Confederación
Latinoamericana
de Cooperativas
de Ahorro y Crédito

Reporte Anual

2002
2003

COLAC

COLAC

Confederación Latinoamericana
de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Reporte Anual

2002
2003

índice

Autoridades de Gobierno y Administración

Página 4

Mensaje del Presidente
Marco A. Alcerro

Página 6

1. América Latina
Realidades y Perspectivas Socioeconómicas

Página 8

2. Aspectos Institucionales

Página 16

3. Gestión Financiera y Económica 2002-2003

Página 22

Informe Junta de Vigilancia

Página 26

Informe Económico y Financiero Estados Financieros Auditados

Página 27

Autoridades de Gobierno y Administración.

Junta de Directores

Marco A. Alcerro, *Presidente*
Javier Pí León, *Vice Presidente*
Ramón Imperial, *Secretario*
Laureano Rodríguez, *Director*
Hector Córdova, *Director*
Hernando Vélez, *Director*
Miguel Cirbián, *Director*

Junta de Vigilancia

Simón Abel Groll, *Presidente*
Ana Beatriz Riquelme, *Vice Presidenta / Secretaria*

Administración

Eduardo Yunda, *Gerente General*
Edison Silva, *Gerente de Finanzas y Crédito*
Tatiana de Tobar, *Directora Administrativa*
Rodolfo Oconitrillo, *Director de Servicios Técnicos*

visión

"Ser una Institución de reconocido liderazgo por su contribución al desarrollo del movimiento cooperativo y su apoyo al proceso de crecimiento social, financiero y organizacional del sistema cooperativo de ahorro y crédito Latinoamericano".

misión

"Contribuir al desarrollo integral del sistema cooperativo latinoamericano, por medio de una estructura de servicios y metodologías estandarizadas acorde con las necesidades del mismo, impulsado por un recurso humano comprometido e identificado con la Institución".

Mensaje del Presidente.

No hay duda de que el último quinquenio ha sido muy difícil para todos nuestros países latinoamericanos y, aunque hoy existen expectativas de estabilización y recuperación, la senda de reactivación todavía dista mucho de ser una realidad.

En todo este proceso recesivo tan doloroso que ha vivido nuestra Latinoamérica, el sector financiero se ha visto afectado en dos sentidos: el primero, por ver deterioradas en buena medida sus posibilidades de inversión en el sector productivo y, en segundo lugar, porque muchos de sus acreedores han visto muy limitadas —o del todo extinguidas— las posibilidades de repago de sus obligaciones. Sin embargo, el sector cooperativo de ahorro y crédito indirectamente se ha fortalecido en varias ocasiones durante esta etapa, pues, a diferencia del sistema financiero tradicional —y principalmente por la atomización de sus carteras— ha visto mejorada sus captaciones y se ha convertido en un importante movilizador de recursos de ahorro. Ecuador y Paraguay son ejemplo indiscutible de este proceso que, sin duda hay que estudiar y aprovechar de la mejor forma. En otras latitudes, las cooperativas de ahorro y crédito siguen siendo la única opción de servicio que tienen comunidades enteras que están alejadas de las zonas urbanas, comunidades a las que otras instituciones jamás tendrán intención de atender.

No obstante, esta oportunidad podría convertirse en una amenaza si el sector no toma medidas de precaución y, en el mediano y largo plazo, demuestre que puede afrontar este tipo de condiciones de orden financiero y otras más de carácter empresarial y solidario. El contar con modelos de adecuación normativa y autocontrol, mostrar estructuras operativas y organizacionales versátiles y ordenadas, ser eficientes y prestar el mejor de los servicios al menor de los costos, diversificar y especializar los tipos de cartera, proveer mayores y mejores servicios financieros complementarios, en síntesis, el demostrar que no sólo parecemos, sino que somos buenos y necesarios, es determinante.

En la dirigencia de COLAC, estamos convencidos de que el sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano no sólo es necesario, sino que también puede de nuevo retomar el puesto de liderazgo que durante mucho tiempo ocupó; por otra parte, no dudamos tampoco de que nuestro sector pueda enfrentar con responsabilidad el reto que le impone la recesión de nuestros países, asumiendo un rol protagónico en el desarrollo de las labores de fortalecimiento financiero del sector productivo, propiciando acciones que mejoren el emprendimiento microempresarial y que le generen un mayor aprovechamiento de los flujos de dinero. La gestión de programas orientados a las microfinanzas y al micro crédito, al emprendimiento empresarial y a la coinversión adecuada de los flujos de ahorro de los pequeños inversionistas, son funciones que debe liderar el sector, no sólo como posibilidad, sino como realidad porque ya lo hemos hecho durante mucho tiempo.

No se puede dejar de lado el fenómeno de la remesas que, como consecuencia inmediata de una muy difícil situación en Latinoamérica, es propicio para que el sector apoye el buen juicio de una gran parte de sus asociados en el manejo y administración del dinero que le envían sus familiares desde otras latitudes. El que los costos de la remesa sean cada vez menores y que una proporción de estas sean destinadas a labores productivas o de ahorro para el mejoramiento de la condición de vida de nuestra región y comunidades, son prioridades que debemos atender.

En todo este frente le corresponde a COLAC apoyar sistemáticamente al sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano, y principalmente a nuestros miembros, basados en que la estrategia vigente de nuestra organización establece una dualidad funcional de asistencia técnica apoyado por la labor de intermediación financiera. Promoción de proyectos de fortalecimiento empresarial por países, grupos regionales, o proyectos integracionistas comunes, es una labor que nos compete apoyar y asistir técnicamente porque también sabemos que sin integración no podremos lograr con consistencia el anhelado deseo de ver al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Latinoamericano liderando el desarrollo socio-económico de nuestras economías.

Sin duda, todo esto tiene que incorporar un esfuerzo y una estrategia común y, aunque las posibilidades de consecución de fondos no son las mismas que hace una veintena de años, podemos propiciar para que otros organismos internacionales nos apoyen en esta tan decidida labor de reposicionamiento sectorial.

Nuestro compromiso es apoyar al sector y demostrar efectivamente que lograremos el objetivo de estructurar un sistema cooperativo de ahorro y crédito protagónico, integrado y fortalecido y, por supuesto, muy latinoamericano.

Perspectivas con ideas, intenciones, y proyectos concretos hay muchas; hagámoslo realidad de manera ordenada pero, sobre todo, en conjunto e integrados.

Muchas Gracias.

Marco A. Alcerro
Presidente

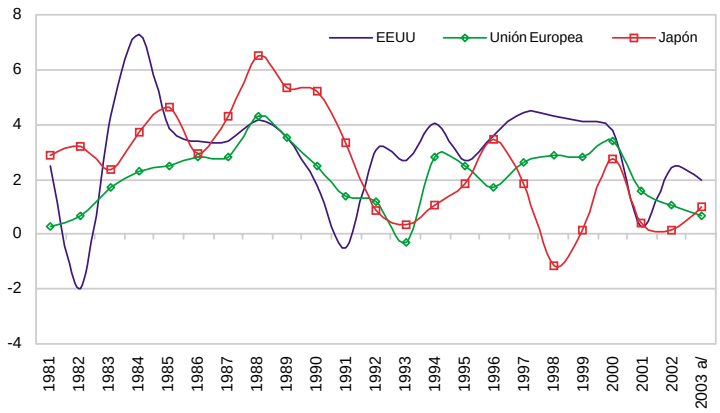
1

América Latina
Realidades y Perspectivas Socioeconómicas.

Gráfico 1

PIB DE ESTADOS UNIDOS, JAPÓN Y LA UNIÓN EUROPEA

(Tasas anuales de variación a precios constantes) a/

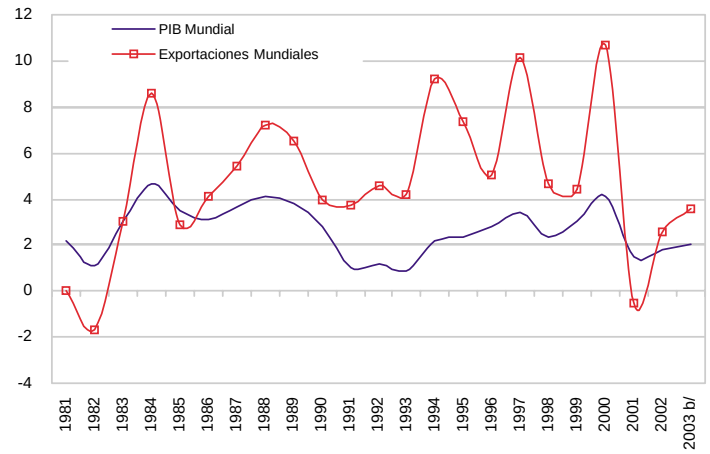


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras de la Oficina de Análisis Económico de los Estados Unidos, el Estudio Económico de Europa, Eurostat, y la Oficina de Estadística del Ministerio de Administración Pública, Interior, y Correos y Telecomunicaciones de Japón.
a/ Proyecciones sobre la base de las estimaciones del Modelo Trimestral del Proyecto Link (Estados Unidos y Japón), y del indicador adelantado de OFCE (Unión Europea).

Gráfico 2

PRODUCTO INTERNO BRUTO Y EXPORTACIONES MUNDIALES

(Tasas anuales de variación a precios constantes) a/



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
a/ Las variaciones anuales del PIB están ponderadas con la participación de las economías en el PIB nominal mundial de 1990, expresado en dólares utilizando tipos de cambio de mercado.
b/ Proyecciones del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.

