan las relaciones entre la persona jurídica solidaria y sus asociados.

## 1. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 ANTECEDENTES

En Colombia el sector solidario ha tenido un significativo desarrollo y su importancia en áreas como educación, salud, transporte, recreación, economía solidaria y cultura, lo han consolidado como un modelo empresarial que beneficia a un amplio sector de la población.

En el país operan 8.970 entidades del sector de la economía solidaria, de las cuales 6.877 son cooperativas, 1.866 son fondos de empleados y 227 corresponden a asociaciones mutuales, al mayoría de las cuales cumplen funciones públicas.<sup>3</sup>

La historia de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander – **COOMULTRASAN** – está ligada al Movimiento Sindical de Santander y más concretamente, a la Unión de Trabajadores de Santander – **UTRASAN – UTC**.

En esa federación tuvo sus raíces la Cooperativa ya que la diligencia representativa de ella fue gestora de esta obra. Los primeros asociados estaban adscritos a sindicatos filiales de la Unión de Trabajadores de Santander – **UTRASAN** –.

---

<sup>3</sup> ¿Cómo manejar y conservar archivos en el sector solidario y cooperativo? Julio 10 de 2007. (*On line*)  
<http://www.mincultura.gov.co/vbe.content/newDetail.esp?d=1063&DCompany=3>

Es precisamente un grupo de 33 Trabajadores quienes el día 23 de Noviembre de 1963, se reúnen en Asamblea General y conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito **UTRASAN LTDA**, con un capital inicial de \$350.00. El reconocimiento oficial se da el día 23 de Abril de 1963 cuando el Ministerio de Trabajo expide la Resolución 00778 reconocimiento a su personería jurídica.

Su actividad inicial estaba dirigida solo al ahorro y crédito, sin embargo por las exigencias de sus asociados y con el objeto de satisfacer al máximo las necesidades de la comunidad, su objeto de acción se fue ampliando con la conformación de otras Cooperativas complementarias como lo fueron :

- ★ COOPERATIVA DE SERVICIOS ASISTENCIALES
- ★ COOPERATIVA DE LA SALUD
- ★ COOPERATIVA DE EDUCACIÓN
- ★ COOPERATIVA DEL HOGAR
- ★ COOPERATIVA DE MATERIALES.

Se hace necesario integrar la administración de estos entes y mediante una Reforma Estatutaria el 21 de Septiembre de 1979, se adopta una nueva razón social y comienza a denominarse como : **COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”** como una sola entidad que agrupaba a todas las anteriores.

**COOMULTRASAN – COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER** – comienza a ampliar sus programas y se extiende por la mayoría de los municipios de Santander, llegando también al Sur del Cesar.

A raíz de la expedición de la Ley 454/98, donde se obligan a especializar las cooperativas Integrales y Multiactivas que tuvieran sección de Ahorro y Crédito

separando esta última y de acuerdo al monto de aportes, convertirla en una Cooperativa Financiera.

**COOMULTRASAN – COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER** –, luego de analizar distintas posiciones, el 31 de Julio de 2000 realiza un proceso de escisión que culmina con la Asamblea General donde se conforman dos empresas, con sus propios órganos de administración y control, así :

**LA COOPERATIVA FINANCIERA** de los Trabajadores de Santander, conocida como **FINANCIERA COOMULTRASAN** aparece como nueva empresa pues nace de la **COOPERATIVA MULTIACTIVA** y tiene como objeto fundamental la actividad financiera, conformada por el Programa de Ahorro y Crédito, y la **COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER COOMULTRASAN**, mantiene su razón social, cuyo objeto social está dirigido a la prestación de servicios en múltiples áreas, como la comercialización de electrodomésticos, materiales para la construcción, medicamentos, servicios de salud, educación, entre otros.

La Oficina de Financiera Coomultrasan Málaga fue creada el 23 de Noviembre de 1979, la administración anterior se encargó de dañar la imagen que había mantenido la entidad, debido a que su Gerencia se interesó sólo en actividades de recreación y esparcimiento que ocasionaron que algunos de sus afiliados se retiraran al no considerarla una entidad seria.

La administración actual tiene como misión recuperar la imagen perdida, razón por la cual está interesada en proponer una estrategia comercial que facilite esta labor.

Dentro de su equipo de trabajo se encuentran :

- ◆ Un (1) Gerente
- ◆ Tres (3) Asistentes de Gerencia
- ◆ Dos (2) Asesores Integrales
- ◆ Un (1) Cajero
- ◆ Un (1) Operario de oficios varios.

Se espera la llegada de :

- ◆ Un (1) Analista de Crédito, y
- ◆ Un (1) Analista Externo de Crédito.

## 1.2 ESTADO DEL ARTE

El Sistema de la Economía Solidaria está fundamentado en principios y valores que son soporte de la estructura de la sociedad y tienen mayor incidencia en la modificación de la conducta individualista por nuevas formas de convivencia, tolerancia, ayuda y productividad. Esta se manifiesta a través de organizaciones solidarias, eficientes y profesionales, que persiguen el bienestar de sus asociados, pero a diferencia de la empresa capitalista, el lucro no es el fin, sino el medio para alcanzar el bienestar de los asociados. <sup>4</sup>

Está cimentada en una ética que va más allá de la pura productividad material, para inspirar una forma de Saber, de Hacer y de Saber Hacer, y no sólo Tener. Está fundada en los Derechos Humanos sin distingos ideológicos, religiosos, éticos, sociales o de género.

---

<sup>4</sup> La Economía Solidaria en Colombia. 2007. (*On line*)  
<http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Ecnomia+Solidaria/>

En otras palabras, la solución para la reconstrucción del tejido social equitativo y justo, sólo puede provenir de las organizaciones solidarias; no se recurre a un Estado paternalista, sino que se buscan soluciones comunitarias, donde se implementen proyectos socio – empresariales inspirados en la conciencia colectiva, cívica y comprometida con lealtad y pertenencia a una sociedad responsable de su propio bienestar colectivo.

La experiencia adquirida actualmente como Gerente de Financiera Coomultrasan Málaga evidencia la necesidad de una estrategia comercial que garantice la permanencia de los afiliados actuales y la atracción de nuevos no solo de éste Municipio sino de los alrededores, de manera que se obtenga un crecimiento sostenido y una permanencia dentro de la región que la muestre como una entidad enfocada hacia la promoción y el fomento del crédito y el ahorro, en donde se genere la formulación de un plan general y sub – sectorial de desarrollo para esta región.

Para su ejecución, es necesaria la participación de todos los entes estatales que tengan por misión el fomento de actividades en las que el sector tenga injerencia o en los que éste requiera fortalecerse.

De acuerdo al desarrollo de la región, Málaga es considerada hoy en día como una ciudad con activa vida comercial. Es capital de la Provincia de García Rovira, centro educativo regional y sede diocesana y universitaria. Dentro de los productos tradicionales de esta región se encuentran los dulces, colaciones, quesos y las tradicionales panuchas. Entre las artesanías autóctonas se encuentran : Cestería, alpargatería, sombreros de ramo, vasijas de barro y tejidos.

Lo anterior establece que la población requiere de una Entidad Financiera, que sea el respaldo económico para los habitantes que requieran de un crédito o se muestren interesados en el ahorro, ello requiere, entre otras cosas, eliminar la

restricción que enfrentan éstos cuando se muestran interesados en vincularse a cualquier entidad financiera, se ha comprobado que las personas de bajo nivel de educación se muestran temerosas de contraer compromisos financieros con entidades ya sean financieras o solidarias que los facilitan y prefieren dirigirse a agiotistas que además de cobrar valores altos en intereses terminan muchas veces llevando a la quiebra a personas trabajadoras, honestas y emprendedoras. Es acá donde Financiera Coomultrasan debe enfocar su misión y visión para que logre consolidarse como la entidad que fomenta el ahorro y el crédito de esta región.

De igual manera es importante adoptar estrategias y políticas que incentiven, apoyen y fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico de las micro – empresas de la región, para ello se requiere promocionar la formación y la capacitación en economía solidaria en todos los niveles de la educación formal e informal.

Es importante que el Gobierno fortalezca e implemente procesos de coordinación interinstitucional, a través del sistema nacional y regional de apoyo al Sector Solidario, a fin de desarrollar estrategias masivas de comunicación para difundir y promocionarlo, así como las iniciativas de apoyo público – privadas.

### **1.3 MARCO TEÓRICO**

A continuación se enuncian los parámetros que deben tenerse en cuenta para la realización del análisis y evaluación financiera para la organización financiera Coomultrasan del Municipio de Málaga.

**1.3.1 Evaluación de Proyectos Financieros.** El proceso de formulación y evaluación de proyectos de inversión, para que sea abarcativo de la mayoría de las situaciones posibles, requiere de un importante cúmulo de información,



especialmente sobre la demanda, la oferta, la estructura económica y competitiva del mercado, flujo de fondos, que concluye en lo que se denomina : *“Evaluación del Proyecto”*.

Las diferencias conceptuales sobre la evaluación no afecta el planteamiento, ya que el proceso completo para las distintas posiciones es similar al descrito, utilizando las mismas técnicas y herramientas, y proponiendo los mismos productos informativos.

En otros términos, se considere a todo el proceso como evaluación <sup>5</sup> o que se efectúe la separación entre el proceso de formulación y el de evaluación <sup>6</sup> con la retroalimentación pertinente, siempre se considera, como afirman que : *“La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación”*. <sup>7</sup>

Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios diferentes de evaluación para un mismo proyecto. Expresión que es ratificada por los mismos autores cuando afirman que : *“Sí se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será diverso .....*

Más aún, el que evalúa el proyecto toma un horizonte de tiempo, .... sin conocer la fecha en que el inversionista pueda desear y estar en condiciones de llevarlo a cabo ...”

---

<sup>5</sup> **BACA URBINA**, 1998.

<sup>6</sup> **CANDIOTI**, 1998.

<sup>7</sup> **SAPAG CHAÍN**.

Ibíd., Op. Cit. 1998.

Es decir, en todo ese proceso se hace abstracción de la empresa y del empresario y finaliza en la presentación de una “Caja de Herramientas”, fundamental para la toma de decisiones, pero compuesta básicamente por :

- ❖ V.A.N. – Valor Presente Neto y T.I.R. – Tasa Interna de Retorno – (Proyecto puro y con efecto *leverage*).
- ❖ Período de repago.
- ❖ Criterios de división de riesgos.
- ❖ Construcción de tasas de referencia para los inversionistas-
- ❖ Otros elementos de análisis socio – económicos sustentados por los evaluadores (proyectistas u organismos financieros, gubernamentales, etc.).

Se puede agregar que la información más importante, para evaluar, es obtenida en la preparación del proyecto, porque en la medida que el proyecto se desarrolla, van surgiendo posibilidades, diferentes alternativas, no existe evaluación. No puede existir solo una posibilidad de inversión, solo una alternativa estratégica, se requiere de varias.

Por ello, cuando se evalúa un proyecto de inversión para asegurar su viabilidad financiera misma o su factibilidad de mercados, debe existir un amplio espectro de posibilidades, una serie de escenarios y diferentes variables, de cuyo estudio y aproximación, van a surgir alternativas que deben ser evaluadas por igual, ya que ante todo esa evaluación, jerarquización y priorización de alternativas es la herramienta óptima para la toma de decisiones.

Al no evaluar diferentes alternativas se impide que el proyecto sea una herramienta para la toma de decisiones. Por lo tanto, hay un alto grado de ineficiencia en el uso de los recursos, cuando estos se orientan a *priori* hacia una estrategia de tipo financiera, comercial, hacia un tipo de servicio o de producto, que se define previamente y que no surge de una evaluación en la que la propuesta sea una alternativa más y sea elegida porque el uso de criterios financieros determinen que es la más viable.

Reconociendo la validez de métodos y técnicas que pueden ser utilizados en la evaluación de un proyecto o alternativa, los resultados obtenidos deben ser productos informativos que se brindan para que una empresa o entidad pueda efectuar su propia evaluación, que está orientada, no a estimar la rentabilidad (sino a una determinación global, entre cuyos aspectos sobresalen, además de la viabilidad económica y financiera, la gestión posterior, las modificaciones que se deben producir en esa empresa o entidad (especialmente en la cultura y en el estilo de gestión), los riesgos que asumen : Comerciales, financieros, económicos, operativos, entre otros.

Otro aspecto importante es que el proyecto debe brindar, además de su evaluación financiera, un tablero de comando de base y guía de la gestión posterior para asegurar que la viabilidad sea real.

Igualmente debe contar una serie de análisis y despliegue de herramientas de análisis financiero, tales como puntos de equilibrio (para cada situación proyectada), producción ingresos mínimos rentables (según la rentabilidad deseada por la empresa o entidad), análisis marginal del proyecto, flujos de caja proyectados (Desagregados y sensibilizados por el método de colas o intervalos), balances y cuadros de resultados proyecta, participaciones proyectadas en los mercados y otros indicadores de marketing, productividad y eficiencia totales y por

áreas, (fundamentalmente las que conforman las fuerzas impulsoras y que originan las ventajas competitivas defendibles), indicadores promedios del sector.

Con este instrumental, más los que cada empresa juzgue necesarios (y diagramados) de acuerdo a sus particularidades, es posible lograr una conjunción de resultados esperados – resultados obtenidos, brindándose un mayor grado de certeza en la factibilidad del proyecto y principalmente : La utilización racional y eficiente de los recursos, que se van a invertir en el proyecto o alternativa seleccionada.

**1.3.2 Riesgo de Crédito.** Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito. <sup>8</sup>

**1.3.2.1 Factores de Riesgo Externo.** Dentro de los factores de riesgo externo que deben evaluarse se encuentran :

- ✓ **La Economía.** Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.
- ✓ **El Sector.** No siempre sigue el mismo camino de la economía, luego sus variaciones influyen de manera positiva o negativa según su crecimiento o estancamiento.
- ✓ **La actividad económica del Asociado o Cliente.** Factores socio – económicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica está muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.

---

<sup>8</sup> **FOGACOOOP.** Riesgo de Crédito. Seminario. Bogotá, Septiembre 25 de 2005.

**1.3.2.2 Factores de Riesgo Interno.** A continuación se enuncian los factores de riesgo internos que deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar un análisis y evaluación financiera :

- ✓ **Políticas.** Son responsabilidad de los Consejos de Administración. Entre ellas se cuentan :

Política comercial y estrategia de negocio, política de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada, política de otorgamiento, políticas de seguimiento.

- ✓ **Riesgo Operacional.** Se genera por deficiencias directas ó indirectas en los sistemas de información ó en los controles internos de la entidad, con un resultado adverso para la entidad. Está asociado a riesgos humanos, fallas en los sistemas de control, factores externos, tales como incendios y factores internos.
- ✓ **La Estructura Organizacional.** Para que la Estructura Organizacional sea la adecuada se debe : Contar con estándares que permitan contar con personal idóneo, calificado, profesional y comprometido; responsabilidades claramente definidas para personas y áreas en cada proceso : Definir reglas internas que controlen el uso y aseguren la reserva de la información.
- ✓ **Riesgo Legal.** El riesgo legal consiste en la existencia de lagunas legales que puedan afectar a la seguridad jurídica de las transacciones. Así, cuando los acuerdos y las normas en las que se basa el sistema no reposan sobre una sólida base legal pueden producirse malas interpretaciones o incertidumbres que pueden ocasionar pérdidas económicas y la pérdida de confianza en el sistema.

## 1.4 MARCO CONTEXTUAL

Según datos de la Alianza Cooperativista Internacional, en el mundo funcionan 330.000 cooperativas de productos agrícolas y tienen más de 180.000.000 de miembros, que generan una producción equivalente a más de 445.000 millones de dólares.

Igualmente existen cerca de 33.000 cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo tiene cerca de 88 millones de miembros, con ahorros equivalentes a US \$337.000 millones de dólares y préstamos por US \$250.000 millones de dólares.

Hoy existen cooperativas en prácticamente todos los países del mundo, con independencia de la diversidad de regímenes políticos, sistemas económicos, culturales y nivel de desarrollo económico – social.

Hay empresas cooperativas en todas y partes y en todas las actividades económicas : De consumidores, agrarias, bancarias, de seguros, de vivienda, de trabajo y producción de todo tipo de bienes y servicios, de pesca, de turismo, de servicios personales y sociales y de consumo entre otros.

El movimiento cooperativo, que nació en los albores de la Primera Revolución Industrial en Europa (la gran referencia histórica es la de los *Pioneros de Rochdale en 1844 en Inglaterra*) ha florecido en todo el mundo durante el siglo XX. De hecho los seres humanos han sido increíblemente creativos y han creado formas cooperativas para responder de forma democrática y solidaria a cada necesidad humana desde la cuna hasta la tumba. Hoy las empresas cooperativas agrupan más de 740 millones de miembros, emplean más personas que todas las empresas multinacionales existentes y tienen una importante cuota de participación en muchos sectores económicos básicos.

Pero las empresas cooperativas, el movimiento cooperativo, son algo más que una realidad económica : Pretenden una economía al servicio de las personas, de satisfacción de necesidades, basada en unos valores y en unos principios (Recogidos en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional).

Por todo ello las grandes organizaciones internacionales (La **ONU** – Organización de las Naciones Unidas : Directrices encaminadas a crear un entorno propicio para el desarrollo de las Cooperativas y la **OIT** – Organización Internacional de Trabajo: Recomendación 193 sobre la Promoción de las Cooperativas) reconocen la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social de los pueblos y alientan a los Gobiernos a adoptar medidas que favorezcan su promoción y fortalecimiento.

En Europa existen unas 300.000 Cooperativas, que emplean a cerca de 5.000.000 de personas. Están presentes en todos los Estados e influyen en la vida cotidiana de más de 140.000.000 de ciudadanos, que son socios de cooperativas.

Las cooperativas prosperan en mercados competitivos y tienen una cuota de mercado significativa en sectores como la banca, los seguros, la distribución alimentaria y la agricultura. Crecen también rápidamente en los sectores de los servicios sanitarios, los servicios a empresas, la educación y la vivienda.

Teniendo en cuenta esta realidad, la Comisión Europea ha publicado una : *“Comunicación sobre fomento de las Cooperativas en Europa”* con la que pretende que se aproveche al máximo el potencial que ofrecen las cooperativas. Para ello propugna fomentar una mayor utilización del modelo cooperativo en Europa, seguir mejorando la legislación europea sobre las cooperativas y mantener y mejorar la situación de las cooperativas, así como su contribución a los objetivos comunitarios. Proclama por último la necesidad de la participación activa de todos los Estados Miembros en esta tarea.

Existen en Europa poderosas organizaciones asociativas cooperativas. En primer lugar la organización regional de la **ACI**, la **ACI** Europa, que acaba de trasladar su sede de Ginebra a Bruselas. Con sede también en Bruselas se encuentra el **CCACE** (Comité de Coordinación de las Asociaciones Cooperativas Europeas) que agrupa las organizaciones sectoriales europeas (bancarias, de consumidores, agrarias, de trabajo asociado ....). Entre ambas organizaciones han constituido una plataforma conjunta, denominada “*Cooperativas Europa*” para dar visibilidad y unidad de acción del cooperativismo europeo ante las Instituciones Europeas, lo que se concibe como una fase transitoria para una definitiva integración de las organizaciones sectoriales en la estructura orgánica de la **ACI** Europa.

En Colombia, después de la crisis del sector cooperativo en el año 1999, los resultados de los controles sobre las entidades solidarias y de la situación positiva que se empezaba a percibir en la economía, con menores tasas de interés y crecimiento económico de 2,81% en el 2000, generaron por una parte expectativas favorables de los asociados y las entidades, y por otra mayores posibilidades de ingresos incentivando nuevamente el ahorro, a partir de dicho año.

Por lo anterior, en el 2001 se empiezan a registrar crecimientos importantes en todas las cuentas de la economía solidaria, especialmente en activos con un 25% más que el año anterior (2000) , en excedentes con un aumento del 31%, en cartera con 41% y en depósitos con el 38%, consolidando este año como el de mayores incrementos en los seis (6) años evaluados.

A partir del año 2001, el sector continúa su alza en forma moderada, pero en términos reales siempre por encima del crecimiento del **PIB** – Producto Interno Bruto – nacional, de tal forma que en la actualidad, la tasa de los activos del sector supera en 1.2 puntos porcentuales el crecimiento del **PIB** – Producto Interno Bruto real.



En pesos corrientes **PIB** – Producto Interno Bruto – creció un 46% entre 1999 y el 2003, mientras que los activos del sector solidario crecieron en un 63% durante el mismo período. Lo que demuestra que el sector solidario hace parte de los sectores que han jalonado los pequeños incrementos que ha tenido la actividad económica nacional registrada en los últimos tres años.

Las entidades que más aportaron a este aumento sostenido de activos, fueron :

- Las asociaciones mutuales que han crecido en un 140%, pasando de manejar \$18.000 millones de activos en 1999 a \$45.000 millones en el 2003.
- Los fondos de empleados que pasaron de \$1.2 billones de pesos a \$2 billones de pesos.
- Las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito que crecieron en un 68%.
- Pero el tipo de entidades con mayor incremento de activos fueron las cooperativas de ahorro y crédito que lograron triplicar los activos de 1999 llegando en la actualidad a manejar \$2.2 billones de pesos en el 2003.

Se demuestra entonces un fortalecimiento importante en las entidades que captan ahorro, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos de 81% desde 1999 hasta la fecha.

Por departamentos sobresale el hecho de que los activos tienden a descentralizarse fortaleciéndose la presencia local y regional de las cooperativas, ya que a pesar de que Bogotá, Antioquia y Valle, son los entes donde se concentra la mayoría de los activos, entre 1999 y el 2007 los departamentos con

mayor crecimiento de activos fueron pertenecientes a zonas alejadas del país ó con complejos problemas de conflicto armado, como es el caso de Vichada, Putumayo, Nariño, Norte de Santander, Magdalena, La Guajira, Guainía y Huila que registraron incrementos por encima del 70% en activos y de Tolima, Meta, Córdoba, Cesar y Caquetá, con incrementos entre 30 y 70%.

El cooperativismo participa del desarrollo de actividades en múltiples sectores productivos, de hecho por tipo de actividad económica se destaca que sectores que jalonan el desarrollo económico y social del país aparezcan dentro del tipo de entidades con mayor crecimiento entre 1999 y 2007, como el caso de la agricultura que registró un incremento de 37% en creación de nuevas entidades y de la industria que lo hizo en un 14%. Otro eslabón esencial dentro de la generación del crecimiento, las entidades financieras, tanto cooperativas como fondos, lograron como ya se mencionó una importante consolidación dentro de la economía solidaria, siendo las entidades que más crecieron en activos después de la crisis de 1999.

Al comparar la lista de las 100 entidades más grandes medidas por monto de activos, se encuentra que el aumento del sector solidario en general está relacionado en gran medida por este grupo de entidades, ya que participan con el 57% de los activos de toda la economía solidaria, reúnen un millón doscientos mil asociados (1.200.000) asociados en la actualidad y entre 1999 y el 2003 aumentaron en un 60% sus activos.

De las 100 primeras hay 71 que logran mantenerse desde 1999 hasta el presente en la lista. Sobresale la permanencia de las cuatro (4) cooperativas lecheras, dos (2) en el Atlántico, uno (1) en Antioquia y otra en Nariño, que pasaron de \$236.000 millones en 1999 a \$445.000 millones en el 2003, dentro de estas Colanta posee el 77% de dichos activos. Sin embargo la crisis de los precios del café ha tenido sus efectos sobre la situación de entidades solidarias dedicadas a este producto,

ya que en 1999 habían once (11) cooperativas de caficultores dentro de las cien (100) y ahora sólo se ubican siete (7).

Las entidades de educadores y profesores fueron el otro sector con fuerte crecimiento y participación dentro de las cien (100) primeras. Se pasó de diez (10) entidades en 1999 con activos de \$193.000 millones, a quince (15) entidades en el 2003 con \$498.000 millones en activos.

Dentro de las nuevas entidades, sobresale el caso de Coomeva que se consolida en la actualidad como la Cooperativa más grande del país con activos superiores a los \$870.000 millones de pesos dentro de los cuales \$512.000 millones pertenecen a cartera.

Dentro de las cien (100) primeras entidades solidarias por primera vez aparecen en el 2003 dos (2) cooperativas de construcción, sector generador de altos volúmenes de empleo, que representan juntas \$34.000 millones de pesos en activos y \$149.000 millones en ingresos.

En el Departamento de Santander, se tiene que el Cooperativismo y las entidades comunitarias, como las Juntas de Acción Comunal – **JAC** –, y las cooperativas comunitarias, son fundamentales para el desarrollo económico de una región. Sin embargo, en el Departamento su participación ha ido más allá, generándose un desarrollo social y una contribución cultural de gran proyección y dimensión, lo que implica necesariamente que se cuente con una verdadera participación en el seno de la comunidad que trasciende más allá del exclusivo oficio cooperativo practicado por estas Instituciones.

Desde esta perspectiva global, se está logrando un verdadero desarrollo con una serie de instituciones cuyo radio de acción económica y social es amplio y muchas de las cuales operan a nivel nacional, generando una mayor cobertura,

crecimiento y desarrollo por sus vínculos y capacidad de integración a diferentes niveles y sectores.

La labor de las Cooperativas ha sido la de reactivar sectores económicos, generar nuevas cooperativas, empleo e ingresos, esa ha sido su mayor contribución en ese campo.

A nivel social, las Cooperativas han generado planes de vivienda, educativos, de seguridad social, que han beneficiado a amplios núcleos de la comunidad y ha permitido mayor integración y desarrollo, así como una mayor dinámica social.

A nivel cultural se requiere aún de un mayor desarrollo de las Cooperativas, que se formen más grupos de danza, se lleven a cabo más concursos y exposiciones, porque desafortunadamente la cultura es un área poco apoyada por el Estado y desarrollada por la comunidad. El sector Cooperativo es un fuerte impulsor de proyectos de índole económico y social y ha permitido crear colegios, ha generado planes de vivienda, planes de crédito, planes de consumo, planes de formación deportiva, cooperativas, micro – cooperativas, sociedades mixtas y muchos proyectos que tienen como razón de ser el cubrir necesidades básicas comunitarias.

El principal impacto social generado por el sector cooperativo ha sido el de crear las condiciones para una mayor posición y desarrollo social que no se habría alcanzado sin la participación del Sistema Cooperativo. En lo cultural, ha sido el rescatar y promover el folclore ante la ausencia del Estado.

Se destaca el gran número de empleados que poseen muchas de las Cooperativas, y aunque existe una tendencia sobre todo en las cooperativas de mayor tamaño a disminuir en el número de afiliados, se destaca que se está cubriendo un amplio espacio que es evidencia de un gran beneficio.

El impacto se hace más evidente que en la medida que hay más de 300.000 afiliados fue de una u otra forma se está beneficiando y recibiendo beneficios.

## 2. ANALISIS FINANCIERO

### 2.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO

**2.1.1 Análisis de la Financiera Coomultrasan de Málaga.** Para analizar el comportamiento de la Financiera Coomultrasan de Málaga se evaluarán a continuación los principales indicadores económicos de la entidad a 31 de Diciembre de 2007, el apalancamiento financiero, la gestión de riesgos de la entidad, sus estados financieros y se aplicarán en base a esta información, diferentes razones financieras de liquidez, actividad, rentabilidad y apalancamiento.

**2.1.1.1 Indicadores Económicos al 31 de Diciembre de 2007.** A continuación se presentan los principales indicadores económicos de la Entidad:

Activos Totales	\$	320.261.517.220
Cartera Total		262.104.548.078
Aportes Sociales		40.615.439.325
Patrimonio Total		77.366.645.863
Captación de Asociados		211.764.248.656
Fondo de Liquidez		21.535.990.402
Inversiones Temporales y Disponible		17.423.849.524
Préstamos Otorgados a Diciembre de 2007		318.145.633.157
Promedio Individual Créditos Otorgados a Diciembre		7.271.514

Número de Créditos Otorgados a Diciembre	42.892
Número de Asociados	213.663
Margen de Solvencia	25,27%
Quebranto Patrimonial	190,49%
Razón Fondo Liquidez	10,17%
Indicador de Cobertura	97,25%
Margen Financiero Bruto	76,38%
Indicador de Mora de la Cartera	3,19%
EXCEDENTES ANTES DE RESERVA PATRIMONIAL	12.177.228.079
RESERVA PATRIMONIAL (ARTÍCULO 56 LEY 79/88)	8.552.028.481
<b>EXCEDENTES NETOS A DICIEMBRE 31 DE 2007</b>	<b>3.625.199.598</b>

Se destaca excedentes, antes de reserva patrimonial por el orden de los \$12.177.228.079 y unos excedentes netos, una vez descontada esta reserva del orden de los \$3.625.199.598.

**2.1.1.2 Apalancamiento Financiero.** Financiera Coomultrasan de Málaga ha realizado una serie de actividades, acercamientos y direccionamientos estratégicos con el propósito de contar con un excelente apalancamiento financiero. En líneas generales estas acciones son:

- ✿ Con el apoyo del Bancoldex y la banca privada, se incrementaron los recursos financieros por un cupo total de \$42.000 millones, hecho que demuestra el grado de confianza del Estado y del sector financiero en la Cooperativa.
- ✿ Participación en el programa del Gobierno Nacional “*Banca de las Oportunidades*” con el cual la Cooperativa se hizo acreedora a recursos destinados al montaje de la Oficina de Curumaní.

- ✿ Incremento significativo del capital institucional a partir de las apropiaciones de los resultados, con el objetivo primordial de que su participación alcance, cuando menos, un 10% sobre el total de los activos que tiene Coomultrasan.

**2.1.1.3 Gestión de Riesgos.** En materia de gestión de riesgos Financiera Coomultrasan de Málaga ha generado una serie de acciones en materia de liquidez, crédito y cartera y riesgo crediticio que se detallan a continuación:

### **RIESGO DE LIQUIDEZ**

La Cooperativa en cumplimiento de las disposiciones legales, pero además por la responsabilidad que le asiste con sus asociados, en el 2007, mantuvo permanentemente monitoreado el comportamiento de los recursos líquidos del activo y del pasivo, colocaciones y captaciones, con el propósito de garantizar la eficiente operación y prestación de los servicios a nuestros asociados, sin tener sobresaltos.

### **CRÉDITO Y CARTERA**

Con la implementación del módulo de Cartera Administrativa, se logró asegurar el proceso de desembolso automático de los créditos por parte de las oficinas, como también la liquidación de las cuotas de los mismos, conforme a las distintas modalidades de pago.

Centralización de la fábrica de créditos en Bucaramanga, con el objetivo de unificar criterios de análisis, para minimizar los riesgos en el otorgamiento de créditos.



## **RIESGO CREDITICIO**

Se reforzó el monitoreo de este riesgo a través de varios procesos, empezando por la gestión de cobro de cartera adelantada por el grupo del Call Center y los conciliadores, trabajando en horarios adicionales para optimizar el contacto telefónico efectivo con los deudores.

Producto de la calificación y evaluación semestral y la revisión y análisis a toda la cartera, se establece la necesidad de hacer provisiones que permitan mantener niveles de protección adecuados frente a la probabilidad de no pago.

El castigo de cartera, en el año 2007 se registró sobre operaciones con altura de mora mayor a 360 días y que se encuentran 100% provisionadas, no obstante de acuerdo con el análisis realizado con los entes de control, el 70% de esta cartera es recuperable, por la calidad de las garantías ofrecidas.

**2.1.1.4 Estados Financieros.** A continuación se presentan los Estados Financieros Básicos de la entidad: El Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja ó Flujo de Efectivo.

**BALANCE GENERAL**  
**COMPARATIVO DICIEMBRE 2007 – DICIEMBRE 2006**

	<b>DICIEMBRE 2007</b>	<b>DICIEMBRE 2006</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>32026151722</b>	<b>25246106989</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>5598670376</b>	<b>6176915582</b>
<b>DISPONIBLE (NOTA 4)</b>	<b>1911094425</b>	<b>1502017774</b>
CAJA	569173925	417044449
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	652735146	486548941
FONDO DE LIQUIDEZ	689185353	598424384
<b>INVERSIONES (NOTA 5)</b>	<b>2007235200</b>	<b>1626288519</b>
FONDO DE LIQUIDEZ	1464413686	1182517984
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	520475880	429771400
INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	22345633	13999133
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>1144241300</b>	<b>2639299971</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	342874401	852857620
MICROCRÉDITOS	142679721	658006908
CRÉDITOS COMERCIALES	1190648726	1642789785
<b>PROVISIONES CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-531961549</b>	<b>-514354343</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	-251508866	-200563417
MICROCRÉDITOS	-129624281	-85005321
CRÉDITOS COMERCIAL	-117304344	-165712518
GENERAL	-33524057	-63073086
<b>CUENTAS POR COBRAR (NOTA 7)</b>	<b>536099449</b>	<b>409309317</b>

PROMETIENTES VENDEDORES	11357200	0
ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	23259885	16438931
<b>INTERESES (NOTA 6)</b>	375680662	245208281
INGRESOS POR COBRAR	3422691	2700181
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	11157294	6459201
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	153944862	185171115
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR MICROCRÉDITOS	-6339392	-1990421
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	-3660398	-8236062
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR CONSUMO	-11356455	-5606758
OTRAS PROVISIONES CUENTAS POR COBRAR	-21366899	-30835151
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>26427481345</b>	<b>19069191406</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>24043566918</b>	<b>16505141693</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	13821679334	10321929399
MICROCRÉDITOS	5092446287	3067587018
CRÉDITOS COMERCIALES	5620126335	3452464901
<b>PROVISIONES DE CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-490685039</b>	<b>-336839626</b>
GENERAL	-490685039	-336839626
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (NOTA 7)</b>	<b>1162749825</b>	<b>1258631952</b>
TERRENOS	282154955	295735903
CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	47447891	14250000
EDIFICACIONES	1029145010	1093439398
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	536868443	470991727
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIONES	295038275	277840444
VEHÍCULOS	16420000	25220000
BIENES FONDOS SOCIALES	5840776	5893776
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-1018635812	-917783470
PROVISIÓN	-31529714	-6955826
<b>ACTIVO DIFERIDO (NOTA 10)</b>	<b>73032349</b>	<b>90505694</b>
GASTOS ANTICIPADOS		0
CARGOS DIFERIDOS	73032349	90505694
<b>OTROS ACTIVOS (NOTA 11)</b>	<b>1148132252</b>	<b>1214912067</b>