1.1. Presentación

El hablar de estabilización quizá es un poco prematuro, y de recuperación, todavía mejor ni especular.

A finales del 2002 se proyectaba para el 2003 un escenario diferente al que realmente se ha presentando en lo que hasta hoy se puede evaluar. Podríamos calificarlo como un comportamiento real muy por debajo de las expectativas, sin mencionar lo preocupante que esto resulta. Es muy posible que las tensiones bélicas en Oriente Medio fueran un elemento sustancial en el aumento del grado de incertidumbre político y económico pues al cierre del 2002, se preveía una incursión militar en Irak de corta duración, lo cual fue cierto; no obstante, no se consideraba que la incertidumbre fuera tanta sobre el resultado real de la post-guerra. Por otro lado, escenarios como la reactivación económica estadounidense y el de las economías europeas fueron un tanto especulativos, pues, lejos de reactivarse como se proyectaba, ambas han perdido dinamismo e incluso muestran comportamientos aún muy aleatorios que no perfilan a la salida de la recesión. No se puede dejar de lado la economía japonesa, que también evidencia un contagio recesivo, pues continúa mostrando indicadores muy evidentes de estancamiento económico (véase el gráfico 1).

No obstante esta condición, un poco contrario es el comportamiento de América Latina, que si bien es cierto no muestra en el corto plazo señales de reactivación, la estabilización parece no estar muy distante.

Ante este panorama, y considerando que el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito como participante formal de los sistemas financieros, y por ende como pilar de la economía de los países, se ve afectado por esta condiciones, se procede a realizar un análisis de los principales agregados económicos, considerados determinantes para valorar la posición de nuestro sector ante la realidad de la economía latinoamericana.

1.2. Economía Internacional

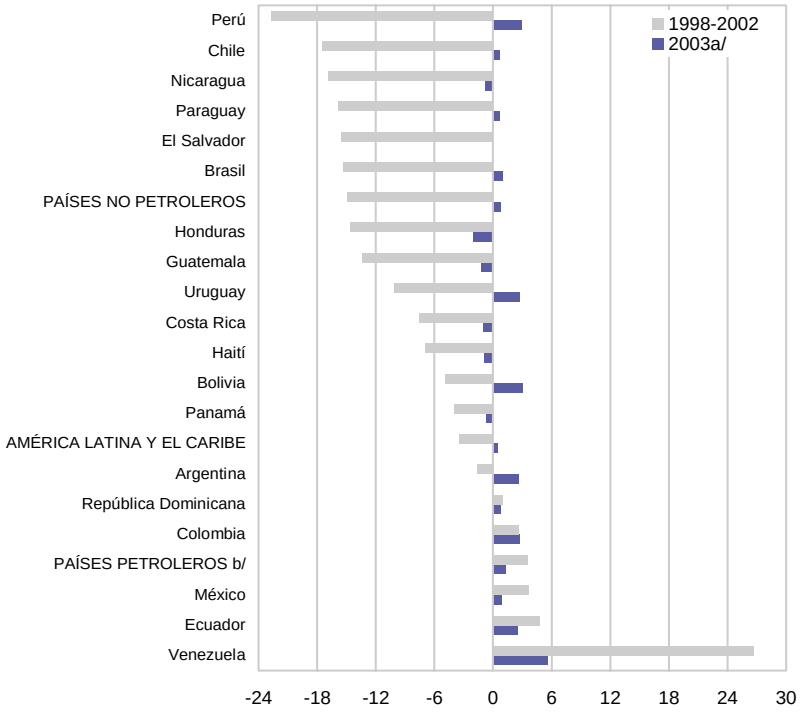
1.2.1. Balanza Comercial.

La balanza comercial presentará una recuperación importante al término de 2003, en comparación con el nivel alcanzado en 2002. Según estimación de la CEPAL, en 2003 el valor corriente de las exportaciones de bienes del conjunto de la región crecerá en 4.4%; mientras que el valor de las importaciones crecerá en un 0.8% a la misma fecha. Esta situación, pone de manifiesto que la balanza comercial de la región seguirá mejorando, y consecuentemente, presentará un superávit de US$37.000 millones (ver el gráfico 2).

Gráfico 3

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: TÉRMINOS DE INTERCAMBIO

(Variación porcentual acumulada 1998-2002 y variación 2003)

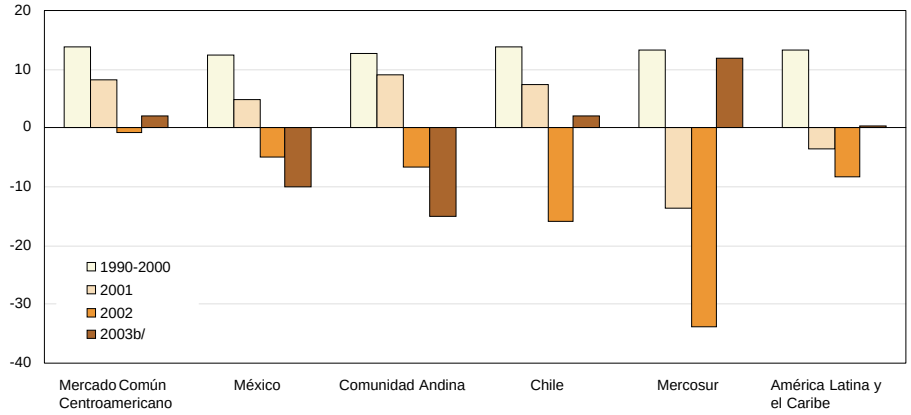


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.
a/ Proyecciones. b/ Argentina, Colombia, Ecuador, México y Venezuela.

Gráfico 4

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: COMERCIO INTRARREGIONAL a/

(Tasas anuales de variación)



Fuente: CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración, sobre la base de información de los países.
a/ Exportaciones intrazona para el Mercado Común Centroamericano (MCCA), la Comunidad Andina y Mercosur. Para México y Chile corresponden a las exportaciones hacia el resto de América Latina y el Caribe.
b/ Proyecciones sobre la base de datos para el primer cuatrimestre para el MCCA, la CAN, Uruguay y Paraguay, e información hasta mayo para los casos de Argentina, Brasil, Chile y México.

El gráfico 3 muestra el deterioro de los términos de intercambio, situación que se produce durante el período comprendido entre 1998 y 2002, debido a la desfavorable evolución de los precios de los bienes exportados por la región y la caída mucho menos intensa de los precios de los bienes importados.

En cuanto al comercio intrarregional, se puede señalar que, de conformidad con los datos de la CEPAL, durante el 2002 se produjo una retracción del 8,0%. Esta situación abarcó todos los bloques comerciales, aunque fue influida por las crisis de Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela. Debido a esto, el comercio intrarregional tuvo durante el 2002, tan sólo una participación del 16% en el comercio total de la región. Para el 2003, se prevé una leve recuperación para el total regional, influida por crecimientos en Mercosur, Chile y los países del Mercado Común Centro Americano (MCCA). El comportamiento histórico del comercio intrarregional durante el período 1990–2003[1] puede observarse en el gráfico 4.

[1] Proyectado.

1.2.2. Balanza de pagos.

En la medida que la balanza comercial presente mejoría, la evolución de la cuenta corriente de la balanza de pagos será positiva; las demás partidas de esta cuenta permanecerán sin variaciones importantes, tal es el caso del balance de servicios no financieros que se mantendrá invariable; el balance de renta se deteriorará marginalmente, volviendo a un nivel similar al del 2001; las transferencias corrientes de la región mantendrán una tendencia creciente. El rubro más importante de las transferencias corrientes son las remesas de los residentes en el exterior, principalmente de Ecuador, México, Centroamérica y el Caribe (véase el gráfico 5).

En términos generales, en el período comprendido entre 2001 y 2003, la región presenta una reducción sustantiva en el déficit de la cuenta corriente pasando de un 2.7% a un 0.8% del PIB durante el período 2001–2002; y en cuanto al 2003, se proyecta que la cuenta corriente estará cercana al equilibrio con un déficit de 0.2% del PIB.

1.2.3. Remesas Familiares.

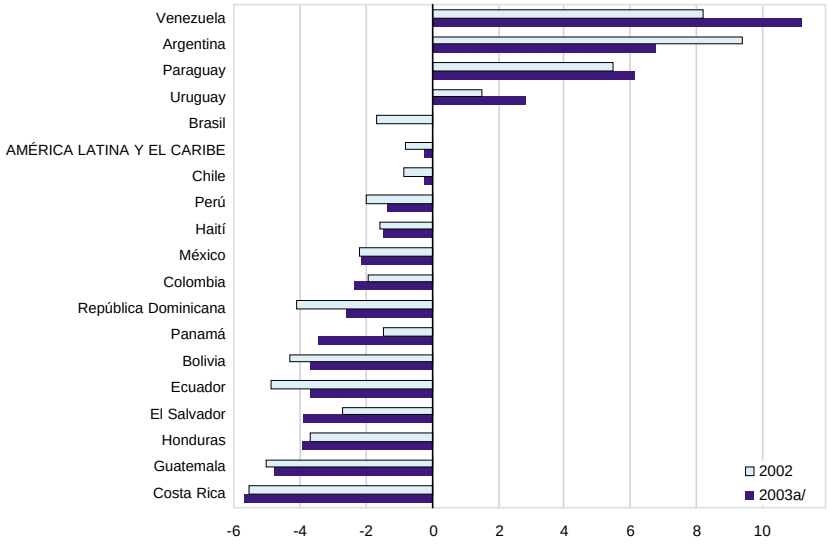
Tal como se ha indicado en distintos foros, las remesas familiares se han convertido en unos de los componentes más dinámicos de la cuenta corriente de la balanza de pagos de la región. Tal como se puede apreciar en el gráfico 6, las remesas netas presentan una tendencia de crecimiento positivo. En el 2002, las remesas crecieron un 15%, alcanzando la suma de US$23,500 millones[2], en tanto que durante el primer trimestre de 2003 ya éstas sumaban US$6,300 millones, que comparativamente con la suma alcanzada en el mismo período de 2000, representa un aumento de US$2,400 millones. Según proyecciones de la CEPAL, al término de 2003, las remesas pueden alcanzar la suma de US$25,000 millones, lo que representaría el 85% de los ingresos de inversión extranjera directa proyectados en la región.