BIENES RECIBIDOS EN PAGO (NOTA 12)	37855217	93310380
DEPÓSITOS	6014489	6014489
RESPONSABILIDADES PENDIENTES	581536	2211232
<b>OTRAS INVERSIONES (NOTA 13)</b>	258892899	316856752
<b>DIVERSOS (NOTA 14)</b>	665388053	737270663
<b>VALORIZACIONES (NOTA 15)</b>	480498503	472696955
PROVISIÓN DACIONES EN PAGO	-26491952	-93579288
PROVISION BIENES REALIZABLES	-68628703	-111902420
<b>PROVISIÓN OTROS ACTIVOS (NOTA 16)</b>	-205977790	-207966698
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>32026151722</b>	<b>25246106989</b>
<b>PASIVO</b>	<b>24289487135</b>	<b>18942377627</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>22246380550</b>	<b>18777142611</b>
<b>DEPÓSITOS (NOTA 17)</b>	<b>19833318280</b>	<b>17503623993</b>
DEPÓSITOS DE AHORRO	8865552270	7952821863
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	10652300577	9300953320
DEPÓSITOS DE AHORRO CINTRACTUAL	315465432	249848809
<b>CRÉDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)</b>	<b>1231745071</b>	<b>358634474</b>
<b>CRÉDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO</b>	<b>1231745071</b>	<b>358634474</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR (NOTA 19)</b>	<b>779337378</b>	<b>457860527</b>
INTERESES	238477222	193412493
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	69627759	45505116
PROMETIENTES COMPRADORES	1358386	51430565
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	27839546	1026476
GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS	5181821	4454719
RETENCIÓN EN LA FUENTE	13762187	9670964
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	5103615	4396584
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	35812	13516
RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	24036444	18753573
REMANENTES POR PAGAR	17658037	15691586
DIVERSAS	376256545	131504931
<b>IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS</b>	<b>47925577</b>	<b>4307622</b>

RENTA Y COMPLEMENTARIOS	8450652	0
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	957624	4307622
IMPUESTO AL PATRIMONIO	38517300	0
<b>FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS (NOTA 20)</b>	<b>27053785</b>	<b>118064156</b>
FONDO SOCIAL PARA LA EDUCACIÓN	12912943	51314206
FONDO SOCIAL PARA SOLIDARIDAD	14140842	45392886
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	0	21357064
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>310434156</b>	<b>140042416</b>
OBLIGACIONES LABORALES (NOTA 21)	49461357	47413025
ABONOS DIFERIDOS	115186005	865375130
INGRESOS RECIBIDOS PARA PASIVOS DIVERSOS	136958644	0
	8828149	6091877
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (NOTA 22)</b>	<b>16566300</b>	<b>176609421</b>
IMPUESTOS	0	20000000
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0	27609421
MULTAS Y SANCIONES, LITIGIOS	16566300	29000000
OTROS PASIVOS ESTIMADOS	0	10000000
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>2043106585</b>	<b>165235015</b>
<b>DEPÓSITOS (NOTA 17)</b>	<b>1343106585</b>	<b>165235015</b>
DEPÓSITOS DE AHORRO CONTRACTUAL	118719375	1232200
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	1224387209	164002815
<b>CRÉDITO DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)</b>	<b>700000</b>	<b>0</b>
BANCOLDEX	700000	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>7736664586</b>	<b>6303729362</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>4061543932</b>	<b>3546183581</b>
<b>APORTES SOCIALES (NOTA 23)</b>	<b>4061543932</b>	<b>3546183581</b>
<b>RESERVAS</b>	<b>2369777671</b>	<b>1162230702</b>
RESERVA PROTECCIÓN APORTES SOCIALES (NOTA 24)	964677593	866892290
RESERVAS DE ASAMBLEA (NOTA 25)	1142619062	270065164
RESERVAS PROTECCIÓN CARTERA	237207768	0
OTRAS RESERVAS	25273247	25273247
<b>FONDO DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>462324519</b>	<b>666736341</b>
FONDO PARA AMORTIZACIONES DE APORTES SOCIALES (NOTA 27)	424893814	379305635
FONDO PARA INFRAESTRUCTURA FÍSICA (NOTA 28)	0	250000000
FONDO ESPECIAL	31536929	31536929
FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS (NOTA 29)	5893776	5893776

<b>SUPERÁVIT DE PATRIMONIO</b>	<b>480498503</b>	<b>472696955</b>
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>480498503</b>	<b>472696955</b>
<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>362519959</b>	<b>455881772</b>
<b>RESULTADOS DE EJERCICIO</b>	<b>362519959</b>	<b>455881772</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN (NOTA 30)</b>		
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS DÉBITO</b>	<b>6191438668</b>	<b>3992599099</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS CRÉDITO</b>	<b>6191438668</b>	<b>3992599099</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS DÉBITO</b>	<b>42087999731</b>	<b>9370405087</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS CRÉDITO</b>	<b>42087999731</b>	<b>9370405087</b>

(Cifras en pesos)

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**COMPARATIVO DICIEMBRE 2006 – DICIEMBRE 2007**

	DICIEMBRE 2006	DICIEMBRE 2007
<b>INGRESOS OPERACIONALES (NOTA 31)</b>		
ACTIVIDAD FINANCIERA	4121630924	5048143540
UTILIDAD EN VALORACIÓN INVERSIONES NEGOCIABLES	0	368602
UTILIDAD EN VALORACIÓN INVERSIONES NEGOCIABLES	8710728	51671038
RECUPERACIONES	25404538	128865789
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	2962783	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4158708974</b>	<b>5229048970</b>
MENOS :		
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES (NOTA 31)</b>		

COSTO DE VENTAS		
ACTIVIDAD FINANCIERA	897662557	1221541364
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE PERSONAL	977695995	1191072700
GASTOS GENERALES	984321232	1133637484
PROVISIONES (NOTA 32)	460220935	562391024
AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTO	89983200	107162426
DEPRECIACIONES	111500499	151926042
GASTOS FINANCIEROS	34458195	18641200
PERDIDA EN VALORACIÓN DE INVERSIONES	306525	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>3556149141</b>	<b>4386372242</b>

<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>602559832</b>	<b>842676728</b>
--	------------------	------------------

MÁS:

INGRESOS NO OPERACIONALES (NOTA 33)		
FINANCIEROS	9985894	8417003
DIVIDENDOS PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	15325357	12901252
ARRENDAMIENTOS	43040425	32089802
COMISIONES	1843892	9650077
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD	1549715	4493333
UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	11931718	130892125
RECUPERACIONES	163581674	275783203
INDEMNIZACIONES	0	17865
DIVERSOS	4755371	9385372
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>252014049</b>	<b>483630035</b>

MENOS:

INGRESOS NO OPERACIONALES (NOTA 33)		
GASTOS FINANCIEROS	76431642	92759950
PÉRDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	12254	0
GASTOS EXTRAORDINARIOS	208478	6465
GASTOS DIVERSOS (NOTA 34)	22898447	9641686
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	9141276	6175853
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	20000000	0
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>128692099</b>	<b>108583955</b>

<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA NO OPERACIONAL</b>	<b>123321949</b>	<b>375046079</b>
<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>725881782</b>	<b>1217722807</b>



<b>RESULTADO ANTES DE RESERVA PATRIMONIAL</b>	<b>725881782</b>	<b>1217722807</b>
Menos Reserva Patrimonial (Para incrementar K institucional aprobada) (NOTA 34) por la Asamblea, Artículo 56 Ley 79)	270000000	622553897
Menos Reserva Para Cartera (NOTA 34)	0	232648950
<b>RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>455881782</b>	<b>3625199594</b>

## 2.1.1.5 Análisis Vertical

### BALANCE GENERAL

	dic-07	PORCENTAJE	dic-06	PORCENTAJE
<b>ACTIVOS</b>	<b>32026151722</b>		<b>25246106989</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>5598670376</b>	<b>17,48</b>	<b>6176915582</b>	<b>24,47</b>
<b>DISPONIBLE (NOTA 4)</b>	<b>1911094425</b>	<b>5,97</b>	<b>1502017774</b>	<b>5,95</b>
CAJA	569173925	1,78	417044449	1,65
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	652735146	2,04	486548941	1,93
FONDO DE LIQUIDEZ	689185353	2,15	598424384	2,37
<b>INVERSIONES (NOTA 5)</b>	<b>2007235200</b>	<b>6,27</b>	<b>1626288519</b>	<b>6,44</b>
FONDO DE LIQUIDEZ	1464413686	4,57	1182517984	4,68
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	520475880	1,63	429771400	1,70
INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	22345633	0,07	13999133	0,06
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>1144241300</b>	<b>3,57</b>	<b>2639299971</b>	<b>10,45</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	342874401	1,07	852857620	3,38
MICROCRÉDITOS	142679721	0,45	658006908	2,61
CRÉDITOS COMERCIALES	1190648726	3,72	1642789785	6,51
<b>PROVISIONES CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-531961549</b>	<b>-1,66</b>	<b>-514354343</b>	<b>-2,04</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	-251508866	-0,79	-200563417	-0,79
MICROCRÉDITOS	-129624281	-0,40	-85005321	-0,34
CRÉDITOS COMERCIAL	-117304344	-0,37	-165712518	-0,66
GENERAL	-33524057	-0,10	-63073086	-0,25
<b>CUENTAS POR COBRAR (NOTA 7)</b>	<b>536099449</b>	<b>1,67</b>	<b>409309317</b>	<b>1,62</b>
PROMETIENTES VENDEDORES	11357200	0,04	0	0,00
ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	23259885	0,07	16438931	0,07
<b>INTERESES (NOTA 6)</b>	<b>375680662</b>	<b>1,17</b>	<b>245208281</b>	<b>0,97</b>
INGRESOS POR COBRAR	3422691	0,01	2700181	0,01
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	11157294	0,03	6459201	0,03
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	153944862	0,48	185171115	0,73
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR MICROCRÉDITOS	-6339392	-0,02	-1990421	-0,01
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	-3660398	-0,01	-8236062	-0,03
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR CONSUMO	-11356455	-0,04	-5606758	-0,02
OTRAS PROVISIONES CUENTAS POR COBRAR	-21366899	-0,07	-30835151	-0,12
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>26427481345</b>	<b>82,52</b>	<b>19069191406</b>	<b>75,53</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>24043566918</b>	<b>75,07</b>	<b>16505141693</b>	<b>65,38</b>
CRÉDITOS DE CONSUMO	13821679334	43,16	10321929399	40,89
MICROCRÉDITOS	5092446287	15,90	3067587018	12,15

CRÉDITOS COMERCIALES	5620126335	17,55	3452464901	13,68
<b>PROVISIONES DE CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-490685039</b>	<b>-1,53</b>	<b>-336839626</b>	<b>-1,33</b>
GENERAL	-490685039	-1,53	-336839626	-1,33
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (NOTA 7)</b>	<b>1162749825</b>	<b>3,63</b>	<b>1258631952</b>	<b>4,99</b>
TERRENOS	282154955	0,88	295735903	1,17
CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	47447891	0,15	14250000	0,06
EDIFICACIONES	1029145010	3,21	1093439398	4,33
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	536868443	1,68	470991727	1,87
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIONES	295038275	0,92	277840444	1,10
VEHÍCULOS	16420000	0,05	25220000	0,10
BIENES FONDOS SOCIALES	5840776	0,02	5893776	0,02
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-1018635812	-3,18	-917783470	-3,64
PROVISIÓN	-31529714	-0,10	-6955826	-0,03
GASTOS ANTICIPADOS		0,00	0	0,00
CARGOS DIFERIDOS	73032349	0,23	90505694	0,36
<b>OTROS ACTIVOS (NOTA 11)</b>	<b>1148132252</b>	<b>3,58</b>	<b>1214912067</b>	<b>4,81</b>
BIENES RECIBIDOS EN PAGO (NOTA 12)	37855217	0,12	93310380	0,37
DEPÓSITOS	6014489	0,02	6014489	0,02
RESPONSABILIDADES PENDIENTES	581536	0,00	2211232	0,01
<b>OTRAS INVERSIONES (NOTA 13)</b>	<b>258892899</b>	<b>0,81</b>	<b>316856752</b>	<b>1,26</b>
<b>DIVERSOS (NOTA 14)</b>	<b>665388053</b>	<b>2,08</b>	<b>737270663</b>	<b>2,92</b>
<b>VALORIZACIONES (NOTA 15)</b>	<b>480498503</b>	<b>1,50</b>	<b>472696955</b>	<b>1,87</b>
PROVISIÓN DACIONES EN PAGO	-26491952	-0,08	-93579288	-0,37
<b>PROVISIÓN OTROS ACTIVOS (NOTA 16)</b>	<b>-205977790</b>	<b>-0,64</b>	<b>-207966698</b>	<b>-0,82</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>32026151722</b>		<b>25246106989</b>	
<b>PASIVO</b>	<b>24289487135</b>	<b>75,84</b>	<b>18942377627</b>	<b>75,03</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>22246380550</b>	<b>91,59</b>	<b>18777142611</b>	<b>74,38</b>
<b>DEPÓSITOS (NOTA 17)</b>	<b>19833318280</b>	<b>89,15</b>	<b>17503623993</b>	<b>69,33</b>
DEPÓSITOS DE AHORRO	8865552270	44,70	7952821863	31,50
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	10652300577	120,15	9300953320	36,84
DEPÓSITOS DE AHORRO CINTRACTUAL	315465432	2,96	249848809	0,99
<b>CRÉDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)</b>	<b>1231745071</b>	<b>390,45</b>	<b>358634474</b>	<b>1,42</b>
<b>CRÉDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO</b>	<b>1231745071</b>	<b>100,00</b>	<b>358634474</b>	<b>1,42</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR (NOTA 19)</b>	<b>779337378</b>	<b>63,27</b>	<b>457860527</b>	<b>1,81</b>
<b>INTERESES</b>	<b>238477222</b>	<b>30,60</b>	<b>193412493</b>	<b>0,77</b>
<b>COSTOS Y GASTOS POR PAGAR</b>	<b>69627759</b>	<b>29,20</b>	<b>45505116</b>	<b>0,18</b>
<b>PROMETIENTES COMPRADORES</b>	<b>1358386</b>	<b>1,95</b>	<b>51430565</b>	<b>0,20</b>
<b>CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES</b>	<b>27839546</b>	<b>2.049,46</b>	<b>1026476</b>	<b>0,00</b>
<b>GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS</b>	<b>5181821</b>	<b>18,61</b>	<b>4454719</b>	<b>0,02</b>

RETENCIÓN EN LA FUENTE	13762187	265,59	9670964	0,04
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	5103615	37,08	4396584	0,02
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	35812	0,70	13516	0,00
RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	24036444	67.118,41	18753573	0,07
REMANENTES POR PAGAR	17658037	73,46	15691586	0,06
DIVERSAS	376256545	2.130,79	131504931	0,52
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	47925577	12,74	4307622	0,02
RENTA Y COMPLEMENTARIOS	8450652	17,63	0	0,00
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	957624	11,33	4307622	0,02
IMPUESTO AL PATRIMONIO	38517300	4.022,17	0	0,00
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS (NOTA 20)	27053785	70,24	118064156	0,47
FONDO SOCIAL PARA LA EDUCACIÓN	12912943	47,73	51314206	0,20
FONDO SOCIAL PARA SOLIDARIDAD	14140842	109,51	45392886	0,18
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	0	0,00	21357064	0,08
OTROS PASIVOS	310434156	#¡DIV/0!	140042416	0,55
OBLIGACIONES LABORALES (NOTA 21)	49461357	15,93	47413025	0,19
ABONOS DIFERIDOS	115186005	232,88	865375130	3,43
INGRESOS RECIBIDOS PARA	136958644	118,90	0	0,00
PASIVOS DIVERSOS	8828149	6,45	6091877	0,02
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (NOTA 22)	16566300	187,65	176609421	0,70
IMPUESTOS	0	0,00	20000000	0,08
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0	#¡DIV/0!	27609421	0,11
MULTAS Y SANCIONES, LITIGIOS	16566300	#¡DIV/0!	29000000	0,11
OTROS PASIVOS ESTIMADOS	0	0,00	100000000	0,40
NO CORRIENTE	2043106585	#¡DIV/0!	165235015	0,65
DEPÓSITOS (NOTA 17)	1343106585	65,74	165235015	0,65
DEPÓSITOS DE AHORRO CONTRACTUAL	118719375	8,84	1232200	0,00
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	1224387209	1.031,33	164002815	0,65
CRÉDITO DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)	700000	0,06	0	0,00
BANCOLDEX	700000	100,00	0	0,00
PATRIMONIO	7736664586	1.105.237,80	6303729362	24,97
CAPITAL SOCIAL	4061543932	52,50	3546183581	14,05
APORTES SOCIALES (NOTA 23)	4061543932	100,00	3546183581	14,05
RESERVAS	2369777671	58,35	1162230702	4,60
RESERVA PROTECCIÓN APORTES SOCIALES (NOTA 24)	964677593	40,71	866892290	3,43
RESERVAS DE ASAMBLEA (NOTA 25)	1142619062	118,45	270065164	1,07
RESERVAS PROTECCIÓN CARTERA	237207768	20,76	0	0,00
OTRAS RESERVAS	25273247	10,65	25273247	0,10
FONDO DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA	462324519	1.829,30	666736341	2,64

FONDO PARA AMORTIZACIONES DE APORTES SOCIALES (NOTA 27)	424893814	91,90	379305635	1,50
FONDO PARA INFRAESTRUCTURA FÍSICA (NOTA 28)	0	0,00	250000000	0,99
FONDO ESPECIAL	31536929	#¡DIV/0!	31536929	0,12
FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS (NOTA 29)	5893776	18,69	5893776	0,02
SUPERÁVIT DE PATRIMONIO	480498503	8.152,64	472696955	1,87
VALORIZACIONES	480498503	100,00	472696955	1,87
EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	362519959	75,45	455881772	1,81
RESULTADOS DE EJERCICIO	362519959	100,00	455881772	1,81
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS DÉBITO	6191438668	1.707,89	3992599099	15,81
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS CRÉDITO	6191438668	100,00	3992599099	15,81
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS DÉBITO	42087999731	679,78	9370405087	37,12
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS CRÉDITO	42087999731	100,00	9370405087	37,12

### 2.1.1.6 Análisis Horizontal

Ver Balance General y Estado de Resultados en las páginas siguientes.