[2] Según el Banco Interamericano de Desarrollo, las remesas enviadas suman US$32.000 millones.

Gráfico 5

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: BALANZA DE LA CUENTA CORRIENTE

(En porcentaje del producto interno bruto)

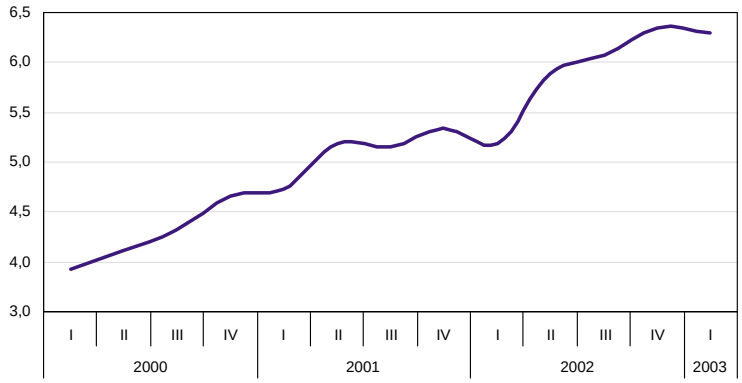


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales del Fondo Monetario Internacional.
a/ Proyecciones.

Gráfico 6

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: REMESAS NETAS DE LOS TRABAJADORES a/

(En miles de millones de dólares)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales provenientes del Fondo Monetario Internacional.
a/ Estimación. Incluye sólo países receptores netos: Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

1.3. POLÍTICA ECONÓMICA

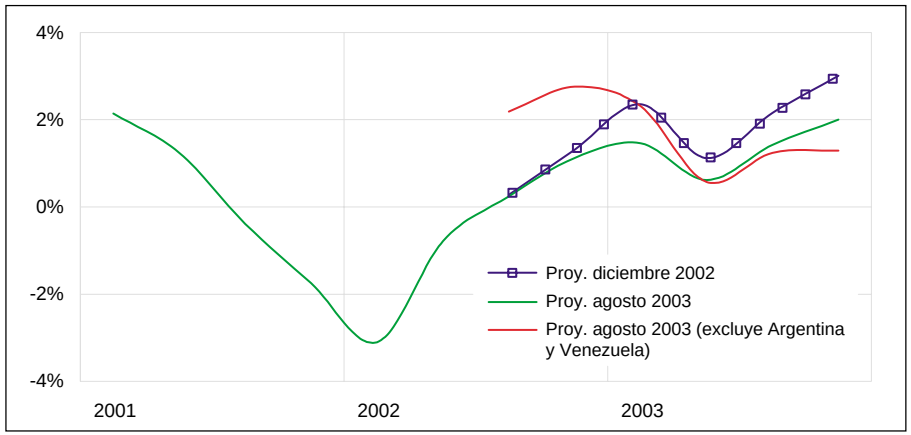
1.3.1. Reformas estructurales y política fiscal.

Durante el 2003 se observa, como parte de los cambios en la política económica de la región, la profundización de las reformas fiscales de tipo estructural, ello adoptado como medida aplicable en un 80% de los países latinoamericanos. Estas acciones son un indicativo de que los problemas fiscales no son coyunturales, sino que son situaciones que deben ser atacadas desde una perspectiva institucional y de tipo estructural. Durante el bienio 2002–2003 la mayoría de las economías de la región han avanzado en este proceso; casos como los de Argentina, Brasil, Chile Colombia, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela, en donde ya se han aprobado reformas tributarias; en otros, como Costa Rica y Ecuador, se encuentran en proceso de trámite legislativo. En el caso de las economías boliviana, mexicana y paraguaya, éstas no han prosperado y, en el caso de El Salvador aún está pendiente una propuesta por parte del ejecutivo.

Gráfico 7

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: PIB TRIMESTRAL 2001-2003

(En porcentajes de variación con respecto al mismo trimestre del año anterior)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

1.3.2. Política monetaria.

Uno de los hechos más significativos de la política económica de la región se relaciona con la política monetaria, la cual muestra una mayor recuperación de grados de libertad en su manejo. Muchas economías, sobre todo las de Sudamérica, comenzaron a adoptar una postura más restrictiva en el ámbito monetario, a fin de hacerle frente a las presiones cambiarias. De igual forma, en otras economías de Centro América y el Caribe ocurrió algo similar, pero con la intención de revertir los efectos de una política fiscal expansiva.

Durante los primeros siete meses de 2003, la mayoría de los países de la región han incrementado la oferta de dinero para estimular la economía. No obstante, este esfuerzo reactivador de la política monetaria, también obedece al debilitamiento del gasto privado interno en la mayoría de las economías latinoamericanas. Por otro lado, según las previsiones de la CEPAL, el 2003 será un mal año en términos de consumo, y sobre todo, de inversión privada.

1.3.3. Estabilidad cambiaria.

La perspectiva para lo que resta de 2003, propone mercados cambiarios más estables, principalmente porque los mayores desequilibrios observados en la región durante 2002, parecen haberse reducido de manera importante para el 2003, a pesar de que persisten las interrogantes con relación a las economías de Venezuela y República Dominicana, pero ambos como casos aislados o al menos muy circunstanciales.

Al observar el comportamiento en el año 2002, se puede determinar que en tres países se registraron variaciones importantes en los regímenes cambiarios vigentes en la región, situaciones que marcaron la evolución de la política cambiaria en Sudamérica, entre ellos la descontinuación del sistema de “caja central” por parte de Argentina para utilizar un esquema de flotación y, el abandono de regímenes cambiarios de tipo “banda deslizante” por parte de Uruguay y Venezuela. Esta última, para inicios de 2003, decidió fijar nuevamente el tipo de cambio con respecto al dólar estadounidense e instalar controles de cambios restrictivos, una política que tiende a desmejorar la determinación del valor real del tipo de cambio y distorsionar los indicadores de política exterior.

1.4. TEMAS MACROECONÓMICOS

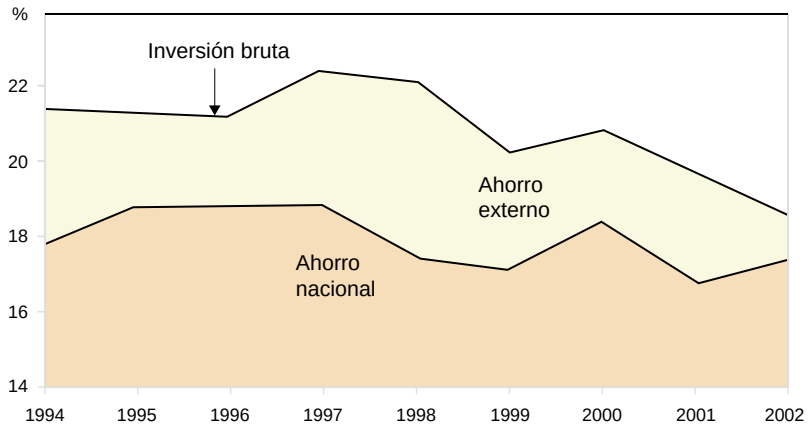
1.4.1. Crecimiento económico global.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, el desempeño económico de la región marcará un crecimiento aproximado de 1.5% al término de 2003, tasa que refleja una modesta recuperación, si consideramos la caída del PIB de 0.6% en el año 2002 con respecto al nivel del año 2001. El año 2003 completará el “sexenio perdido” para la región, puesto que el PIB per cápita mostrará un estancamiento al cierre de este año. La causa fundamental de este moderado crecimiento es la “falta de dinamismo de la economía internacional y de las fuerzas reactivadoras externas”, principalmente de la inversión y de los mercados de capital internacionales y nacionales (véase gráfico 7).

Gráfico 8

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: RELACIÓN AHORRO-INVERSIÓN

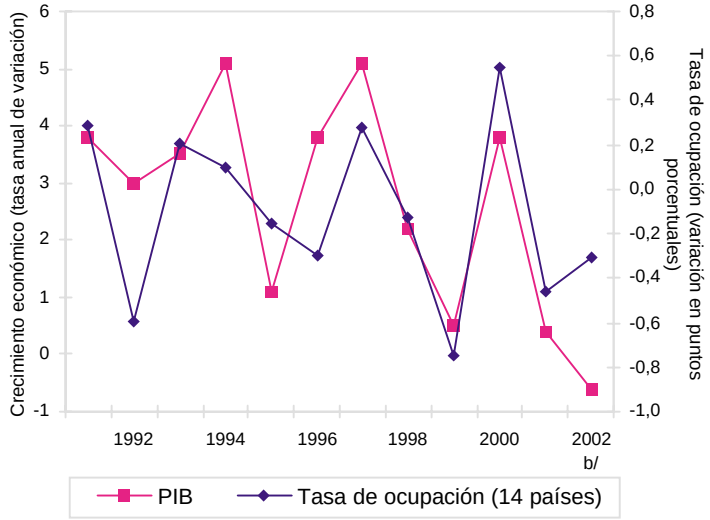
(En porcentajes del PIB en dólares a precios corrientes)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Gráfico 9

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CRECIMIENTO ECONÓMICO *a/* Y EMPLEO, 1991 – 2002



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.
a/ Calculado sobre la base de cifras en dólares a precios constantes de 1995.
b/ Cifras preliminares.