## BALANCE GENERAL

	dic-07	dic-06	PORCENTAJE
<b>ACTIVOS</b>	<b>32026151722</b>	<b>25246106989</b>	26,86
<b>CORRIENTE</b>	<b>5598670376</b>	<b>6176915582</b>	-9,36
<b>DISPONIBLE (NOTA 4)</b>	<b>1911094425</b>	<b>1502017774</b>	27,24
CAJA	569173925	417044449	36,48
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	652735146	486548941	34,16
FONDO DE LIQUIDEZ	689185353	598424384	15,17
<b>INVERSIONES (NOTA 5)</b>	<b>2007235200</b>	<b>1626288519</b>	23,42
FONDO DE LIQUIDEZ	1464413686	1182517984	23,84
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	520475880	429771400	21,11
INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA EN TÍTULOS PARTICIPATIVOS	22345633	13999133	59,62
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>1144241300</b>	<b>2639299971</b>	-56,65
CRÉDITOS DE CONSUMO	342874401	852857620	-59,80
MICROCRÉDITOS	142679721	658006908	-78,32
CRÉDITOS COMERCIALES	1190648726	1642789785	-27,52
<b>PROVISIONES CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-531961549</b>	<b>-514354343</b>	3,42
CRÉDITOS DE CONSUMO	-251508866	-200563417	25,40
MICROCRÉDITOS	-129624281	-85005321	52,49
CRÉDITOS COMERCIAL	-117304344	-165712518	-29,21
GENERAL	-33524057	-63073086	-46,85
<b>CUENTAS POR COBRAR (NOTA 7)</b>	<b>536099449</b>	<b>409309317</b>	30,98
PROMETIENTES VENDEDORES	11357200	0	
ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	23259885	16438931	41,49
<b>INTERESES (NOTA 6)</b>	<b>375680662</b>	<b>245208281</b>	53,21
INGRESOS POR COBRAR	3422691	2700181	26,76
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	11157294	6459201	72,73
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	153944862	185171115	-16,86
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR MICROCRÉDITOS	-6339392	-1990421	218,50
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	-3660398	-8236062	-55,56
PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR CONSUMO	-11356455	-5606758	102,55
OTRAS PROVISIONES CUENTAS POR COBRAR	-21366899	-30835151	-30,71
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>26427481345</b>	<b>19069191406</b>	38,59
<b>CARTERA DE CRÉDITOS (NOTA 6)</b>	<b>24043566918</b>	<b>16505141693</b>	45,67
CRÉDITOS DE CONSUMO	13821679334	10321929399	33,91
MICROCRÉDITOS	5092446287	3067587018	66,01
CRÉDITOS COMERCIALES	5620126335	3452464901	62,79
<b>PROVISIONES DE CARTERA DE CRÉDITO (NOTA 6)</b>	<b>-490685039</b>	<b>-336839626</b>	45,67
GENERAL	-490685039	-336839626	45,67

<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (NOTA 7)</b>	<b>1162749825</b>	<b>1258631952</b>	-7,62
TERRENOS	282154955	295735903	-4,59
CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	47447891	14250000	232,97
EDIFICACIONES	1029145010	1093439398	-5,88
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	536868443	470991727	13,99
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIONES	295038275	277840444	6,19
VEHÍCULOS	16420000	25220000	-34,89
BIENES FONDOS SOCIALES	5840776	5893776	-0,90
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-1018635812	-917783470	10,99
PROVISIÓN	-31529714	-6955826	353,28
GASTOS ANTICIPADOS		0	
CARGOS DIFERIDOS	73032349	90505694	-19,31
<b>OTROS ACTIVOS (NOTA 11)</b>	<b>1148132252</b>	<b>1214912067</b>	-5,50
<b>BIENES RECIBIDOS EN PAGO (NOTA 12)</b>	<b>37855217</b>	<b>93310380</b>	-59,43
DEPÓSITOS	6014489	6014489	0,00
RESPONSABILIDADES PENDIENTES	581536	2211232	-73,70
<b>OTRAS INVERSIONES (NOTA 13)</b>	<b>258892899</b>	<b>316856752</b>	-18,29
<b>DIVERSOS (NOTA 14)</b>	<b>665388053</b>	<b>737270663</b>	-9,75
<b>VALORIZACIONES (NOTA 15)</b>	<b>480498503</b>	<b>472696955</b>	1,65
PROVISIÓN DACIONES EN PAGO	-26491952	-93579288	-71,69
<b>PROVISIÓN OTROS ACTIVOS (NOTA 16)</b>	<b>-205977790</b>	<b>-207966698</b>	-0,96
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>32026151722</b>	<b>25246106989</b>	26,86
<b>PASIVO</b>	<b>24289487135</b>	<b>18942377627</b>	28,23
<b>CORRIENTE</b>	<b>22246380550</b>	<b>18777142611</b>	18,48
<b>DEPÓSITOS (NOTA 17)</b>	<b>19833318280</b>	<b>17503623993</b>	13,31
DEPÓSITOS DE AHORRO	8865552270	7952821863	11,48
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	10652300577	9300953320	14,53
DEPÓSITOS DE AHORRO CINTRACTUAL	315465432	249848809	26,26
<b>CRÉDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)</b>	<b>1231745071</b>	<b>358634474</b>	243,45
<b>CRÉDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO</b>	<b>1231745071</b>	<b>358634474</b>	243,45
<b>CUENTAS POR PAGAR (NOTA 19)</b>	<b>779337378</b>	<b>457860527</b>	70,21
<b>INTERESES</b>	<b>238477222</b>	<b>193412493</b>	23,30
<b>COSTOS Y GASTOS POR PAGAR</b>	<b>69627759</b>	<b>45505116</b>	53,01
<b>PROMETIENTES COMPRADORES</b>	<b>1358386</b>	<b>51430565</b>	-97,36
<b>CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES</b>	<b>27839546</b>	<b>1026476</b>	2.612,15
<b>GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS</b>	<b>5181821</b>	<b>4454719</b>	16,32
<b>RETENCIÓN EN LA FUENTE</b>	<b>13762187</b>	<b>9670964</b>	42,30
<b>IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO</b>	<b>5103615</b>	<b>4396584</b>	16,08
<b>IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO</b>	<b>35812</b>	<b>13516</b>	164,96

RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	24036444	18753573	28,17
REMANENTES POR PAGAR	17658037	15691586	12,53
DIVERSAS	376256545	131504931	186,12
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	47925577	4307622	1.012,58
RENTA Y COMPLEMENTARIOS	8450652	0	
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	957624	4307622	-77,77
IMPUESTO AL PATRIMONIO	38517300	0	
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS (NOTA 20)	27053785	118064156	-77,09
FONDO SOCIAL PARA LA EDUCACIÓN	12912943	51314206	-74,84
FONDO SOCIAL PARA SOLIDARIDAD	14140842	45392886	-68,85
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	0	21357064	-100,00
OTROS PASIVOS	310434156	140042416	121,67
OBLIGACIONES LABORALES (NOTA 21)	49461357	47413025	4,32
ABONOS DIFERIDOS	115186005	865375130	-86,69
INGRESOS RECIBIDOS PARA	136958644	0	
PASIVOS DIVERSOS	8828149	6091877	44,92
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (NOTA 22)	16566300	176609421	-90,62
IMPUESTOS	0	20000000	-100,00
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0	27609421	-100,00
MULTAS Y SANCIONES, LITIGIOS	16566300	29000000	-42,87
OTROS PASIVOS ESTIMADOS	0	100000000	-100,00
NO CORRIENTE	2043106585	165235015	1.136,49
DEPÓSITOS (NOTA 17)	1343106585	165235015	712,85
DEPÓSITOS DE AHORRO CONTRACTUAL	118719375	1232200	9.534,75
CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE AHORRO A TÉRMINO	1224387209	164002815	646,56
CRÉDITO DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 18)	700000	0	
BANCOLDEX	700000	0	
PATRIMONIO	7736664586	6303729362	22,73
CAPITAL SOCIAL	4061543932	3546183581	14,53
APORTES SOCIALES (NOTA 23)	4061543932	3546183581	14,53
RESERVAS	2369777671	1162230702	103,90
RESERVA PROTECCIÓN APORTES SOCIALES (NOTA 24)	964677593	866892290	11,28
RESERVAS DE ASAMBLEA (NOTA 25)	1142619062	270065164	323,09
RESERVAS PROTECCIÓN CARTERA	237207768	0	
OTRAS RESERVAS	25273247	25273247	0,00
FONDO DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA	462324519	666736341	-30,66
FONDO PARA AMORTIZACIONES DE APORTES SOCIALES (NOTA 27)	424893814	379305635	12,02
FONDO PARA INFRAESTRUCTURA FÍSICA (NOTA 28)	0	250000000	-100,00



FONDO ESPECIAL	31536929	31536929	0,00
FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS (NOTA 29)	5893776	5893776	0,00
SUPERÁVIT DE PATRIMONIO	480498503	472696955	1,65
VALORIZACIONES	480498503	472696955	1,65
EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	362519959	455881772	-20,48
RESULTADOS DE EJERCICIO	362519959	455881772	-20,48
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS DÉBITO	6191438668	3992599099	55,07
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS CRÉDITO	6191438668	3992599099	55,07
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS DÉBITO	42087999731	9370405087	349,16
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS CRÉDITO	42087999731	9370405087	349,16

## ESTADOS DE RESULTADOS

	dic-07	dic-06	PORCENTAJE
<b>INGRESOS OPERACIONALES (NOTA 31)</b>			
UTILIDAD EN VALORACIÓN INVERSIONES NEGOCIABLES	368602	0	
UTILIDAD EN VALORACIÓN INVERSIONES NEGOCIABLES	51671038	8710728	493,19
RECUPERACIONES	128865789	25404538	407,25
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	0	2962783	-100,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>5229048970</b>	<b>4158708974</b>	<b>25,74</b>
MENOS :			
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES (NOTA 31)</b>			
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE PERSONAL	1191072700	977695995	21,82
GASTOS GENERALES	1133637484	984321232	15,17
PROVISIONES (NOTA 32)	562391024	460220935	22,20
AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTO	107162426	89983200	19,09
DEPRECIACIONES	151926042	111500499	36,26
GASTOS FINANCIEROS	18641200	34458195	-45,90
PERDIDA EN VALORACIÓN DE INVERSIONES		306525	-100,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>4386372242</b>	<b>3556149141</b>	<b>23,35</b>
<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>842676728</b>	<b>602559832</b>	<b>39,85</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES (NOTA 33)			
FINANCIEROS	8417003	9985894	-15,71
DIVIDENDOS PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	12901252	15325357	-15,82
ARRENDAMIENTOS	32089802	43040425	-25,44
COMISIONES	9650077	1843892	423,35
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD	4493333	1549715	189,95
UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	130892125	11931718	997,01
RECUPERACIONES	275783203	163581674	68,59
INDEMNIZACIONES	17865	0	
DIVERSOS	9385372	4755371	97,36
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>483630035</b>	<b>252014049</b>	<b>91,91</b>
MENOS:			
INGRESOS NO OPERACIONALES (NOTA 33)			
GASTOS FINANCIEROS	92759950	76431642	21,36
PÉRDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	0	12254	-100,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	6465	208478	-96,90
GASTOS DIVERSOS (NOTA 34)	9641686	22898447	-57,89

GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	6175853	9141276	-32,44
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	20000000	-100,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>108583955</b>	<b>128692099</b>	-15,63
<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA NO OPERACIONAL</b>	<b>375046079</b>	<b>123321949</b>	204,12
EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	1217722807	725881782	67,76
<b>RESULTADO ANTES DE RESERVA PATRIMONIAL</b>	<b>1217722807</b>	<b>725881782</b>	67,76
Menos Reserva Patrimonial (Para incrementar K institucional aprobada) (NOTA 34) por la Asamblea, Artículo 56 Ley 79)			
Menos Reserva Para Cartera (NOTA 34)	622553897	270000000	130,58
	232648950	0	
<b>RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>3625199594</b>	<b>455881782</b>	695,21

### 2.1.1.7 Razones Financieras

#### RAZONES FINANCIERAS

<p>1. De liquidez</p> <p><u>Activo Circulante</u> = Pasivo circulante</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{6.176.915.582,6}{18.777.142.611,8} = 0,32</math></p> <p>Año 2007 = <math>\frac{5.598.670.376,4}{22.246.380.550,5} = 0,25</math></p>	<p>La liquidez fue para el año 2006 del 0,32 y para el 2007 de 0,25 lo que indica que la Institución solamente tiene capacidad para cubrir aproximadamente un 25% de sus Pasivos en el Corto Plazo.</p>
<p>2. De Prueba Acida.</p> <p><u>Activos de liquidez inmediata</u> Pasivo circulante</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{1.502.017.774,7}{18.777.142.611,8} = 0,07</math></p> <p>Año 2007 = <math>\frac{1.911.094.425,9}{22.246.380.550,5} = 0,08</math></p>	<p>Los Activos de Liquidez Inmediata sólo permiten cubrir una pequeña parte de sus Pasivos Circulantes con una Liquidez de 0.07 para el año 2006 y de 0.08 para el año 2007. Lo que significa que la empresa es ilíquida y debe mejorar ya que no tiene ninguna capacidad para con sus Activos de Liquidez Inmediata cubrir sus Pasivos de Corto Plazo.</p>
<p>3. De endeudamiento o Solidez</p>	<p>La entidad tiene comprometidos el 75%</p>

<p><u>Pasivo total</u> Activo Total</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{18.942.377.627,1}{25.246.106.989,4} = 0,75</math></p> <p>Año 2007= <math>\frac{24.289.487.135,6}{32.026.151.722} = 0,75</math></p>	<p>de sus Activos en Pasivos para el año 2006 y 2007, lo que indica que no tiene capacidad para endeudarse con terceros ya que sus deudas totales no son garantías para generar recursos externos.</p>
<p>4. De deuda a capital</p> <p><u>Pasivo total</u> Capital Líquido</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{18.942.377.627,1}{3.546.183.581,3} = 5,34</math></p> <p>Año 2007= <math>\frac{24.289.487.135,6}{4.061.543.932,5} = 5,98</math></p>	<p>El Pasivo Total es 5,34 veces el Capital Líquido en el año 2006 y 5,98 en el 2007, lo que indica la incapacidad de la empresa para cubrir con recursos propios sus compromisos con terceros y que existe un bajo nivel de maniobrabilidad financiera.</p>
<p>5. De patrimonio a activo total.</p> <p><u>Total Patrimonio</u> = Activo Total</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{6.303.729.362,3}{25.246.106.989,4} = 0,24</math></p> <p>Año 2007= <math>\frac{7.736.664.588,4}{32.026.151.722} = 0,24</math></p>	<p>Para el año 2006 y el año 2007 el Patrimonio representa el 24% del Activo Total es decir existe una relación de uno a cuatro dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total de la entidad.</p>
<p>6. Utilidad bruta en ventas o margen bruto de utilidades.</p> <p><u>Utilidad bruta en ventas</u> = Ventas netas</p> <p>Año 2006 = <math>\frac{602.559.832,9}{4.158.708.974,1} = 0,14</math></p> <p>Año 2007= <math>\frac{842.676.728}{4.158.708.974,1} = 0,16</math></p>	<p>Para el año 2006 las Utilidades Brutas fueron del 14%, para el 2007 del 16% lo que es una medida que indica que las Ventas están rotando, aunque sin la suficiente capacidad para generar mayores ingresos.</p>

	5.229.048.970,8	
7.	<p>Utilidad neta en ventas o margen neto de utilidades.</p> <p><math display="block">\frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Ventas netas}} =</math></p> <p>Año 2006 = <math>\frac{123.321.949,8}{4.158.708.974,1} = 2,96</math></p> <p>Año 2007 = <math>\frac{375.046.079,9}{5.229.048.970,8} = 7,17\%</math></p>	<p>La Utilidad Neta fue del 2,96 en el año 2006 y del 7,17 en el 2007, lo que indica un incremento de las Utilidades Netas para el 2007 dentro de unos márgenes que pueden considerarse como bajos, teniendo en cuenta la intensidad de operaciones que realiza la entidad.</p>
8.	<p>Rentabilidad o rendimiento sobre inversión o activos totales</p> <p><math display="block">\frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Activos totales}} =</math></p> <p>Año 2006 = <math>\frac{123.321.949,8}{25.246.106.989,4} = 0,48\%</math></p> <p>Año 2007 = <math>\frac{375.046.079,9}{32.026.151.722} = 1,17\%</math></p>	<p>Cada peso invertido en activos genera una rentabilidad del 0,48% para el 2006, y del 1,17% para el 2007, lo que es una rentabilidad baja, lo que indica que existe mucho activo, sobre todo el corriente que está inactivo. Ello se explica por la gran cantidad de efectivo que posee la entidad.</p>
9	<p>Rotación del activo total</p> <p><math display="block">\frac{\text{Ventas netas.}}{\text{Activos totales}} =</math></p> <p>Año 2006 = <math>\frac{123.321.949,8}{41.587.089.741} = 30,07</math></p> <p>Año 2007 = <math>\frac{375.046.079,9}{32.026.151.722} = 11,71</math></p>	<p>El Activo se rotó 30,07 veces durante el 2006 y 11,71 veces en el 2007, lo que indica que no hay una buena eficacia general en el uso de los activos, ya que gran parte de estos están inactivos en caja y bancos.</p>

## **2.2 FLUJO DE CAJA DE FINANCIERA COOMULTRASAN DE MÁLAGA**

El Flujo de Caja de Financiera Coomultrasan de Málaga se proyectará antes y después de la evaluación. El período antes comprende la proyección de todas las cuentas del Flujo de Caja teniendo en cuenta su proyección histórica y el flujo de después partiendo de que la estrategia comercial permitirá afianzar la dinámica comercial y la postura de crédito en el mercado con un incremento aproximado del 30% de uso efectivo de los recursos financieros con los que cuenta Coomultrasan Financiera de Málaga.

## 2.2.1 Proyección del Flujo de Caja de la Empresa antes de la Evaluación

### PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	653.631.1200	817.038.900	1.021.298.620	1.276.623.280	1.595.779.100
<b>- TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	539.523.780	663.614.250	816.245.520	1.003.981.990	1.234.897.800
<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>114.107.340</b>	<b>153.424.650</b>	<b>205.053.090</b>	<b>272.641.280</b>	<b>360.881.240</b>
+ INGRESOS NO OPERACIONALES	92.367.600	176.422.100	336.966.200	643.605.500	1.229.280.000
- INGRESOS NO OPERACIONALES	12.869.200	10.858.390	10.425.420	10.420.000	10.325.420
<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA NO OPERACIONAL</b>	<b>193.605.740</b>	<b>318.988.360</b>	<b>531.593.870</b>	<b>905.826.780</b>	<b>1.579.835.820</b>
Menos Reserva Patrimonial (Para incrementar K institucional aprobada) (NOTA 34) por la Asamblea, Artículo 56 Ley 79).	62.255.380	80.931.990	105.211.590	136.775.060	177.807.570
Menos Reserva Para Cartera (NOTA 34)	26.832.000	32.198.400	38.638.000	46.365.600	55.630.000
<b>INGRESOS – EGRESOS</b>	<b>\$104.518.360</b>	<b>\$205.857.970</b>	<b>\$387.744.280</b>	<b>\$722.686.120</b>	<b>\$1.346.398.250</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$104.518.360</b>	<b>\$310.376.330</b>	<b>\$698.120.610</b>	<b>\$1.420.806.730</b>	<b>\$2.767.204.980</b>

FUENTE: El Autor

## 2.2.2 Proyección del Flujo de Caja de la Empresa después de la Evaluación.

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	849.720.450	1.062.150.570	1.327.688.200	1.659.610.260	1.595.779.100
<b>- TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	701.380.910	862.696.180	1.061.119.170	1.305.176.580	1.234.897.850
<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>148.339.540</b>	<b>199.454.390</b>	<b>266.569.030</b>	<b>354.433.680</b>	<b>360.881.250</b>
+ INGRESOS NO OPERACIONALES	120.077.880	229.348.730	438.056.060	836.687.150	1.229.280.000
- INGRESOS NO OPERACIONALES	16.729.960	14.115.900	13.553.040	13.546.000	10.325.420
<b>EXCEDENTE Y/O PÉRDIDA NO OPERACIONAL</b>	<b>251.687.460</b>	<b>414.687.220</b>	<b>691.072.050</b>	<b>1.177.574.830</b>	<b>1.579.835.830</b>
Menos Reserva Patrimonial (Para incrementar K institucional aprobada) (NOTA 34) por la Asamblea, Artículo 56 Ley 79).	80.931.990	105.211.580	136.775.060	177.807.570	231.149.840
Menos Reserva Para Cartera (NOTA 34)	34.881.600	41.857.920	50.229.400	60.275.280	72.320.000
<b>INGRESOS – EGRESOS</b>	<b>135.873.870</b>	<b>267.617.720</b>	<b>504.067.590</b>	<b>939.491.980</b>	<b>1.276.365.990</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$135.873.870</b>	<b>\$403.491.590</b>	<b>\$907.559.180</b>	<b>\$1.847.051.160</b>	<b>\$3.123.417.150</b>

**FUENTE:** El Autor.



## 2.3 EVALUACION FINANCIERA

### 2.3.1 Antes de la Evaluación

**2.3.1.1 Valor presente.** Es el valor del proyecto al finalizar el quinto año de funcionamiento, fecha en la cual se espera haber recuperado la inversión.

Su formula es igual a:

Sum. (Ingresos- egresos)-<sup>n</sup> · Inversión

Para calcular el valor presente neto, se establece como costo de oportunidad aquel costo en que se incurre al tomar la decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir la alternativa seleccionar y despreciar una alternativa diferente, porque en toda decisión que se tome hay una renuncia implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión.

Para cada situación siempre hay más de un forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión, se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores

En el caso concreto del presente ejercicio se establece como costo de oportunidad una tasa del 28%, que es la tasa de colocación de los recursos en el mercado, el promedio estimado para las entidades financieras del país, comprendiendo las cooperativas y que podría ofrecer Coomultrasan en el mercado y percibir, en condiciones de libre competitividad y dentro de las expectativas de futuro de la decisión tomada.

Esto significa que si Coomultrasan desarrolla sus actividades operativas dentro de la línea de acción propuesta el 28% de costo de oportunidad representa la tasa que afecta su decisión y que por lo tanto puede ofrecer una mayor o menor utilidad, que la oportunidad de colocar en el mercado a una tasa promedio y que es en realidad la oportunidad que se sacrifica,

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente anotados, el valor presente neto es igual a:

$$\text{VPN (28\%)} = \$ 104.518.360 (1 + 0,28)^{-1} + \$310.376.330 (1 + 0,28)^{-2} + \$698.120.610 (1 + 0,28)^{-3} + \$1.420.806.730 (1 + 0,28)^{-4} + \$ 2.767.204.9800 (1+0,28)^{-5} =$$

$$\text{VPN (28\%)} = \$81.654.960 + \$189.438.190 + \$332.884.850 + \$529.250.510 + \$805.256.640.$$

$$\text{VPN (28\%)} = \$1.938.485.150.$$

**2.3.1.2 Tasa interna de retorno (T.I.R).** La tasa interna de retorno es la tasa de interés esperada sobre el saldo no recuperado de una inversión, de tal forma que el ingreso final lleva el saldo a cero, lo que indica que el V.P.N se acerca o es igual a cero.

Su fórmula es:

$$\text{T.I.R.} = \sum_{n=1}^5 \left[ (Y_n - CT_n) (1 + \text{T.I.R})^{-n} \right] = I_0 + V_s = 0$$

Despejando la fórmula se tiene:

$$\text{TIR (42,5\%)} = \$104.518.360 (1 + 0,425)^{-1} + \$310.376.330 (1 + 0,425)^{-2} + \$698.120.610 (1 + 0,425)^{-3} + \$1.420.806.730 (1 + 0,425)^{-4} + \$2.767.204.980 (1 + 0,425)^{-5} =$$

Una **T.I.R.** del 42,5% que indica que la TIR es mayor que el costo de oportunidad del 28%, que el rendimiento que obtendría la cooperativa en la inversión alternativa.

### 2.3.2 Después de la Evaluación

**2.3.2.1 Valor presente.** Es el valor del proyecto al finalizar el quinto año de funcionamiento, fecha en la cual se espera haber recuperado la inversión.

Su formula es igual a:

$$\text{Sum. (Ingresos – Egresos} - n \cdot \text{Inversión}$$

El valor presente neto es igual a:

$$\text{VPN (28\%)} = \$135.873.870 (1 + 0,28)^{-1} + \$403.491.590 (1 + 0,28)^{-2} + \$907.559.180 (1 + 0,28)^{-3} + \$1.847.051.160 (1 + 0,28)^{-4} + \$3.123.417.150 (1 + 0,28)^{-5} =$$

$$\text{VPN (28\%)} = \$106.151.460 + \$246.271.090 + \$432.751.440 + \$688.026.550 + \$908.914.390 = \$2.382.114.930$$

**2.3.2.2 Tasa interna de retorno (T.I.R).** La tasa interna de retorno es la tasa de interés esperada sobre el saldo no recuperado de una inversión, de tal forma que

el ingreso final lleva el saldo a cero, lo que indica que el V.P.N. se acerca o es igual a cero.

Su fórmula es:

$$\text{T.I.R.} = \sum_{n=1}^5 \left[ (Y_n - CT_n) (1 + \text{T.I.R.})^{-n} \right] = I_0 + V_s = 0$$

Despejando la fórmula se tiene:

$$\text{VPN (72,4\%)} = \$135.873.870 (1 + 0,724)^{-1} + \$403.491.590 (1 + 0,724)^{-2} + \\ \$907.559.180 (1 + 0,724)^{-3} + \$1.847.051.160 (1 + 0,724)^{-4} + \$3.123.417.150 (1 + \\ 0,724)^{-5} =$$

Una **T.I.R.** del 72, 4,% que refleja una mayor rentabilidad del proyecto para sus primeros cinco años, que la obtenida el proceso anteriormente realizado sobre retorno antes de la evaluación y que representa una rentabilidad mucho mayor que la que se obtendría con la actividad alternativa seleccionada y cuyo costo de oportunidad es del 28%.

**2.3.2.3 Costo del Capital.** Es necesario tener en cuenta que para efectos del cálculo del costo del Capital la metodología de más amplio uso es el Promedio Ponderado del Costo del Capital (WACC, por sus singlas en ingles), el cual es una herramienta que permite ponderar la participación (estructura del capital) de las fuentes y sus correspondientes costos en una sola ecuación que permite hallar el costo de capital total de la empresa.

Pero, en el caso de Coomultrasan, que es una cooperativa o empresa regulada, el costo del capital representa el costo de oportunidad de los recursos con los que la cooperativa financia sus inversiones, siendo la fuente principal el patrimonio.

Eso significa que la empresa se debe asegurar un flujo de ingresos que le permite cubrir sus costos de administración, operación y mantenimiento, y por lo tanto, de la buena gestión de ésta dependerá la recuperación del costo de oportunidad de los recursos que permiten la financiación de las inversiones, por lo que el costo del capital fijado se constituye en la mínima TIR que debe alcanzar la empresa para garantizar el retorno justo a las inversiones y que en el caso del ejercicio antes de la evaluación es del 42,5% y después de la evaluación del 72, 4, %.

#### **2.4. PROYECCION BALANCE GENERAL**

Ver Balance, página siguiente.

### BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<b>ACTIVO:</b>					
<b>Corriente</b>					
Disponible	16013597671	14645812918	17940906197	21388169594	30079352646
Inversiones	2805935159	10495387859	12763879114	15299020313	13701574745
<b>Total Corriente</b>	<b>1881953283</b>	<b>25141200777</b>	<b>30704785311</b>	<b>36587189907</b>	<b>43780927391</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	<b>16212500</b>	<b>14800000</b>	<b>13387500</b>	<b>11975000</b>	<b>893750</b>
<b>Otros activos:</b>					
Activos Diferidos	4456603	35652824	26739618	17826412	8913206
Otros Activos	318231493	345975314	349092567	352303102	355904959
<b>Total otros activos</b>	<b>322688096</b>	<b>34954059640</b>	<b>35176652880</b>	<b>35408574320</b>	<b>35679627960</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>52709592430</b>	<b>61575260417</b>	<b>67220188191</b>	<b>73193264227</b>	<b>79549930351</b>
<b>PASIVO:</b>					
Corriente	7587725530	9275237309	11343858925	13526399271	15997145024
Otros Pasivos	27216000	3140700008	3403256466	3668264356	3967594727
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10309325530</b>	<b>12415937317</b>	<b>14747115391</b>	<b>17194663627</b>	<b>19964739751</b>
<b>PATRIMONIO:</b>					
Capital social	340313096	340313096	340313096	340313096	340313096
Aumentos- Decrementos de capital	-37516952	3117253	3210535	3601857	0
Reservas legales	1212065247	1481628817	1812070971	2160710533	2555388101
Utilidad del ejercicio	10908587223	13334659353	16308638740	19446394796	22998492911
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>424002669</b>	<b>491593231</b>	<b>524730728</b>	<b>559986006</b>	<b>595851906</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>52709592430</b>	<b>61575260417</b>	<b>67220188191</b>	<b>73193264227</b>	<b>79549930351</b>

### **3. ESTRATEGIA COMERCIAL**

Actualmente se habla de competidores fuertes que de una u otra manera buscan mantenerse en el sector y para ello utilizan estrategias de mercado muy tentativas y ambiciosas para la población. La diferencia que se puede marcar entre una empresa y otra, hoy día, tiene que ver con el portafolio de servicios que ofrecen. Si bien es cierto que no existe mucha diferencia entre uno y otro, si existen factores de vital importancia como es el valor agregado que se le dé a cada uno, representado en el servicio que brindan, tasas de interés, requisitos, agilidad, etc. que permite a sus clientes acceder en forma mas rápida y efectiva a una solución para las necesidades que se les presenten.

La oficina de Málaga no ha sido ajena a la delicada situación por la que atraviesa el sector solidario prueba de ello son el número considerable de cartas (aproximadamente 45), solicitando la cancelación de las cuentas de ahorro y aportes en un valor bastante representativo (\$2.200.000.000 de pesos), para lo cual se requiere una estrategia comercial adecuada que permita mantener la fidelización de los clientes con la entidad y atraer nuevos ya sea para solicitudes de crédito o aperturas de cuentas de ahorro.

Frente a esta situación una alternativa eficiente es la organización de estas personas alrededor de un propósito común, en el que confluyan esas destrezas y capacidades productivas, puestas al servicio, ya no de uno solo o de pocos propietarios del capital, sino de todos los partícipes de ésta entidad, donde van a cooperar para lograr un fin común: aportar según sus capacidades económicas o productivas, para beneficio de toda la organización, logrando con ello economías

que redundarán en la obtención de excedentes, mejoramiento de servicios a sus asociados y una mejor calidad de vida, en términos generales.

### **3.1 FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA**

**FINANCIERA COOMULTRASAN**, es una empresa perteneciente al Sector Financiero como objeto social de su labor mercantil, con una oferta de servicios representada en su portafolio financiero,

Dentro de su marco de ampliar servicios, para facilitarle al cliente, las diferentes transacciones que realiza con la entidad, un portafolio financiero, diseñado para acceder al crédito hasta un tope específico, sin tener que realizar todos los trámites que son necesarios para avalar y garantizar el cumplimiento de la obligación, se constituye en un instrumento fundamental de la entidad para crear fidelidad en el cliente, motivarlo y reconocer sus méritos, solvencia, liquidez y cumplimiento en el pago.

Al desarrollar esta propuesta básica sobre su Portafolio Financiero, se desarrollan básicamente, dos teorías: Teoría de la Motivación y Teoría de la Fidelización del Cliente.

**3.1.1 Teoría de la Motivación.** La Teoría de la Motivación parte del principio general que los individuos tienen una tendencia innata a responder a estímulos externos que le produzcan satisfacción, convirtiéndose éstos en generadores de una respuesta benéfica para quien motiva.

Según la definición etimológica motivar es mover. Por ello en una empresa la motivación son todas las medidas tendientes a lograr un desarrollo armónico de los trabajadores y de los clientes a través de incentivos.



La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo, porque si solamente se impulsa a las personas ésta reaccionará a la presión, pero si se le impulsa y ellos desean hacerlo actuarán porque creen que están haciendo una elección positiva, es decir sí se les motiva lo harán porque consideran que es importante ese acto para ellos.

Pero la motivación no puede llevarse a una simple serie de incentivos. Todo proceso de motivación puede enmarcarse en un modelo. Y se han dado históricamente diferentes modelos de motivación.

En Estados Unidos hubo un teórico: Maslow, que estableció un modelo de motivación que era el de jerarquía de necesidades de Maslow y se aplicó durante mucho tiempo.

Este modelo partía de que: "No se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, tienden a poseer cierta prioridad en la que encuentran expresión. El resultado es que las personas tienen distintos niveles de necesidades. Si las necesidades de nivel más bajo no se satisfacen, exigen prioridad y las personas se dedican a su satisfacción postergando a otras necesidades de nivel superior".<sup>9</sup>

¿Pero qué son necesidades de orden superior y de orden inferior? : "Se dice que las necesidades de menor nivel son de orden inferior porque requieren casi siempre de una cantidad mínima de satisfacción antes de que se libren otras necesidades. El primer nivel incluye las necesidades físicas básicas que son necesarias para el mantenimiento de la vida y un bienestar razonable. A menos que esas necesidades se satisfagan, tienden a monopolizar la prioridad"<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> CACERES, Alberto. Desarrollo y Estructura Motivacional. Ediciones Esparza. Barcelona España, 2001. p. 179.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, pp. 180 y 181

Las necesidades de segundo nivel, seguridad y protección, están estrechamente vinculadas con las de primer nivel, porque se refieren al mantenimiento a largo plazo de la vida y el bienestar.

Las necesidades de orden inferior se satisfacen mediante los alimentos, ropa, vivienda, las prestaciones que proveen de seguridad y comodidad y otras recompensas similares.