1.4.2. Inversión y ahorro.

El coeficiente de inversión se retrotrae en el bienio 2002–2003 a su nivel de 1988, es decir, a dieciocho puntos porcentuales del PIB, que fue el más bajo mostrado de toda la "década pérdida" de los ochenta.

En el gráfico 8, se puede apreciar que desde el 2000 la caída de la inversión ha estado asociada a una notoria disminución del ahorro externo o, lo que es lo mismo, al ajuste de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

1.4.3. Inflación.

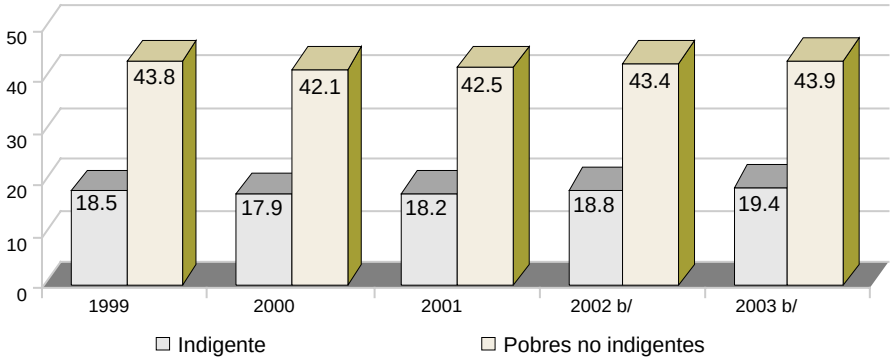
Según cálculos de la CEPAL, la inflación promedio en la región será del 8.6% para el período diciembre 2002 a diciembre 2003. Esta situación representa una disminución sustancial, al comparar la proyección con el resultado a diciembre 2002: 12.1%. En el estudio realizado, se resalta el hecho que al término de 2003 sólo habrá tres economías con inflación de dos dígitos, tal es el caso de Haití, República Dominicana y Venezuela, mientras que países como Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay muestran una importante desaceleración, provocada fundamentalmente por fenómenos de origen cambiario.

1.4.4. Mercado laboral: empleo y salarios.

La principal característica del mercado laboral durante el 2002 fue la reducción de la tasa de ocupación, la cual se redujo por segundo año consecutivo. Asimismo, la generación de nuevas fuentes de empleo formal fue escasa y los nuevos puestos de trabajo corresponden principalmente a actividades del sector informal. Durante este período, la tasa de desempleo alcanzó su máximo histórico de la región, al situarse en 8.9% de la fuerza de trabajo (véase el gráfico 9).

Tal como lo apunta la CEPAL, el deterioro de las condiciones laborales se concentró en los países que atravesaban una grave crisis económica, sobre todo los pertenecientes al Mercosur; no obstante, la crisis fue generalizada en la región, pues también se hizo sentir en los países calificados dentro del bloque de "las economías de crecimiento moderado".

Gráfico 10
AMÉRICA LATINA: EVOLUCIÓN DE LA POBREZA Y DE LA INDIGENCIA, a/
1999 – 2003 (En porcentajes)



Fuente: CEPAL, sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.
a/ Estimación correspondiente a 18 países de la región.
b/ Las cifras para 2002 y 2003 corresponden a una proyección.

1.5. Panorama Social

1.5.1. Pobreza y distribución del ingreso.

El nuevo siglo inicia con un estancamiento en el proceso de superación de la pobreza en la región. Durante el período comprendido de 1999 a 2002 la tasa de pobreza disminuyó sólo en 0.4%, por lo que se ubicó en 43.4%; sin embargo la pobreza extrema creció 0.3%, representando el 18.8% de la población regional. Esta leve variación de la pobreza tiene relación —entre otros factores— con el escaso crecimiento económico logrado por la región en el año 2001 de 0.3% y el posterior retroceso experimentado en 2002. Producto de esta situación se puede concluir en que el período de estancamiento en la región abarca cinco años, si se toma en consideración el año 1997; así mismo que las tasas de pobreza e indigencia se han mantenido prácticamente constantes (véase el gráfico 10).

1.5.2. Pobreza y desigualdad desde la perspectiva de género.

El desarrollo de la región también debe ser visto desde la perspectiva de la igualdad de género y la potenciación del rol que desempeñan las mujeres. La existencia de un mandato cultural asentado en la división sexual del trabajo, aunque se haya atenuado con el paso del tiempo, aún persiste y, la mujer tiene la asignación exclusiva de las tareas de carácter reproductivo y de cuidado. Esto presenta efectos que se expresan en una sobrecarga de trabajo sin reconocimiento social, falta de tiempo para destinarlo a capacitación y recreación, cerrando las puertas al mercado laboral y a obtener ingresos suficientes y limitando sus posibilidades de participar en la actividad social y política.

Según el estudio realizado por la CEPAL, en América Latina hay más mujeres que hombres en situación de pobreza. Las mujeres jefas de hogar cuentan con menos ingresos que los hombres, tanto en los hogares pobres como en los de mayor ingreso. En cuanto al aporte por género, se puede señalar que los hombres jefes de hogar aportan el 45% de los ingresos y las mujeres alcanzan el 32%, lo cual va en aumento; el resto, lo aportan personas de entre quince a veinticuatro y los mayores de sesenta y cinco años. Ahora bien, en cuanto al de grado de escolaridad se precisa resaltar que las mujeres presentan niveles superiores a los de los hombres y, de las que se encuentran activas, tienen, en promedio, más años de instrucción. Sin embargo, padecen con mayor grado de severidad los efectos del mandato cultural al que nos hemos referido. Es por ello, en términos generales, que representantes de la CEPAL han calificado de “demasiado lento” el progreso registrado en la participación política de las mujeres y en la ocupación de puestos ejecutivos.

retos

1.6. El Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito ante esta realidad.

Una vez realizado el análisis económico latinoamericano, se concluye que el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Latinoamericano, debe encarar los siguientes retos:

- Soportar la caída de los márgenes de intermediación y la tendencia a la diversificación de carteras de colocación.
- Soportar la competencia de otros participantes del sector que desde ya han considerado la integración y alianza como alternativa única de permanencia.
- Enfrentar la agresividad de otros sectores que han desarrollado muy novedosas y rentables opciones de inversión.
- Convencerse de la necesidad de participación en un mercado bursátil, principalmente formando bloque de negociación en el mercado secundario.
- Soportar nuevas exigencias legales y tributarias de los gobiernos que necesitan mejorar su posición fiscal.
- Defender, negociar y adecuar nuevas exigencias de regulación y fiscalización que imponen los gobiernos de manera estandarizada a todos los sectores.
- Convivir con tipos de cambio poco reales, y minimizar las exposiciones cambiarias de carteras.
- Combinar las estructuras de inversión con portafolios en monedas duras con posibilidades de reevaluación.
- Enfrentar la participación de otros Intermediarios Financieros en el proceso de descentralización y “privatización” de antiguas funciones estatales de pagaduría.
- Minimizar la dependencia de recursos externos estatales o de organismos internacionales para el apoyo de proyectos técnicos y financieros del sistema.
- Adecuarse a la fuerte competencia de otros participantes del sistema financiero que se han integrado para incrementar volúmenes y prestar servicios al mercado que es propio de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Soportar las presiones que ejercen los grandes participantes, relativas al calce y condiciones de colocación a mediano y largo plazo.
- Contrarrestar la acciones competitivas amenazadoras de grupos de representación o integración de sectores paralelos, financieros y no financieros, que procuran nuevos mercados ante la contracción de la economía.
- Adecuarse a las menores condiciones de capacidad de pago y asunción de servicios por parte de los asociados.

El mundo ha cambiado. Latinoamérica ha cambiado más. Las cooperativas de ahorro y crédito de Latinoamérica ya no pueden seguir basando la razón de su existencia porque “son una buena cosa que ayuda a los obreros y a los campesinos”. Ahora tienen que competir con jugadores que están invadiendo sus mercados y que disponen de grandes capitales y de grandes benefactores y han visto en nuestro nicho una opción interesante para generación de grandes volúmenes de ahorro. Incluso están utilizando estrategias que nos fueron propias y que, en cierta medida, hemos abandonado.

Solamente con una sana integración que nos permita la utilización de tecnologías que individualmente no podrían obtener la mayoría de las cooperativas y con una transferencia tecnológica de casos exitosos, vamos a poder no solamente sostenernos en el mercado, sino también crecer en forma ordenada y sin riesgos, para bien de las comunidades que han visto en nuestro sistema una alternativa propia para su desarrollo.

COLAC está muy consciente del papel que le corresponde en esta coyuntura y estamos seguros de que contamos con las herramientas que se necesitan para hacer de nuestro sector un verdadero sistema financiero popular, técnicamente manejado y con resultados perdurables.