Necesidades de orden superior: Los tres niveles superiores se conocen con el nombre de orden superior y tienen características distintas de las necesidades de orden inferior. Las necesidades de orden superior no son tan fáciles de satisfacer en exceso. La satisfacción de las necesidades sociales es difícil de lograr. De modo similar, la necesidad de estimación, que se satisface mediante el reconocimiento por otros o un sentido personal de crecimiento y realización, es raro que se satisfaga en exceso. El dinero se hace menos útil como medio para obtener necesidades superiores, tales como la autoestimación. “Esencialmente, las necesidades superiores se relacionan más con los sentimientos y los valores que las físicas”.<sup>11</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, la necesidad más elevada es la autorrealización. Se satisface cuando las personas llegan a hacer todo lo que son capaces. De este modo, obtienen una realización interna. Este estado mental se alcanza raramente y, por lo común, no adquiere prioridad en tanto que no se hayan satisfecho razonablemente las necesidades inferiores.

Un segundo teórico sobre la motivación importante fue HERZBERG que elaboró un modelo de motivación que baso en factores de motivación y mantenimiento. Para el y sus colaboradores este modelo surgió de la entrevista a numerosos

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* pp. 182 y 183.

empleados de muchas empresas, que respondieron sobre qué condiciones conducían a sentimientos positivos o negativos, poderosos con relación a sus empleos.

“El resultado fue que la mayor parte de sus empleados enunciaron los diferentes tipos de causas para sus sentimientos buenos y malos, es decir si había reconocimiento era un sentimiento bueno, pero si no lo había no provocaba un sentimiento negativo como si lo proporcionaba los salarios bajos”.<sup>12</sup> Por ello se concluyo que algunos factores elevaban la satisfacción y motivación pero que su ausencia no era negativa y se le llamaron factores de motivación.

“Otro grupo de factores provocaba falta de satisfacción en los empleados cuando se encontraban ausentes, pero su existencia no provocaba una motivación poderosa, se le llamo factores de mantenimiento, uno de ellos era por ejemplo las prestaciones sociales”<sup>13</sup>.

Fueron factores de motivación el trabajo mismo, las realizaciones, las posibilidades de crecimiento, el avance y el reconocimiento y factores de mantenimiento la posición, las relaciones con la supervisión, las relaciones con los colegas, las relaciones con los subordinados, la supervisión técnica, las normas y administración de la compañía, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, los sueldos y la vida personal.

Esto significa que la motivación no es homogénea, que para plantearla y aplicarla dentro de las empresas, hay una secuencia de inferior a superior que se hace cada persona para que cada una pase a un escalón superior, cuando el inferior se haya satisfecho de manera razonable. Este modelo no solo se aplica a todas las

---

<sup>12</sup> **ELBRETH, J.** Motivación, Empresa y Dinámica Económica. Ediciones Paraíso. México. 2001. p. 42.

<sup>13</sup> *Ibíd.* p. 46

empresas en todas las épocas, sino que se considera como una relación general que se aplica a grandes cantidades de personas en situaciones normales: en el estudio, el hogar, como clientes.

Otro modelo fue el de prioridad de las necesidades y el mensaje básico del modelo de prioridad de necesidades fue que las personas en diferentes épocas y circunstancias están dominadas por las necesidades distintas. Sólo se puede motivar a otra persona, descubriendo qué es lo que necesita en ese momento y ese lugar específicos. El modelo indica que las personas se ven motivadas primordialmente por lo que buscan, en lugar de lo que ya han realizado. Se pueden constituir programas de administración de personal tomándose en consideración algunas partes, tales como el salario, dicho programa será más eficaz.

En Estados Unidos se continuó en las empresas tratando de lograr crear un ámbito de desarrollo de la motivación. Un modelo muy aceptado de motivación fue el modelo de expectativas, creado por VROOM y otros que afirma que: "La motivación se debe a los resultados que se buscan y la estimación propia de que una acción conducirá a las consecuencias deseadas. En forma directa, si una persona desea algo con suficiente fuerza y la trayectoria parece bastante despejada, tratará de alcanzar esa meta"<sup>14</sup>.

Este modelo fue exitoso y en parte, el logro del modelo de expectativas se debió a que: "Sugería que las personas debían usar su experiencia y su buen juicio para determinar qué tipo de resultados deseados se encuentran disponibles y, a continuación, evaluar cuáles tenían mayores probabilidades de alcanzar. Es decir, era una especie de análisis de costos y beneficios para determinar si una

---

<sup>14</sup> CACERES, Alberto. Desarrollo y Estructura Motivacional. Ediciones Esparza. Barcelona España, 2001. p. 196.

recompensa vale su costo. Si dicha recompensa era suficiente para justificar el costo de un mayor esfuerzo, tenderían a aplicarlo"<sup>15</sup>.

Posteriormente surgió el modelo de modificación conductual que a diferencia de los anteriores modelos (de jerarquía y necesidades, de motivación y mantenimiento y de expectativas) eran cognoscitivos de motivación surgieron otros modelos que se basaban en análisis científico y que contrario a los cognoscitivos que se basaban en los pensamientos y los sentimientos internos de cada persona, su personalidad psicológica se basaban en observación y mediciones.

Es decir los tres modelos de motivación anteriores se basaban en necesidades determinadas interiormente por cada persona. Se denominan modelos cognoscitivos de motivación porque dependían de los pensamientos y los sentimientos internos de cada persona. Se relacionaban con la personalidad psicológica y el modo en que se veía el mundo.

Partiendo de estas teorías, que abarcan amplios campos de la motivación, debe observarse que el cliente de Financiera Coomultrasan que se haga acreedor a las prebendas que brinda la entidad dentro de su Portafolio Financiero se verá motivado a responder en forma eficiente en el cumplimiento de sus obligaciones con la empresa. Al reconocerse su capacidad de pago debido a sus niveles de ingreso y a su respaldo económico, y al premiársele por su cumplimiento en los pagos, la respuesta obvia del cliente será la de responder en forma oportuna a las nuevas obligaciones que contraiga con Financiera Coomultrasan.

Se le motiva a cumplir para continuar siendo merecedor de un reconocimiento por parte de la entidad y en consecuencia se genera la satisfacción de necesidades de

---

<sup>15</sup> *Ibíd.* p. 210.

nivel superior, tal como lo plantea Maslow a través del reconocimiento, *status quo* y mejoramiento de su autoestima. Este cliente se sentirá, especialmente reconocido por la entidad como un cliente meritorio y especial.

**3.1.2 Teoría de la Fidelización.** La teoría de la Fidelidad del cliente o fidelización, se enmarca dentro de una evolución que se dirige hacia el renacer de la; Administración de las Relaciones con el Cliente (**CRM**), cuyo único deseo es el de mantener a los clientes en la empresa y parte del hecho de que todas las empresas, en la actualidad, aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer a clientes nuevos.

Para alcanzar ese objetivo y equipar a **FINANCIERA COOMULTRASAN**, con ventajas competitivas de efecto prolongado, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que está brindando la entidad. Para ello se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciban y su diferencia será el servicio que ellos realmente están recibiendo.

Es necesario identificar que es lo que los clientes piensan de **FINANCIERA COOMULTRASAN**, o de unos productos o servicios y que esperan alcanzar ya que esta será la mejor forma de saber el tipo de futuro que le espera a la empresa.

“La satisfacción de los clientes dependerá del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación a las expectativas del comprador. Las empresas procuran mantener a sus clientes satisfechos, ellos siempre vuelven, la idea será que las expectativas de ellos coincidan con el desempeño de la empresa”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> **CORNIE, J. K.** El Marketing del Siglo XXI. Ediciones Interamericana. Santa Fé de Bogotá, 2001. p. 72.

Es significativo señalar que **FINANCIERA COOMULTRASAN**, necesita estudiar acerca de los diferentes mercados en que se encuentran sus clientes y que debe diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, estará haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas con esos clientes, es decir están haciendo esfuerzos grandes por retenerlos.

Y hay que hacer hincapié en la retención de clientes, porque ante una economía de expansión y mercados de rápido crecimiento como hoy, con un proceso de globalización que ha invadido todas las esferas, **FINANCIERA COOMULTRASAN** debe adoptar una nueva forma de pensar en sus clientes: los mas antiguos, los ya existentes, son los mas importantes, al fin están allí, mientras que los nuevos son potenciales, pueden llegar o de hacerlo pueden permanecer poco tiempo.

Por eso es necesario captar nuevos clientes, sin descuidar los existentes, porque **FINANCIERA COOMULTRASAN** está enfrentando nuevas realidades de marketing, entre los cuales, además de los procesos de globalización, se cuentan los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias, que conduce a una escasez de clientes.

**FINANCIERA COOMULTRASAN**, están luchando por su participación en el mercado, por ello los costos de atraer nuevos clientes es más elevado que el de mantener los viejos clientes. Esta es una decisión que toda empresa debe pensar y tomar.

“Atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea indiscutible, sin embargo las empresas deben concentrarse también en conservar los clientes actuales y forjar

relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior”<sup>17</sup>.

Cada día son más las empresas que están desarrollando programas de lealtad y retención de clientes. Es por esto que se está desarrollando una nueva forma de visualizar el marketing, una visión que implica crear, mantener y mejorar las relaciones sólidas con los clientes u otros interesados, un marketing relacionado al largo plazo, cuya meta es proporcionar valor a los clientes, para que estos se conviertan en la herramienta para lograr en el futuro el éxito.

Para esto se requiere del aporte de todos los departamentos en **FINANCIERA COOMULTRASAN**, lo que implica crear relaciones en muchos niveles – económicos, sociales, técnicos y legales – y así conseguir la lealtad de los clientes.

“Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también podemos encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa”<sup>18</sup>

Conocer al cliente por parte de **FINANCIERA COOMULTRASAN**, es lo más importante, pero no se trata de tener listados con su nombre, teléfono o dirección, porque conocerlo es saber sus hábitos de compra, la frecuencia con que compra, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 82.

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 85.



hecho, entre muchos otros aspectos. Este proceso es necesario para identificar e individualizar al cliente, como requisito previo para que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Otro aspecto fundamental es que se debe saber diferenciar a los clientes, ya que no todos son iguales, poseen gustos diferentes, necesidades diferentes, ingresos diferentes. Hay que saber reconocerlos debido a que existen clientes que llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia para una empresa que otros.

En este contexto, es que Financiera Coomultrasan, debe dar un trato especial a sus clientes y no se les debe descuidar nunca, ofreciéndole la oportunidad de acceder al crédito gracias a su comportamiento como tales y realizando un sinfín de actividades personalizadas por parte de la entidad, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores usuarios.

La interacción con el cliente, es la etapa donde se dará inicio a una estrategia de marketing uno a uno de **FINANCIERA COOMULTRASAN**, debido a que es aquí donde se entra en contacto con éste de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un usuario de servicios financieros. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.

“En un nivel tecnológico encontramos la personalización de productos y servicios, ya que las empresas de esta forma pueden brindar y aportar con sus productos o servicios a las necesidades de cada cliente. Como tal, por ejemplo; si el cliente X requiere ciertas especificaciones en la confección de una pieza y el cliente Y

requiere de otra, la empresa debe ser capaz de tener los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos individuales de cada consumidor”<sup>19</sup>.

Con todo lo expuesto anteriormente puede concluirse que al implementar una estrategia de Marketing uno a uno, por parte de **FINANCIERA COOMULTRASAN**, es posible obtener varios beneficios como el de recortar gastos en campañas, promociones, colocar sus recursos más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables, eliminar costos burocráticos, ya que existiendo una interrelación tan profunda y teniendo bases de datos confiables, se conoce todo y se satisface de la mejor manera a todos los clientes.

Sin embargo, es importante rescatar que así como **FINANCIERA COOMULTRASAN**, quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad de esta entidad como compañía, viendo éste proceso no como una simple segmentación sino como una eficaz comunicación que dará como resultados beneficios y duraderos para las dos partes. Con esto, cada usuario se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a seguir adquiriendo servicios financieros si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial y personalizada.

### **3.2 PROPUESTA COMERCIAL PARA FINANCIERA COOMULTRASAN DE MALAGA**

Es evidente que **FINANCIERA COOMULTRASAN**, no solo busca la maximización del valor de la empresa, sino que tiene en cuenta otros factores tales como el crecimiento futuro a través de nuevos productos y servicios financieros, labor que compete al área de mercados. La entidad está tomando continuamente decisiones

---

<sup>19</sup> *Ibíd.* p. 86.

que pueden afectar en una u otra forma, a corto y largo plazo, su situación financiera.

Para colocar sus recursos en manos de los usuarios del crédito, **FINANCIERA COOMULTRASAN**, debe tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: la Factibilidad Económica y la Factibilidad Financiera, de la cuales la primera es la que tiene relación directa con la labor de escoger una determinada alternativa de servicio y la segunda se define como la real posibilidad que la entidad tiene de llevar a cabo el proyecto como consecuencia de su disponibilidad de fondos o recursos.

**FINANCIERA COOMULTRASAN**, como una empresa del sector financiero debe establecer cuanto le cuesta colocar sus recursos, cuanto a sus usuarios y como esto tienen un efecto sobre el patrimonio de la entidad.

**3.2.1 Características del Servicio Prestado por la Entidad.** Las características del servicio ofrecido por **FINANCIERA COOMULTRASAN** las percibe el cliente en el momento mismo en que acude a solicitar un servicio financiero o a llevar a cabo un trámite relacionado con dicho servicio.

El primer aspecto del servicio que tiene relación con el cliente es la intangibilidad a través del ambiente de la oficina de **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga, el colorido de esta, su limpieza, la imagen visual que representa, sus signos para comunicar donde está un determinado servicio, su ambiente y tecnología.

El segundo aspecto es la fungibilidad que está implícita cuando el cliente concurre y puede hacerlo en horas en las que dispone de tiempo, en horarios especiales, fuera de los horarios normales, cuando generalmente está ocupado.

El tercer aspecto es la integralidad que es una característica del servicio de **FINANCIERA COOMULTRASAN**, ya que se está uniendo la tarea de servicio y de comercialización de sus productos financieros con procesos eficientes y estando cerca del cliente.

El cuarto aspecto es la Temporalidad, ya que el cliente que acude a las oficinas de **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga, tiene garantizado su servicio durante un largo período de tiempo.

### **3.3 ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE SERVICIOS FINANCIEROS POR PARTE DE FINANCIERA COOMULTRASAN EN MÁLAGA**

Para comercializar sus servicios al cliente **FINANCIERA COOMULTRASAN** debe desarrollar en Málaga las siguientes estrategias:

- ✚ Telemercadeo para concretar la cita con personas naturales y jurídicas para ofrecer su portafolio de servicios financieros. Una vez en firme la cita, se visitará al cliente potencial, se le entregará el portafolio de productos y se le explicará detalladamente ventajas, requisitos y posibilidades de acceder a los diferentes productos. Se establece una nueva cita para que el interesado acuda a las oficinas de **FINANCIERA COOMULTRASAN**.

- ✚ Enviar cartas informativas a diferentes empresas y entidades de la localidad, para en el transcurso de cinco (5) a ocho (8) días se refuerce esta información con una labor de telemercadeo para concretar las citas pertinentes.

- ✚ Por medio de referidos se hará visitas personalizadas, para ofrecer el portafolio de servicios financieros de la entidad.

Cuando lleguen los asociados a oficinas de **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga se les dará una pequeña charla sobre los productos y servicios que ofrece la entidad, para difundir y generar una respuesta y acogida de los mismos.

- ✚ El Departamento de Mercadeo, debe estar pendiente de los clientes y a través de entrevistas no estructuradas preguntarle qué es lo que necesitan, que productos nuevos son de su agrado, cuales son sus quejas sobre los servicios que reciben, entre otros aspectos que serán establecidos por dicho Departamento.
- ✚ Los miembros del Departamento de Mercadeo ofrecerán sus servicios en el momento en que el asociado necesite realizar cualquier transacción, para guiar y asesorar al cliente y asociado.
- ✚ El Departamento de Mercadeo de **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga dictará charlas a empresa y grupos de personas previamente establecidos, dándoles a conocer el Portafolio de Servicios, sus bondades y formas de acceder a dichos servicios.

### **3.4 PROCESOS DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE DE FINANCIERA COOMULTRASAN EN MÁLAGA**

Todos los funcionarios y empleados de **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga, deben ser conscientes de la necesidad de prestar un excelente servicio y atención al cliente.

Uno de los fundamentos de esta estructura de servicio se resume en los siguientes apartes:

- ✚ Coomultrasan Financiera les ofrece a los asociados rentabilidad, solidez y seguridad.
- ✚ Coomultrasan tiene en el mercado una de las más altas tasas de interés en captación y en colocación los intereses son más bajos.
- ✚ En Coomultrasan se puede gozar de los beneficios y ventajas tanto en la parte financiera como en la parte multiactiva llámese asociado o cliente en general.
- ✚ **FINANCIERA COOMULTRASAN** cuenta con un servicio personalizado con eficacia y rapidez al prestar el servicio.
- ✚ **FINANCIERA COOMULTRASAN** en Málaga ofrece excelente atención al asociado o al cliente respecto a los productos y servicios de su Portafolio.
- ✚ En **FINANCIERA COOMULTRASAN** de Málaga se tiene en cuenta todas las necesidades que el cliente requiera en el momento que lo necesite.