2

Aspectos Institucionales

2.1. Marco Institucional:

Los cambios vividos por COLAC en los últimos años, hicieron que redujera considerablemente su presencia en el movimiento y la gestación de proyectos sectoriales de desarrollo, funciones muy importantes que sin duda debe realizar como organismo de integración y de representación. Durante ese tiempo, nuevos jugadores aparecieron para ocupar el espacio. Esos nuevos jugadores contaron con los presupuestos suficientes para ofrecer sin costo o a precios muy reducidos, toda una gama de servicios a las cooperativas. En los dos últimos años, la Confederación se dedicó de lleno a resolver sus propios problemas de estructura financiera, los cuales se vieron agrandados por la afectación de su cartera de préstamos y de inversiones.

La Junta de Directores acompañó la política de reestructuración pero simultáneamente decidió iniciar un proceso de Planeación Estratégica que incluyera la actualización del plan vigente y las nuevas orientaciones de orden táctico que requerían ser incorporadas a nuestras acciones, especialmente dentro de un marco en el cual ya no contábamos con cooperantes que ayudaran a subsidiar nuestros servicios a las cooperativas.

Con el apoyo de la oficina del BID[3]–PANAMA se contrató a un consultor experto, quien asesoró a la Junta y a la Administración en la elaboración de un diagnóstico institucional. Los principales resultados del diagnóstico, se pueden sintetizar brevemente en las siguientes conclusiones:

- COLAC sabe que debe cambiar.
- Las principales opciones de estrategias para COLAC son: Centrar su labor en la actividad financiera o, alternativamente, hacerlo en los servicios de Asistencia Técnica.
- La nueva estrategia de COLAC debería consistir en ser facilitador y fuente de servicios de Asistencia Técnica para sus miembros.
- El cambio en énfasis, de la intermediación financiera a la Asistencia Técnica, debería ser tan rápido como lo permita y exija la realidad de COLAC.
- Las **otras funciones** de COLAC siguen vigentes (o sea, la representación regional, la integración, el promover el ideal y la iniciativa de lo cooperativo, y el administrar sus activos en forma sostenible).
- La recomendación es que COLAC funcione como una fuente alimentadora de servicios para los miembros de su red, dejando a un lado la visión de jerarquía vertical de antaño.
- Mientras que actualiza sus estudios de mercado (para verificar la demanda), COLAC debería ir trabajando en aquellas áreas y productos para los que **ya se conoce** una demanda.
- En el contexto de la nueva estrategia, los servicios de asistencia técnica de COLAC deberían basarse en ***"best practices"*** provenientes de COLAC o de otras instituciones de dentro o fuera de la región. De esta forma, COLAC conseguiría para sus miembros el acceso a las mejores prácticas globales, contribuyendo a modernizar y mejorar la calidad de los servicios cooperativos y el desempeño de las IFCC[4].
- COLAC no solo debe prestar o facilitar servicios de alta calidad y para los que existe una demanda entre las IFCC, sino que también debería concentrarse en aquellos servicios que son **auto-financiables** y que le permiten **generar un ingreso** para COLAC.
- En la actual coyuntura de crisis en la región, y al llevar adelante su nueva estrategia, COLAC debería tener especial cuidado en reforzar su **imagen latinoamericana** y su contribución a las instituciones de la región.
- Las principales **conclusiones** de esta consultoría: COLAC tiene un importante papel para desarrollar en el ámbito de los servicios no financieros, buscando llevar a sus miembros prácticas de alta calidad y utilidad; mediante dichos servicios, tiene el potencial de contribuir a que las IFCC den una respuesta significativa a la crisis latinoamericana, al igual que un ímpetu constante al desarrollo de los países de la región; y que la continuada colaboración entre el Banco *(BID)* y COLAC debería rendir excelentes beneficios para ambos.

[3] Banco Interamericano de Desarrollo.
[4] Instituciones Financieras de Crédito Cooperativo.

Después de este diagnóstico compartido en una reunión de Junta de Directores, se decide convocar a una reunión de miembros, la cual se realiza en diciembre de 2002 para desarrollar la labor de Planificación Estratégica, cuyos resultados mencionaremos a continuación. Participaron veinte personas, en representación de once países y desarrollaron la matriz estratégica de COLAC para el período 2003–2005. Esta matriz fue insumo principal para que la Junta Directiva y la Gerencia desarrollaran, sustentaran y aprobaran el Plan Estratégico, que en resumen establece los siguientes alcances:

2.1.1. Eje Estratégico

Como eje estratégico de desarrollo se define la Modernización Institucional. En este eje de Modernización institucional, el plan se orienta a convertir a COLAC en el mejor aliado estratégico para sus miembros; para lo que debemos:

- Buscar la autonomía financiera.
- Salvaguardar la liquidez e integridad financiera.
- Incorporar nuevos miembros y retener los actuales a través de la satisfacción por los servicios prestados.
- Lograr niveles máximos de eficiencia y costos mínimos.
- Simplificar procesos, a fin de reducir los tiempos de respuesta.
- Implantar una cultura organizacional que garantice la efectividad del recurso humano, el profesionalismo y el servicio de calidad.
- Observar siempre un comportamiento institucional basado en la transparencia y profesionalismo para garantizar los intereses de sus miembros y los compromisos con las fuentes de recursos, guiados por un espíritu de servicio y dedicación en el cumplimiento de la misión.

2.1.2. Campo Prioritario de Atención

Para poder mantenernos dentro de ese eje estratégico, es necesario definir un campo prioritario de cobertura y acción que sea consecuente. En nuestro caso sería muy difícil lograr un fortalecimiento y una modernización institucional, si el movimiento como tal no los tiene. De ahí que se defina como campo prioritario de atención el fortalecimiento del movimiento cooperativo de ahorro y crédito de Latinoamérica.

2.1.3. Objetivos Estratégicos Específicos

De acuerdo con los componentes de planificación presentados con anterioridad, y analizando con detalle los campos de acción prioritarios, COLAC define en su esquema de desarrollo empresarial los siguientes objetivos estratégicos:

- **1. Ser Auto sostenibles.** Maximizar la rentabilidad de las operaciones y asegurar la supervivencia de COLAC, en función de seguir sirviendo a nuestros miembros. Para COLAC, ser “auto sostenible” significa que los ingresos que se generen sean suficientes para cubrir los gastos directos, gastos de administración y gobernabilidad, crear provisiones, reconocer a los miembros un retorno por sus aportes y contar con un porcentaje (EVA) para crecer.

  Cuando hablamos de rentabilidad en las operaciones nos referimos a que COLAC, FINCOLAC y Pronto Giros serán rentables y FECOLAC generará ingresos para mantener sus operaciones.
- **2. Promover y fortalecer el desarrollo del movimiento cooperativo de América Latina.**
- **3. Establecer estructura de servicios de alta calidad que aseguren el impacto de los mismos.**
- **4. Lograr un personal comprometido y altamente entrenado.**

2.1.4. Acciones Tácticas Prioritarias:

Basado en un proceso de Planificación desarrollado metodológicamente bajo el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), sustentado en un eje estratégico, y un campo de atención prioritario, se definieron —según perspectiva— algunas actividades de orden táctico que COLAC desarrollará en cumplimiento de sus objetivos estratégicos, entre ellas:

- **Perspectiva financiera:**
  - Incrementar y sanear los activos.
  - Controlar gastos administrativos.
  - Fortalecer la rentabilidad de las empresas subsidiarias.
  - Iniciar el proceso para obtener la calificación de riesgo.
- **Perspectiva miembros:**
  - Fortalecer los procesos operativos efectivos en las entidades cooperativas.
  - Promover una mayor y mejor integración del movimiento cooperativo.
  - Rehabilitar socios y promover la asociación de nuevos miembros.
  - Fortalecer la actividad de divulgación.
- **Perspectiva procesos internos:**
  - Revisar y mejorar los procesos internos de acuerdo con una norma internacional que permita a mediano plazo integrarlo dentro de un sistema de gestión.
  - Diseñar y crear un portafolio de nuevos productos y servicios.
  - Establecer un mecanismo de retroinformación de la utilidad de los productos y servicios.
- **Perspectiva recursos humanos y tecnología:**
  - Revisión y adecuación de la estructura organizacional de COLAC.
  - Desarrollo de un programa de mejora continua.

De esta forma, el plan estratégico de COLAC combina equilibradamente la posibilidad de cumplimiento de dos funciones muy importantes, como lo son la asistencia técnica y la intermediación financiera, ambos componentes no excluyentes que a lo largo de la historia han acompañado al buen desempeño y crecimiento al sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

2.2. Reposicionamiento de COLAC en lo Institucional y sectorial

2.2.1. Portafolio de Productos de Asistencia Técnica

Tan importante como el diseño de un portafolio de productos de Asistencia Técnica, COLAC también debe mejorar su presencia institucional —que ha estado un poco limitada en los últimos años— y su imagen frente a organismos internacionales.

En el mes de abril de 2003, el portafolio de productos y servicios casi terminado, nos dio la oportunidad de tener algunos acercamientos con organismos para presentarles proyectos. De ellos uno se encuentra funcionando, y mantenemos pendiente una cita para otro proyecto en noviembre de este año.

2.2.2. FECOLAC y su función de Apoyo Técnico

Por cuanto que el objetivo empresarial de FECOLAC se dirige al fortalecimiento del sector mediante la Asistencia Técnica y la capacitación y formación de sus miembros, en el proceso de planificación la Fundación se considera como el mejor brazo de apoyo de COLAC para la labor técnica. Para este efecto, se consideró necesario adecuar la estructura de FECOLAC, fortaleciéndola hacia la asistencia técnica, y dotándola de servicios especializados.