En resumen se cuenta por parte de **FINANCIERA COOMULTRASAN** de Málaga de una estructura con la que se puede desarrollar y mejorar en forma permanente el servicio. No se trata únicamente de que la entidad ofrezca un Portafolio de Servicios ajustados a las necesidades de los clientes y que se premie a aquellos que han mostrado fidelidad y cumplimiento, si esta labor no se complementa con una decidida y esforzada atención al cliente para satisfacer sus deseos y para que se sienta como en casa.

Es importante para **FINANCIERA COOMULTRASAN** de Málaga llevar a cabo una serie de labores que faciliten su posicionamiento en el mercado. Como se había expresado anteriormente el acompañamiento al asociado y al cliente, su guía y asesoría permanente, el cumplimiento de sus requerimientos, la atención a sus necesidades se constituye en un fundamento esencial para poder llevar a cabo un proceso de desarrollo y crecimiento comercial que sea permanente y sostenido. Por ello la mejor estrategia comercial para la entidad es prestar un servicio al cliente con excelencia.

### **3.5 PROPUESTA FINANCIERA PARA COOMULTRASAN DE MALAGA**

En líneas generales se plantean unas mejoras sensibles, para mejorar las condiciones comerciales de la entidad, como requisito para un desarrollo de la propuesta general y como factor de motivación para todos y cada uno de los clientes potenciales de la institución.

En este orden de ideas, para Coomultrasán Crédito existen una serie de opciones que permitirían tales logros:

☞ Mejorar el acceso a sus empréstitos con hipoteca, que esta se constituya en una opción viable; para ello es necesario agilizar dicho proceso y que máximo sea de un (1) mes, especialmente para independientes.

☞ El microcrédito debe ser la opción de rescatar créditos independientes que no cumplan con el perfil exigido para dicho tipo de clientes. En este sentido, con dicha opción pueden estudiarse los créditos de independientes que no cumplan con todas las exigencias, bajo la modalidad de microcrédito, en la que los requisitos son más flexibles.

☞ En los créditos orientados al sector agropecuario, debe darse una mayor flexibilidad y se debe tener en cuenta el ciclo de los cultivos escalonados, donde hay flujo de efectivo en forma permanente y las tendencias de los precios de dichos productos en el mercado, que de acuerdo con la oferta y la demanda pueden bajar o subir, en forma estacional

☞ Es necesario negociar y contar con el I apalancamiento de Findeter y FINAGRO para los créditos altos, factor que solo se logra con el desarrollo de convenios y pactos con dichas entidades.

☞ Es necesario que Financiera Coomultrasán inicie una búsqueda de mecanismos que le permitan agilizar los procesos, para que se iguale a la competencia en condiciones de aprobación de créditos sin codeudor para empleados y pensionados de FED, FOPEP, LA PREVISORA.

☞ La entidad es plantear la posibilidad de aprobar créditos de libranza con convenio, en los que no se requiera la presentación de estados financieros, ni otro requisito adicional, asegurando la fuente de pago con dicha modalidad. En esta línea de crédito, el préstamo puede ser hasta diez (10) veces el salario de la personas prestataria, con un tope de siete (7) millones de pesos.

☞ Se plantea que para las personas Independientes, se establezcan las siguientes condiciones:

✚ Tasa del interés del 1,25% nmv

✚ Dar aprobación de microcréditos por parte comité de la oficina (Gerente y coordinador) que son responsables de dicha cartera.



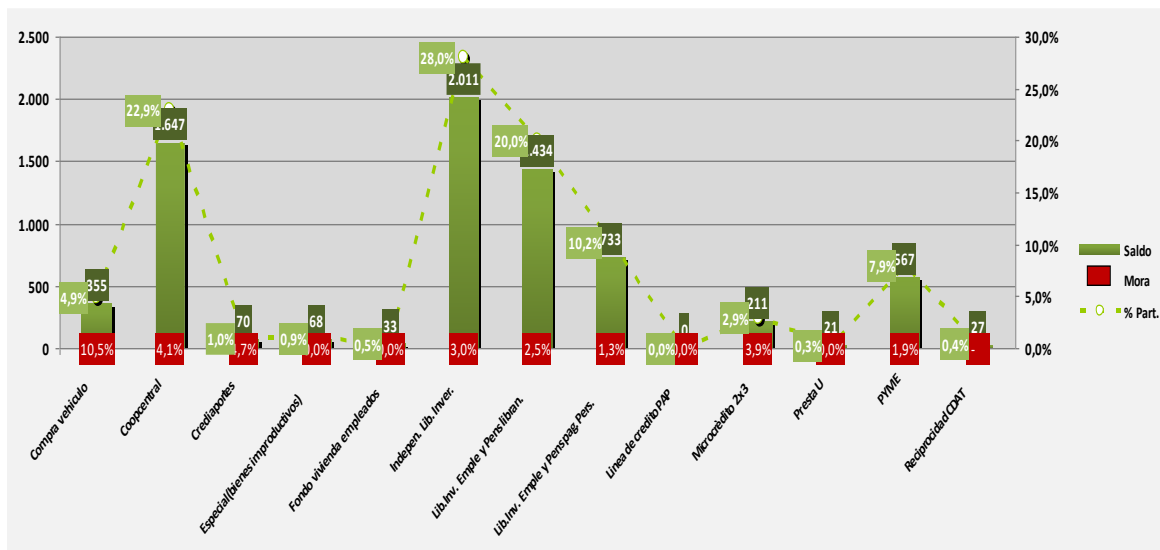
- ✚ Definir una línea, para este tipo de clientes, que tenga en cuenta el respaldo patrimonial para ofrecer crédito con firma personal.

#### 4. INDICADORES DE GESTION Y DE CONTROL PARA LA OFICINA COMULTRASAN MALAGA

Para el desarrollo del presente capítulo sobre indicadores de gestión y de control para la Oficina Comultrasan de Málaga, se realizaron una serie de actividades tendientes a recopilar la información necesaria para su desarrollo, a saber:

- ✚ Clasificación de la cartera de 2007 de la Oficina
- ✚ Comportamiento del indicador de mora de la Oficina
- ✚ Comportamiento del indicador de mora por clasificación de la cartera.

#### MORA DE LA OFICINA

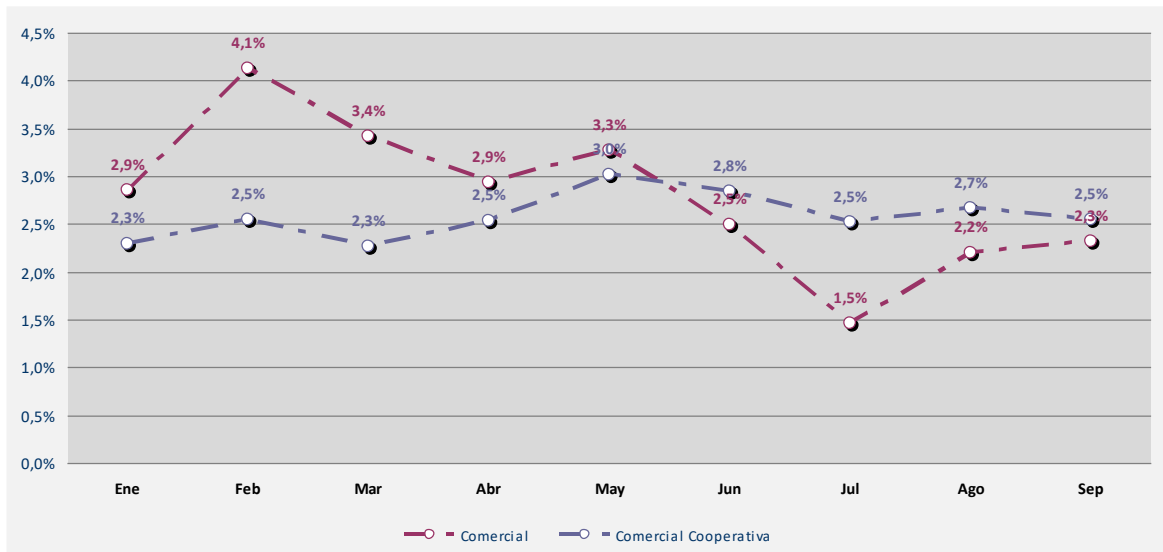


De acuerdo con la gráfica, para las diferentes líneas de crédito de la oficina, la compra de vehículos, es la que presenta riesgo de cartera (un 10,5% de cartera vencida), seguida por la línea de Coopcentral con un 4,1% y la de microcrédito con

un 3,9% de cartera vencida. Las demás líneas presentan un menor porcentaje de riesgo de cartera y deben movilizar más recursos para diversificar el riesgo y generar un menor impacto en el Estado de Pérdidas y Ganancias por la cuenta provisiones.

De igual forma, se puede evidenciar una concentración alta de cartera en la línea de libre inversión de independientes, como resultado de la configuración de los clientes de la línea: agricultores, independientes, que pueden tener un comportamiento económico adverso, lo que afecta su capacidad de pago.

### MORA COMERCIAL

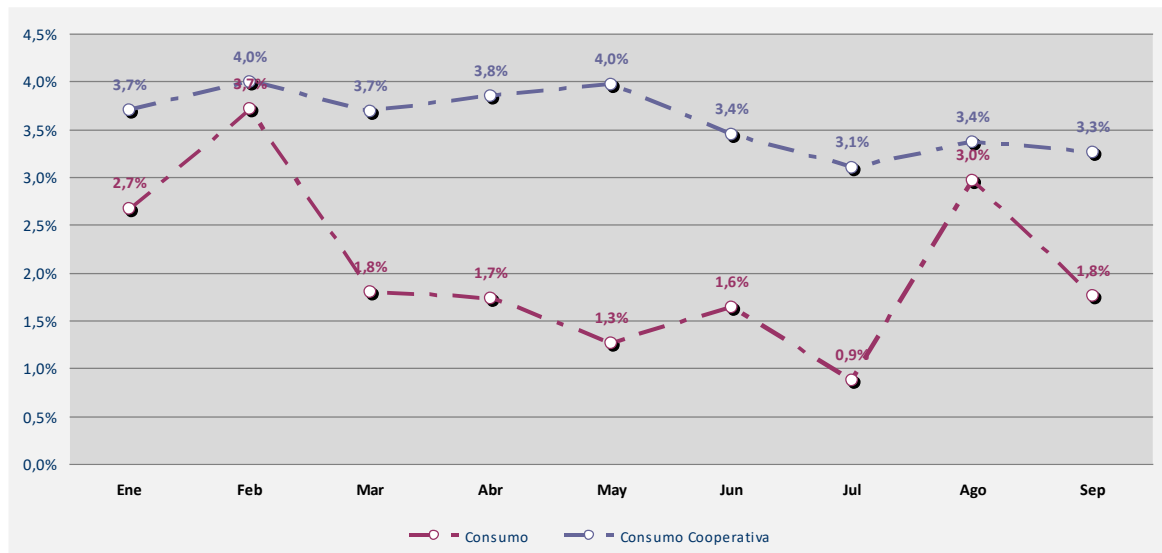


En la gráfica de mora comercial se observa el comportamiento de la cartera comercial de la oficina versus el comportamiento de la Cooperativa para el año 2.007.

Desde el mes de enero hasta mayo, la cartera comercial de la oficina arrojó un riesgo superior al de la Cooperativa. Desde Junio hasta septiembre la cartera

vencida en la oficina fue menor que la de la cooperativa, como resultado de la evolución de los recursos colocados y un mayor recaudo de créditos atrasados.

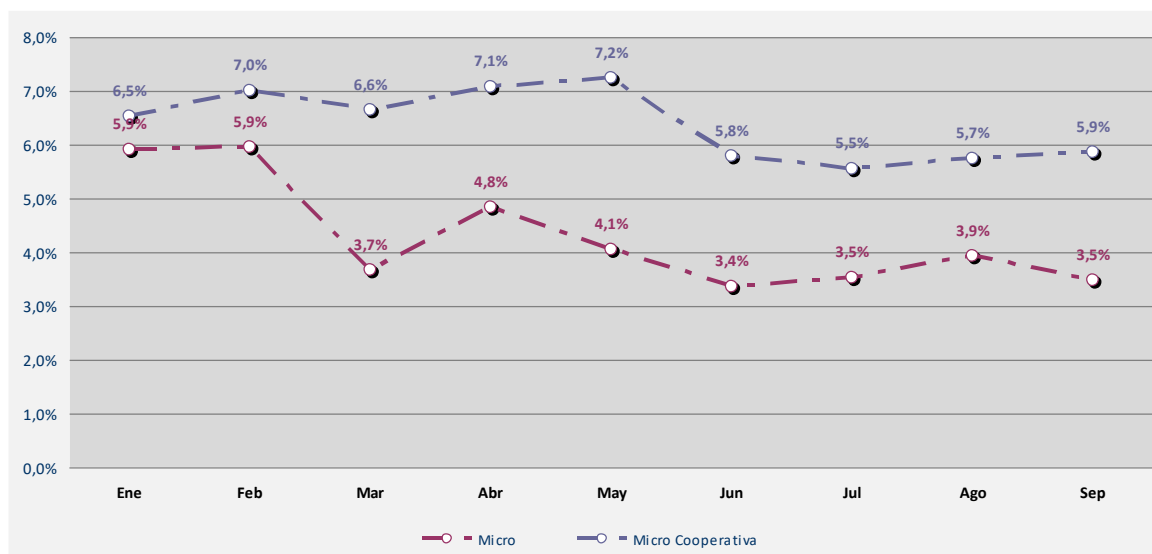
### MORA DE CONSUMO



En la gráfica de mora del consumo se observa el comportamiento de la cartera de consumo de la oficina versus el comportamiento de la Cooperativa para el año 2.007.

Desde el mes de enero hasta septiembre la cartera comercial de la oficina arrojó un riesgo inferior al de la Cooperativa, como resultado de un alto dinamismo en la colocación de créditos y una política de recaudos efectiva.

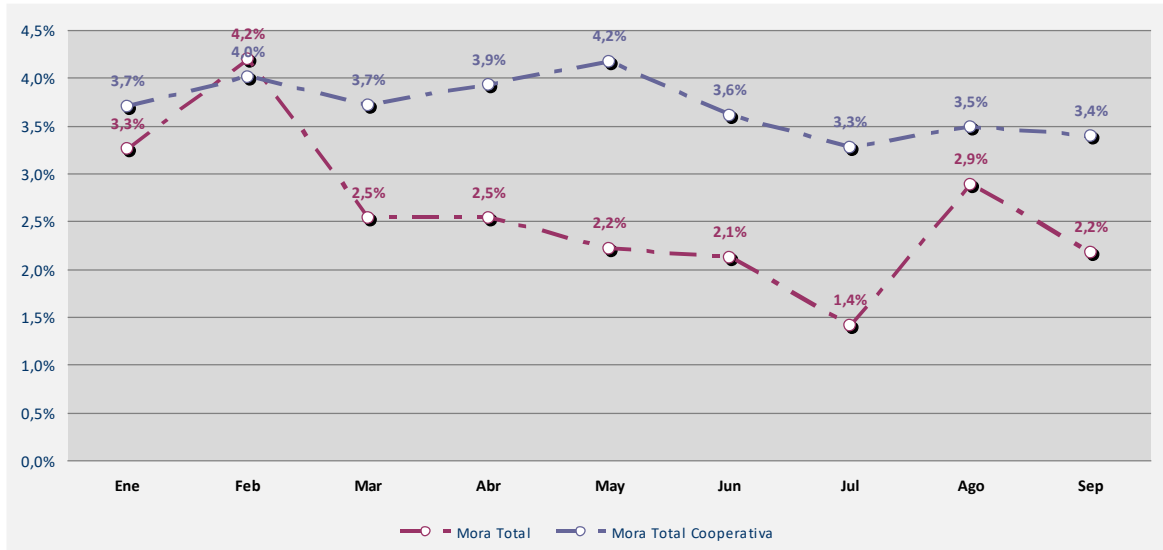
## MORA MICROREDITO



En la gráfica de mora del microcrédito se observa el comportamiento de la cartera de consumo de la oficina versus el comportamiento de la Cooperativa para el año 2.007.

Desde el mes de enero hasta septiembre la cartera comercial de la oficina arrojó un riesgo inferior al de la Cooperativa, lo que evidencia una mayor dinámica de colocación y una política de recaudo de eficiencia y resultados.

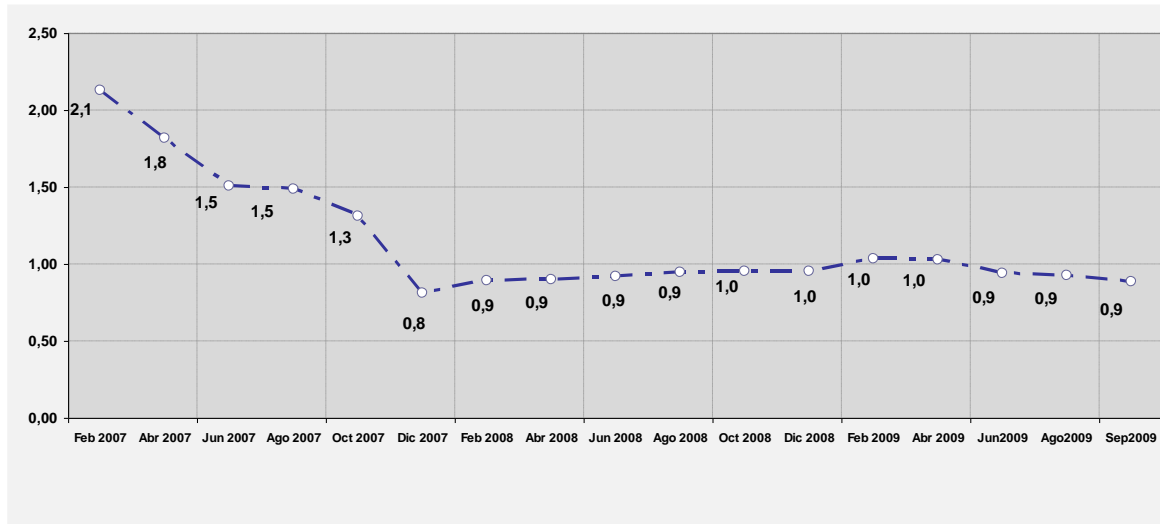
### MORA TOTAL



En la gráfica de mora total se observa el comportamiento de la cartera de consumo de la oficina versus el comportamiento de la Cooperativa para el año 2.007.

Desde el mes de enero hasta septiembre, a excepción del mes febrero la cartera comercial de la oficina arrojó un riesgo inferior al de la Cooperativa, como resultado de las políticas de colocación y recaudo desarrolladas por esta.

## SUFICIENCIA DE RECURSOS



En la gráfica de eficiencia de recursos se observa el perfil de la oficina como tal. En Enero de 2007, por cada peso colocado, se tenían 2,1 captados, lo que representaba unos ingresos no remunerados por la casa matriz por excedentes de recursos, los cuales eran utilizados en otras oficinas y el costo financiero cargado a la oficina de Málaga, lo que se veía reflejado en los Estados Financieros y en la rentabilidad de la oficina. A partir de Febrero, empezó a decrecer dicho indicador, hasta llegar a 1,0 y 0,9 a partir de noviembre de 2007, como resultado de las colocaciones de la oficina y del dinamismo generado por la política de fidelización del cliente y de motivación del mismo.

## **ANÁLISIS COMPENSADO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS EXCEDENTES DE RECURSOS**

En los Estados que se presentan a continuación : Balance sin Ajuste, Estado de Resultados sin Ajuste, Ponderación de Costos, Estado de Resultados Ajustado y Modelo de Evaluación de Gerentes de Oficina se observa como la Oficina de Málaga asume unos costos financieros de los recursos captados y no utilizados por la misma que genera como resultado una disminución en la rentabilidad de los recursos de la oficina.

Al confrontar los Estados Financieros compensados con los No Compensados se está observando como los recursos no utilizados se convierten en un flujo de la Oficina Central y ésta por utilización de los mismos debe contribuir con la oficina por la retribución de los mismos.

Esto implicaría para la Oficina un cálculo más realista de la rentabilidad que se ve disminuida a consecuencia de la no retribución de esos recursos reorientados a las oficinas que tienen déficit.

En el Estado de Ponderación de Costos, para las Oficinas que tienen déficit, se utiliza la tasa promedio de captación de la oficina para establecer el costo financiero que se debe trasladar a la oficina generadora de estos recursos y en el caso de excedentes se tiene en cuenta el costo de la tasa promedio de colocación.

En el Modelo de Evaluación de Oficinas se observa como cada oficina se comporta en forma diferente de acuerdo a las características de la zona geográfica



donde se encuentra y como se asignan puntajes de acuerdo a los objetivos trazados para cada oficina en razón al cumplimiento de las metas fijadas.

Este Modelo nos permite ir variando al cambiar los ponderados lo que puede generar dinamismo de las oficinas.

Los Costos Administrativos fijados por el Departamento de Contabilidad se fijan de acuerdo con el número de empleados que tiene cada oficina por lo que su impacto sobre la rentabilidad depende de la oficina y la capacidad que tenga ésta para generar más recursos.

## BALANCE SIN AJUSTE

<b>BALANCE - Cifras en millones \$</b>		<b>ene-07</b>	<b>feb-07</b>	<b>mar-07</b>	<b>abr-07</b>	<b>may-07</b>	<b>jun-07</b>	<b>jul-07</b>	<b>ago-07</b>	<b>sep-07</b>	<b>oct-07</b>	<b>nov-07</b>	<b>dic-07</b>
<b>SUCURSAL MALAGA - SANTANDER</b>													
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>4.551</b>	<b>4.621</b>	<b>4.509</b>	<b>4.505</b>	<b>4.605</b>	<b>4.661</b>	<b>4.842</b>	<b>4.900</b>	<b>4.660</b>	<b>4.771</b>	<b>4.567</b>	<b>7.039</b>
14	CARTERA NETA	2.035	2.073	2.047	2.042	2.933	3.090	3.188	3.273	3.549	3.620	3.609	7.039
15	OTROS ACTIVOS	2.516	2.548	2.462	2.463	1.672	1.571	1.654	1.627	1.111	1.151	958	0
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.551</b>	<b>4.621</b>	<b>4.509</b>	<b>4.505</b>	<b>4.605</b>	<b>4.661</b>	<b>4.842</b>	<b>4.900</b>	<b>4.660</b>	<b>4.771</b>	<b>4.567</b>	<b>7.039</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>3.877</b>	<b>3.943</b>	<b>3.834</b>	<b>3.785</b>	<b>3.875</b>	<b>3.925</b>	<b>4.086</b>	<b>4.124</b>	<b>3.899</b>	<b>4.010</b>	<b>3.801</b>	<b>5.976</b>
21	DEPOSITOS	3.877	3.943	3.834	3.785	3.875	3.925	4.086	4.124	3.899	4.010	3.801	4.516
22	OTROS PASIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.460
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>674</b>	<b>678</b>	<b>675</b>	<b>720</b>	<b>730</b>	<b>736</b>	<b>756</b>	<b>776</b>	<b>761</b>	<b>761</b>	<b>766</b>	<b>1.063</b>
31	CAPITAL SOCIAL	669	675	682	714	722	728	734	742	743	743	749	1.174
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5	3	-7	6	8	8	22	34	18	18	17	-111
<b>36</b>	<b>INSUFICIENCIA Y SUFICIENTE DE RECURSOS</b>	<b>1.842</b>	<b>1.870</b>	<b>1.787</b>	<b>1.743</b>	<b>942</b>	<b>835</b>	<b>898</b>	<b>851</b>	<b>350</b>	<b>390</b>	<b>192</b>	<b>-2.523</b>

**FUENTE : Departamento de Planeación Financiera.**

## ESTADO DE RESULTADOS SIN AJUSTE

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>													
<i>Cifras en millones de pesos</i>		<i>ene-07</i>	<i>feb-07</i>	<i>mar-07</i>	<i>abr-07</i>	<i>may-07</i>	<i>jun-07</i>	<i>jul-07</i>	<i>ago-07</i>	<i>sep-07</i>	<i>oct-07</i>	<i>nov-07</i>	<i>dic-07</i>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
5105	GASTOS DE PERSONAL	12	8	10	9	9	10	8	9	9	13	10	19
5110	GASTOS GENERALES	14	9	15	11	9	9	100	10	12	9	12	27
5115	PROVISIONES	4	2	0	6	2	5	-2	1	0	1	4	138
5120	AMORTIZACION Y AGOTAMIENT	0	2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5125	DEPRECIACIONES	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
5140	GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0
<b>7</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>106</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>185</b>
	<b>EXCEDENTE OPERACIONAL CONTABLE</b>	<b>-13</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>-70</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>-109</b>
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	19	8	2	9	1	0	3	18	0	0	0	0
53	GASTOS NO OPERACIONALES	1	1	0	1	0	2	1	1	0	1	2	2
<b>59</b>	<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS CONTABLE</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-68</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>-111</b>
	<b>+ AJUSTE (1) INGRESO IMPUTADO</b>	36	37	35	34	18	16	18	17	7	8	4	0
	<b>- AJUSTE (1) COSTO IMPUTADO</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
	<b>RESULTADO ANTES DE PART. GASTOS AC</b>	41	40	28	40	27	24	-50	50	25	26	21	-127
	<b>- AJUSTE (2) GASTOS DE ADMON.</b>	479	184	303									
	<b>RESULTADO FINAL ESCENARIO</b>	<b>179</b>	<b>265</b>	<b>412</b>									

FUENTE : Departamento de Planeación Financiera.

## PONDERACIÓN DE COSTOS

	Funcionarios 2007	12											
	Funcionarios 2008 - 200909	12	10	13									
<- --- --	<b>FUNCIONARIOS</b>												
	PROMEDIO PONDERADO DE GASTOS DE ADMON ANUAL POR FUNCIONARIO*												
	* FUENTE DEPT. CONTABILIDAD F. COMULTRASAN												#####
	Tasa Prom.pond - Cartera Total (E.A)	23,52 %											
	Costo por captación total	7,39%											
	Part.GastosOperac./Ingresos(incluye Ingresos Imput.)												
	<b>Costo de Ventas+CtosImp / Ingresos+Ing.Imp</b>	25,4%	23,4 %	28,3%	24,3%	30,6%	28,1%	27,8%	28,3%	30,4%	30,6%	28,7%	38,4%
	<b>Gasto de Personal / Ingresos+Ing.Imp</b>	15,9%	11,2 %	13,3%	11,4%	13,5%	14,2%	11,1%	12,1%	13,3%	18,3%	14,3%	18,9%
	<b>Provisiones / Ingresos+Ing.Imp</b>	6,1%	3,1%	0,6%	8,0%	2,4%	7,1%	-2,2%	1,7%	-0,1%	1,3%	5,8%	140,3%
	<b>Amortizaciones+Depreciación / Ingresos+Ing.Imp</b>	6,1%	5,7%	-2,0%	8,0%	2,4%	7,1%	-2,2%	1,7%	-0,1%	1,3%	5,8%	140,3%

**FUENTE : Departamento de Planeación Financiera.**

## ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADO

<b>ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADO</b>													
<i>Cifras en millones de pesos</i>		ene-07	feb-07	#####	abr-07	#####	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	nov-07	dic-07
41	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	36	36	37	46	49	56	57	59	61	64	68	98
	Ingresos imputados	36	37	35	34	18	16	18	17	7	8	4	0
6	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	18	17	20	19	20	20	21	21	21	22	20	22
	Costo imputado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
5105	GASTOS DE PERSONAL	12	8	10	9	9	10	8	9	9	13	10	19
5110	GASTOS GENERALES	14	9	15	11	9	9	100	10	12	9	12	27
5115	PROVISIONES	4	2	0	6	2	5	-2	1	0	1	4	138
5120	AMORTIZACION Y AGOTAMIENT	0	2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5125	DEPRECIACIONES	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
5140	GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0
51	<b>GASTOS OP. AJUSTADOS</b>	31	22	25	29	20	26	106	21	22	23	28	185
	<b>EXCEDENTE OPERACIONAL CONTABLE</b>	23	34	27	32	27	26	-53	33	25	26	23	-125
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	19	8	2	9	1	0	3	18	0	0	0	0
53	GASTOS NO OPERACIONALES	1	1	0	1	0	2	1	1	0	1	2	2
	Gastos de administración	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
59	<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	21	20	8	20	7	4	-70	31	5	6	1	-147

FUENTE : Departamento de Planeación Financiera.

## MODELO DE EVALUACIÓN GERENTES DE OFICINA

MODELO DE EVALUACION GERENTES DE OFICINA												MALAGA						
PERIODO A EVALUAR			De:					A:	Nov					ACUMULADO PERIODO EVALUADO				
			Ene		2007					2007								
Factor	Producto Relacionado	Nombre del Indicador	Meta mensual	Variación mensual	% Cumplimiento	Indicador	Puntos Obtenidos	Meta mensual	Variación mensual	% Cumplimiento	Indicador	Puntos Obtenidos	Meta	Variación	% Cumplimiento	Indicador	3	
Variables	Pasivos	Cdat	30	48	161%	21	34	33	-232	-710%	21	0	376	253	67%	21	14	
		Ahorros	45	351	789%	22	120	49	23	46%	22	10	564	784	139%	22	31	
	Activos	Cartera	62	73	118%	30	35	68	-11	-16%	30	0	785	5.046	643%	30	120	
	Patrimonio	Aportes	5	0	-8%	12	-1	6	6	99%	12	12	92	504	549%	12	66	
RENTABILIDAD MINIMA POR OFICINA			20	1	5%	15	1	20	1	5%	15	11	240	-94	-39%	15	0	
PUNTAJE TOTAL						100	189				100	33				100	231	

**FUENTE : Departamento de Planeación Financiera.**

## 5. CONCLUSIONES

- FINANCIERA COOMULTRASAN** de Málaga puede realizar una estrategia comercial basada en la premisa de la fidelización de sus clientes caracterizado por el cumplimiento, para poder llevar a cabo un proceso de mayor dinámica en sus recursos. El Flujo de Caja de la Financiera Coomultrasan de Málaga proyectándolo de acuerdo a su desenvolvimiento histórico tiene las probabilidades de un desarrollo y crecimiento que facilite llevar a cabo dicha operación ya que existen flujos suficientes para generar un remanente que sea colocado en el mercado y se genera una **TIR** superior al 42%.
  
- El Flujo de Caja basado de la premisa de un crecimiento en la dinámica comercial por fidelización de los clientes, lo que implica mayor desarrollo del Portafolio Financiero de la entidad genera una **TIR** superior al 72% y garantiza el crecimiento y desarrollo de Financiera Coomultrasan de Málaga, generando una mayor ventaja comparativa frente a otras entidades que no cuenta con el instrumento comercial de una estrategia preferencial a clientes, con facilidad de acceso al crédito, sin mayores procesos tramitológicos teniendo en cuenta un eficiente manejo crediticio histórico.
  
- Desde esta perspectiva es evidente que Financiera Coomultrasan de Málaga puede llevar a cabo una estrategia comercial sustentada en su estructura financiera. Existen los Flujos, los Ingresos Operacionales y No Operacionales para mejorar su estructura financiera en general ya que la empresa tiene una baja liquidez y más del 75% de sus Activos están comprometidos en Pasivos.

- ☑ Por ello es necesario articular la función financiera con la comercial, desarrollar pautas y acciones tendientes a crear una estructura financiera que facilite una labor proactiva para la entidad, con un departamento de mercadeo orientado a utilizar una excelente atención y servicio al cliente como factores de percepción de un buen servicio de la entidad.
  
- ☑ Estableciendo nexos entre lo financiero y lo comercial, se dinamiza y mejora la estructura financiera de la entidad y se convierte su parte comercial en un factor fundamental para generar mayores ingresos y crear un Flujo de Caja que permita a largo plazo mejorar la situación financiera de la empresa.
  
- ☑ Por estas razones es fundamental desarrollar la estrategia comercial propuesta de agilizar procesos a clientes fieles a la empresa y con un excelente historial crediticio e impulsar la generación de nuevos clientes entre sus asociados y terceros mediante una serie de actividades que conducen a generar una percepción de excelencia en atención y en el servicio.



## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a Financiera Coomultrasan de Málaga lo siguiente:

- ☞ Desarrollar políticas para captar usuarios y clientes de poblaciones aledañas a Málaga a través de un plan de visitas directas, ofrecimiento del portafolio de servicios y acercamiento con clientes potenciales.
- ☞ Continuar con el proceso de saneamiento de la entidad mediante una mayor dinámica comercial y de apertura crediticia a través de un portafolio de servicios que ofrezca mayores alternativas a los clientes y usuarios de la entidad.
- ☞ Continuar la política planteada en el Proyecto de reducir los trámites a los clientes con buen historial crediticio, para generar mayor comodidad y posibilidad de acceso al crédito.
- ☞ Perseverar en la buena excelencia del servicio y una esmerada atención como puntuales de la entidad.
- ☞ Generar canales de participación de la entidad con el involucramiento de actividades comunitarias que requieren cierto grado de patrocinio para su desarrollo.

- ☞ Impulsar a la entidad para convertirla en una Institución Líder en el Municipio de Málaga fundamentando tal labor en su excelente desarrollo e imagen en este municipio.
  
- ☞ Continuar generando estrategias comerciales, estructuradas con el área financiera como fundamento para mejorar la situación financiera en la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**FLEITMAN**, Jack. Evaluación Integral, McGrawHill. Cuarta Edición. 2001.

**FRED**, R. David. La Gerencia Estratégica. Legis, Novena Edición. 2003.

**GIRALDO ARROYAVE**, Luz Stella. Administración del riesgo rama judicial. Octubre de 2003

**JONES**, Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado, McGrawHill. Quinta edición. 2001.

**MORRISEY**, George L. Pensamiento Estratégico. Prentice Hall, México. 1986.

**ROOS**, Stephen A, **WESTERFIELD**, Randolph W, **JAFFE**, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. Editorial Irwin. Tercera Edición. España. 1995. 795p.

**SERNA GOMEZ**, Robbins. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores, Cuarta edición. 2001.

Páginas de Internet:

**LOZANO PARDO**, Ricardo. Superintendente de la Economía Solidaria. Sector Solidario y Actividad Financiera. 2006 [on line] [http://209.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs\\_memorias/ponencia\\_sector\\_solidario\\_y\\_actividad\\_financiera.doc](http://209.85.21.133/supersolidaria/publicaciones/docs_memorias/ponencia_sector_solidario_y_actividad_financiera.doc)

Cómo manejar y conservar archivos en el sector solidario y cooperativo. Julio 10 de 2007 [on line] <http://www.mincultura.gov.co/vbecontent/newsDetail.asp?id=1053&IDCompany=3>

La economía solidaria en Colombia. 2007 [on line] <http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Economia+solidaria/>