Hoy en día se cuenta con un total de ocho productos de asistencia técnica, siete productos de capacitación presencial, y cuatro productos de capacitación y diseño virtual. Todos ellos de mucha actualidad y aplicabilidad para el sector.

2.2.3. Aplicaciones y Herramientas de Análisis

FECOLAC hoy cuenta con algunas aplicaciones y herramientas de análisis muy útiles para el sector, entre las que podemos mencionar:

Disciplinas Financieras:

La idea inicial de un manual didáctico ha evolucionado hoy en un *software* poderoso de análisis, que no sólo evalúa, compara y calcula los indicadores originales, sino que, a la vez, se adapta a cualquier Cuadro de Mando Financiero. Esta nueva herramienta cuenta con la facilidad de que los datos de llenado pueden ser cargados con un solo paso, gracias a sus utilitarios de compatibilidad y uso de archivos planos multiformato. De igual forma incluye la posibilidad de comparar hasta ciento sesenta períodos, incorporando el Análisis Vertical y Horizontal y la facilidad de creación de fichas de calificación de riesgo por indicador, por clase y consolidado.

Sin lugar a dudas, en este *software* tiene COLAC la mejor herramienta que puede ofrecerse hoy a las cooperativas de ahorro y crédito por la facilidad de su aplicación, la amplitud del alcance de los análisis y reportes que genera y su facilidad de incorporar cualquier programa de cuentas. Así mismo, le permite a cada cooperativa establecer sus propios índices, si lo considera necesario.

Como complemento al *software* de Cuadro de Mando Financiero, tenemos en producción los modelos para el Análisis de Valoración en Riesgo de las principales áreas de exposición como son, mercado, liquidez, operativo y crediticio, todo esto con un sistema absolutamente amigable, didáctico y comprensible, aún para personas que no manejan la disciplina de las finanzas.

SIAC, Sistema Integrado de Autocontrol:

Este sistema desarrollado por CONFECOOP Colombia, es un *Data Warehouse* de valiosa aplicación para la administración, tabulación, análisis y gestión de datos e información para aplicaciones estadísticas, financieras, y matemáticas de tabulados históricos de múltiples entidades o grupos de entidades. Es una herramienta muy valiosa como complemento de las labores de supervisión y monitoreo propio o externo, que por su versatilidad le permite generar, al analista o supervisor, —de manera sencilla y muy versátil— matrices de análisis y reportes que involucren cualquier tipo de clasificación de datos.

2.2.4. Alianzas Estratégicas:

En el tema de desarrollo de productos y servicios técnicos para el sector, la especialización garantiza la calidad de los resultados. Para ello se han desarrollado alianzas estratégicas con empresas que son expertas en la prestación de servicios específicos, tales como la calificación de riesgo, el desarrollo e implementación de la tecnología de microfinanzas, la labor de *score* de crédito, el desarrollo de *software*, la planificación mediante el método de Balanced Score Card, la gestión de calidad y el servicio de remesas, con empresas como **Emprender, Excelencia Empresarial, CONFECOOP-Colombia, Pacific Credit Rating** y **Reciba Networks,** entre otras.

Para apoyar esta labor, la Dirección de Servicios Técnicos tiene a su cargo tres técnicos de planta, y dos asesores residentes, uno de ellos en Colombia y otro en Ecuador.

2.2.5. Acercamiento Institucional:

En cumplimiento de algunas de las actividades prioritarias del plan, se procedió, en abril de 2003, a realizar visitas a varios organismos internacionales con los que COLAC tenía algunos proyectos y relaciones interinstitucionales muy importantes, que al día se mantenían inactivas, o muy aisladas. Para este fin, se desarrolló una agenda de visitas en procura de rescatar algunos proyectos e ideas pendientes por desarrollar.

Sólo cuatro meses después, y por la labor de contacto y apertura de organismos tales como la ACI, el Centro Cooperativo Sueco, la CCA, Oikocredit, AMPYME–Panamá, y otros organismos, hoy se cuenta con proyectos potenciales de desarrollo en Nicaragua, Panamá y Bolivia, a la vez que se están coordinando sesiones de capacitación y talleres internacionales en temas especializados de gran impacto, como por ejemplo el del *Balanced Score Card*, con un primer seminario internacional que, en conjunto con la ACI, se celebrará en el mes de septiembre en Costa Rica; de igual forma con Oikocredit se impartirá un seminario sobre Estructura Óptima y de Costo de Capital para treinta cooperativas de Guatemala.

2.2.6. Actividades de Apoyo Sectorial y Gremial:

COLAC, a través de su principal actividad de convocatoria, capacitación y agrupación gremial cooperativa en el ámbito latinoamericano, como lo es su Convención Financiera, ha generado réplicas importantes en los de distintos países, las cuales nos corresponde apoyar y participar.

Para el período que nos corresponde analizar, se ha participado en cinco actividades nacionales e internacionales muy importantes, cuyo alcance total ha sido de casi 3000 personas, que específicamente son: Convención Financiera de FEDECACES, el Encuentro de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Colombia, realizado en Bogotá por CONFECOOP y, en el cual fuimos convocantes junto con el BID; el Congreso Nacional de Cooperativas, convocado por CONFECOOP en la ciudad de Cartagena. También tenemos invitación para participar en la Séptima Conferencia Nacional, organizada por la Federación Alianza de Cajas Populares, en Guadalajara, México. En esta misma orientación se tiene compromiso de participación para el mes de agosto en la Convención Financiera Internacional de Honduras, organizada por FACACH.

Cabe destacar que también para el año 2003, se apoyó y fortaleció al Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito liderado por FECOAC de Ecuador, al darle asistencia técnica, y apoyo logístico en la organización de su primera Convención Financiera Nacional, que se celebrará en el mes de septiembre. En esta Convención, COLAC es convocante.

2.2.7. Programa de Consultores Residentes:

En el año 2002–2003, se ha iniciado el desarrollo de un programa piloto que promueve la presencia de COLAC en Latinoamérica. En este sentido, el plan se ha iniciado en Colombia y Ecuador, con resultados importantes. En Ecuador, hemos logrado la afiliación de dos cooperativas y en Colombia nos ha sido solicitada la afiliación por parte de una cooperativa. Los dos países tuvieron una amplia participación en nuestra Convención Financiera realizada en México, a pesar de los problemas para los visados de sus nacionales. Hasta la fecha, los resultados se pueden calificar de buenos.

2.2.8. Sitio *Web*, Publicaciones y Servicios Virtuales:

Desde el mes de febrero, el sitio *web* de COLAC cuenta con una nueva definición gráfica, ahora más orientada como un sitio de consulta técnica. El nuevo sitio *web* agrupa el menú de acceso a la revisión de cada uno de los servicios técnicos, financieros, virtuales y de capacitación que brindan COLAC y FECOLAC; de igual forma, detalla nuevas agrupaciones como el centro de documentación y el de publicaciones, a la vez que le brinda acceso al usuario a los servicios virtuales como los foros, las comunidades virtuales y otros.

También se han impreso y distribuido los boletines trimestrales y la revistas, ambos editados en tres volúmenes.

En esta misma línea, en el período 2002–2003 se han desarrollado tres foros virtuales, en los cuales participaron más de trescientas personas con casi setecientas ochenta opiniones sobre distintos tema de actualidad, tales como: Perspectivas del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, Disciplinas Financieras y Riesgo de Mercado y Liquidez.

2.2.9. Capacitación:

En el período 2002–2003 se realizaron siete cursos de capacitación, dos de ellos en el tema de Balanced Score Card, cuatro sobre disciplinas financieras, y uno relacionado con el tema de micro crédito y micro finanzas. Algunos de estos cursos se realizaron con las empresas aliadas Excelencia Empresarial y Emprender. En estas sesiones de capacitación se tuvo la participación de 105 personas.

2.2.10. Otros alcances:

Para este año de operaciones también se organizaron y realizaron dos pasantías en Panamá, una de ellas para la Cooperativa 15 de Octubre de Ecuador, y la otra, la Cooperativa San Nicolás de México, ambas en Panamá, para un total de quince pasantes. Se realizó, a través de FECOLAC, un proceso de planificación estratégica en la Cooperativa COOPTRADEPMETA de Colombia; se brindó asesoría y consultoría técnica en el proceso de selección de Gerente de la Cooperativa COOPEVE; se instaló la primera versión de Disciplinas Financieras en CARUNA, Nicaragua, en donde se llevó a cabo el curso de capacitación a usuarios del sistema. También se programó y desarrolló la página *web* de la Cooperativa Cristóbal, de Colón, Panamá.

2.3. Retos para el sector:

Como término de referencia para la labor de apoyo sectorial por parte de COLAC, y considerando las condiciones económicas y financieras actuales en lo global y regional, no existe duda de que a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Latinoamérica y COLAC, les corresponde volcarse de lleno a resolver cinco temas de manera prioritaria:

- **La eficiencia y el margen de operación:** La tendencia mundial, regional y nacional es a que los márgenes de intermediación sean cada día menores, condición que exige de las cooperativas implementar programas de ingeniería financiera y de procesos que mejoren su eficiencia. Nuevas reformas financieras, pocas opciones de inversión, poca capacidad de pago de algunos sectores, más exigencias de calidad financiera, y nuevas medidas de regulación son temas de importancia.
- **El Dilema Cooperativo:** El dilema de si somos sociales o financieros es un tema del pasado; debemos ser conscientes de que la perspectiva doctrinaria de solidaridad es necesaria pues es parte de nuestra estrategia de diferenciación; no obstante para poder dar sostenibilidad a ésta, sin duda debemos ser efectivos en nuestras finanzas y comportarnos operativa y financieramente como excelentes gestores de recursos; la habilidad de equilibrar estos alcances, es un reto que hay que enfrentar día a día.
- **La integración en el sector:** Lograr integración y poder desarrollar redes de servicios y conectividad entre cooperativas, es determinante en el sector. No podremos enfrentar los cambios del sistema y ser competitivos en el mercado que trabajamos, si no hacemos alianzas entre nosotros mismos.

retos

- **Tecnología y diversificación de servicios.** El contar con una adecuada y actualizada tecnología de procesos e información es clave en nuestro futuro. Buenos sistemas de información que nos garanticen el autocontrol, una buena disciplina financiera, el monitoreo constante, la valoración técnica y oportuna de los riesgos, la transparencia y revelación son condiciones de calidad que desde hace mucho tiempo ya son un requisito de las empresas que subsisten; redes de cajeros electrónicos, de transferencias de dinero, de inversión y compensación, plataformas y "autopistas de servicios", y —sin duda— el servicio de remesas de dinero, son también requerimientos tecnológicos que deben ser implementados.

- **Recursos Humanos de Calidad y con alta Especialización:** El que nuestro recurso humano sea multifuncional, conocedor de la organización y del cliente, y altamente motivados, son elementos necesarios del éxito. Que se forme para conocer al cliente, sus necesidades y brindarle la mejor opción, lo más pronto y seguro posible, debe ser la meta en este tema. Capacitarlos con conocimientos especializados en el desarrollo de captaciones y colocaciones especiales, es una acción inmediata. Los temas de captación a mediano y largo plazo, la consecución y gestión de fondos de colocación de largo plazo, y la diversificación y especialización de las carteras de crédito en materia comercial, industria, producción, microempresa, y vivienda son temas que deben estar resueltos en el corto plazo.

Todo ello no son más que, los ingredientes muy necesarios para "agregar" a nuestra receta cooperativista, y para poder decir "Somos Competitivos en el mercado y para nuestros asociados". La responsabilidad del sector en muchos países en donde el sistema tradicional se vio deteriorado —quedando el sector como principal actor o en aquellos países en donde aún las Cooperativas de ahorro y crédito siguen siendo la única opción rural de servicios financieros— obliga a COLAC, a proponer alternativas de acción para poder enfrentar con el sector estos retos y poder afirmar en el mediano plazo que somos un movimiento eficiente y transparente.

2.4. Principales Perspectivas para COLAC:

COLAC como Organismo de Integración, asistencia técnica y representación del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Latinoamericano, está decidida a formar parte activa del proceso de reposicionamiento y liderazgo del sector, no sólo como actor, sino como protagonista con proyectos regionales, grupales, o nacionales de fortalecimiento y emprendimiento empresarial, en el entendido de que el sector no sólo es necesario, sino que además es indispensable para que nuestra economía latinoamericana retome el rumbo de la equidad y la justicia económica. Conocemos los retos que nos esperan como sector, conocemos a nuestro sector latinoamericano, y sabemos de lo que somos capaces.

Con proyectos conjuntos referidos a la adecuación normativa de los sectores no supervisados, la capacitación e implementación de sistemas exitosos de micro empresa y micro finanzas, la incorporación y desarrollo de los modelos de Caja Central, la implementación de sistemas de autocontrol y disciplinas financieras, la creación de la cultura de la previsión del riesgo con monitoreo y análisis histórico de datos, el desarrollo de esquemas de planificación más estructurados, sencillos, efectivos y orientados a clientes y a procesos, el sector no sólo logrará reposicionarse sino que también se volverá altamente competitivo.

Se pretende fortalecer el apoyo técnico a nuestros miembros, estar más cerca de ellos, para lo cual se requiere apoyo decidido en la consecución de recursos propios y externos para el financiamiento de dichas actividades. La labor de desarrollo de productos de asistencia técnica y su implementación es costosa, por lo que no se pueden esperar resultados monetarios en el corto plazo. El proceso no es sencillo, ni rápido pero sin duda, con disciplina, de manera estructurada y, sobre todo, con mucha rectitud, este deberá ser exitoso.

3

Gestión Financiera y Económica

des

3.1. Activos

Al finalizar el Ejercicio 2002–2003, el Balance Consolidado de COLAC muestra unos Activos por US$27,322,554, lo que representa un crecimiento del 2.9% con respecto al ejercicio anterior. El crecimiento de los activos pudo ser mayor si hubiésemos contado con más capital de trabajo, para invertirlo especialmente en cartera de préstamos. Es un activo absolutamente saneado y real.

3.2. Cartera de Préstamos, Neto

La Cartera Neta de Préstamos se situó en US$10.651.690, creciendo en US$1.091.216 (11,41%), si la comparamos con los US$9.560.474 que mostraba el Balance Consolidado al término del ejercicio 2001–2002. Disminuimos la promoción del servicio de crédito y la colocación de recursos en FINCOLAC, limitándonos a la colocación de las recuperaciones.

A pesar de la falta de recursos, colocamos durante el ejercicio completo la suma de US$7.338.272 y recuperamos US$6.135.155.

La cartera bruta muestra una cifra de US$11.506.286.

3.3. Captación de Depósitos

Los depósitos captados ascendieron a la suma de US$9.580.332 con un crecimiento de US$1.642.377 (20,7%) con respecto al saldo existente al 30 de junio de 2002. Desde el año inmediatamente anterior hemos venido visitando cooperativas de Panamá, con lo cual hemos conseguido mantener y aumentar los niveles de depósitos, pero las colocaciones de las CAC en este ejercicio muestran una tendencia hacia el corto plazo, situación que no le conviene a COLAC pues los créditos que concedemos se hacen normalmente a mediano plazo.

Gráfico 1
EVOLUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL (En miles de US$)

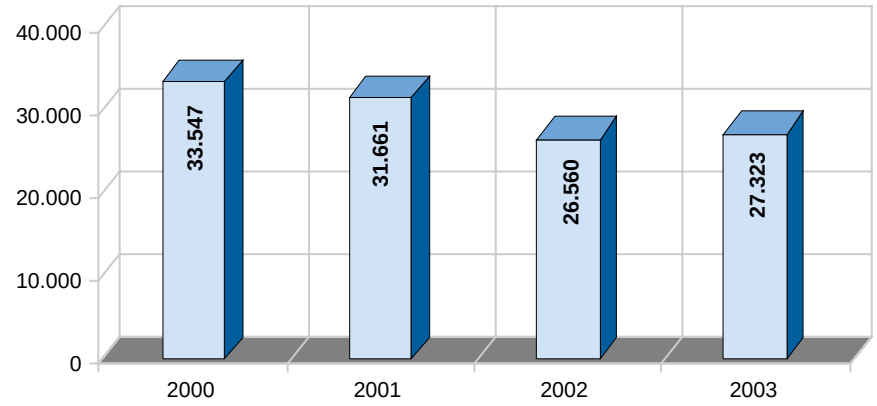


Gráfico 2
CARTERA DE PRÉSTAMOS POR COBRAR (En miles de US$)

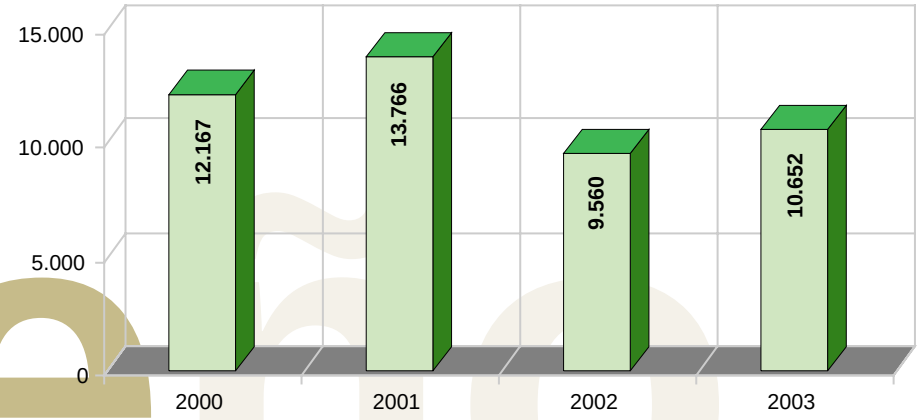
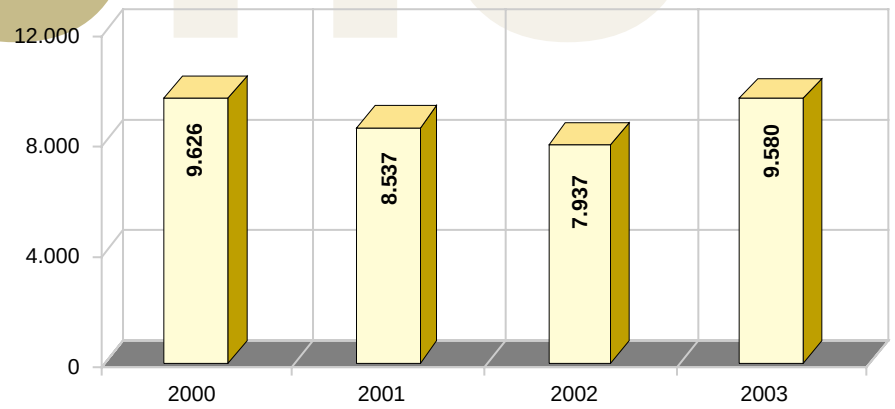


Gráfico 3
DEPÓSITOS RECIBIDOS (En miles de US$)



Para el ejercicio 2003–2004 hemos diseñado un instrumento de captación en Bonos de Participación Fiduciaria a treinta y seis, cuarenta y ocho y sesenta meses, con lo cual esperamos mantener el volumen de los depósitos y revertir la tendencia de plazos.

3.4. Provisión de préstamos.

El nivel de cobertura de la provisión de préstamos sobre el total de la cartera bruta, disminuyó de 28.9% que se mostraba en el Ejercicio 2001–2002, a 7.4% en el Ejercicio 2002–2003, debido a que en el mes de agosto de 2002, la mayor parte de la cartera colocada en la República Argentina se cargó a las provisiones. Al cierre del ejercicio 2002–2003, la provisión de préstamos es de US$854.596 en el balance consolidado, correspondiendo US$545.634 a COLAC y US$308.962 a FINCOLAC.

Durante el ejercicio completo, FINCOLAC hizo provisiones para cartera de préstamos por la suma de US$111.979.

3.5. Pasivos totales

Los pasivos consolidados de COLAC ascendieron a la suma de US$19.245.008 que comparados con la suma de US$18.449.724 que mostraba el Balance Consolidado terminado en junio 2002, implican un aumento de US$795.284 (4,31%), suma y porcentaje muy inferiores a los obtenidos en el crecimiento de la cartera neta de préstamos, lo que indica que no todo el crecimiento de la cartera se está financiando con pasivos.

El saldo de las obligaciones por financiamientos recibidos se redujo durante el ejercicio en US$758.341, para quedar en US$8.818.429.

COLAC siempre se ha distinguido por el cumplimiento en sus obligaciones financieras tanto con sus depositantes como con los establecimientos de crédito que nos han dado la confianza de colocarnos depósitos o hacernos préstamos.

3.6. Inversiones

El efectivo y Depósitos en Bancos aumentó en US$2.067.139 al colocarse en la suma de US$9.135.918 lo cual parece una contradicción con la afirmación de que carecimos de capital de trabajo para aumentar los préstamos. La casi totalidad de la suma mantenida en Depósitos en Bancos es para devolverla en la liquidación del Fideicomiso Procoopca, el cual ha venido postergando su cierre por decisión de los fideicomitentes, pero en cualquier momento esos dineros pueden sernos exigidos y debemos mantenerlos en depósitos a la vista. En cuanto se entreguen, se verá la verdadera situación de liquidez de COLAC.

Las inversiones en valores sufrieron una baja de US$2.278.326 como producto de la venta de algunas de ellas con el fin de asumir nuestras obligaciones, mantener la liquidez y aumentar la cartera de préstamos. Destacamos la venta que se hizo de uno de los Bonos de Deuda Pública de la República de Ecuador que tenía vencimiento en el año 2025 y de un Bono de la Empresa Econofinanzas. El valor de este rubro de inversiones quedó en US$5.954.509, casi todo en valores de bolsa. Estas inversiones se tienen desde hace algunos años y si analizamos detenidamente el balance veremos que son financiadas por pasivos con costo. Es decir, que si no tuviéramos estas inversiones, tendríamos menos endeudamiento y menos pasivos. Estamos a la espera de que estos papeles recuperen sus precios para ofrecerlos en venta y así subir nuestros activos productivos o bajar nuestros pasivos con costo.

Gráfico 4
COMPOSICIÓN COMPARATIVA DEL PASIVO (En miles de US$)

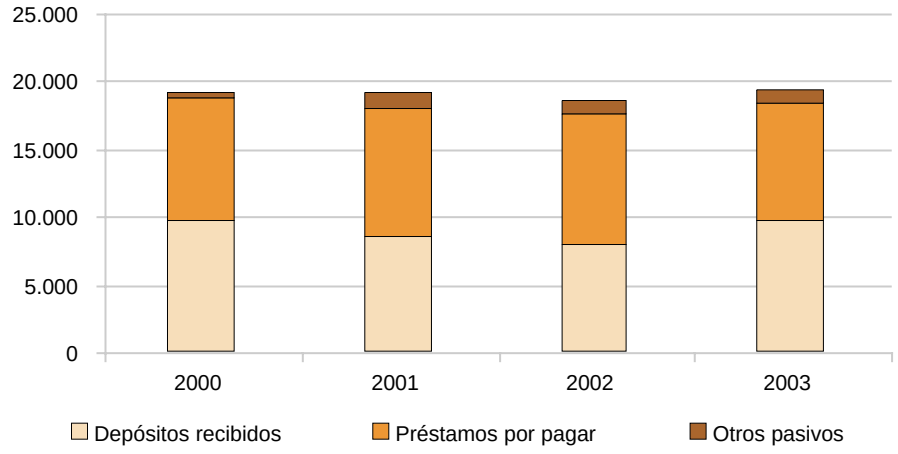


Gráfico 5
COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LAS INVERSIONES
Al 30 de junio de 2003

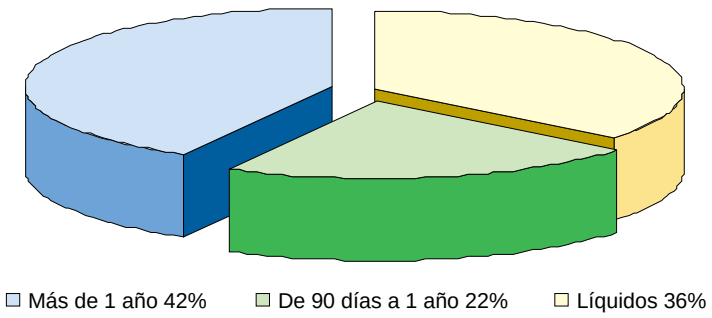


Gráfico 6
EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO Y EL CAPITAL SOCIAL (En miles de US$)

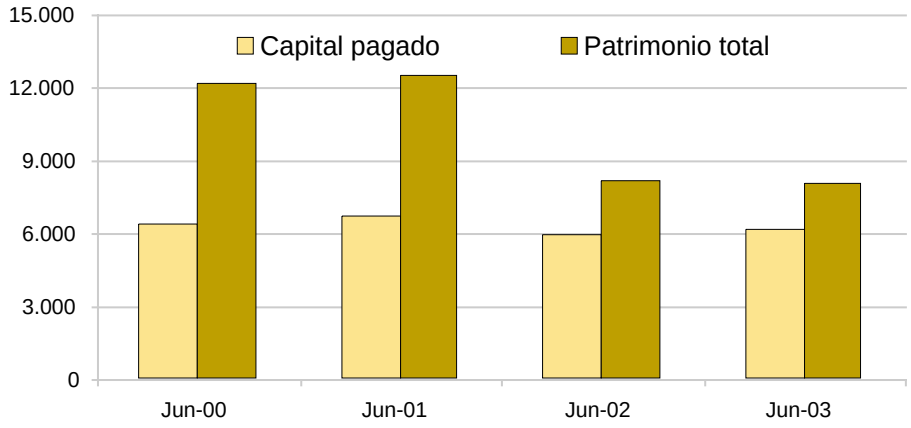
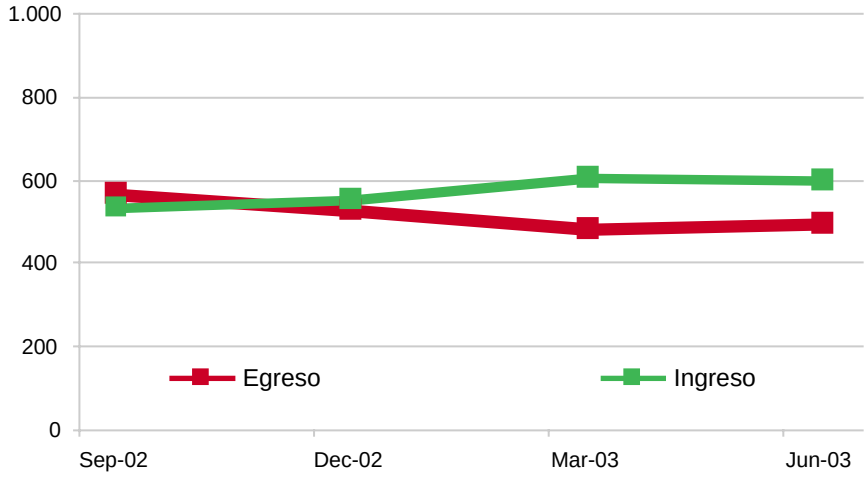


Gráfico 7

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL ESTADO DE RESULTADO (En miles de US$)



3.7. Patrimonio.

Durante el ejercicio económico, el patrimonio experimentó un decrecimiento de US$32.448, mostrando un total de US$8.077.546 a 30 de Junio de 2003. Por el contrario, los Certificados de aportación, aumentaron de US$5.921.351 a US$6.101.072. El déficit acumulado también se redujo por efecto de las utilidades de este ejercicio y el uso de las Provisiones, según lo aprobó la anterior Asamblea.

3.8 Excedentes.

Los excedentes netos consolidados fueron US$147.740. Hay que destacar que contemplan todos los gastos y provisiones, incluso los intereses por los Certificados de Aportaciones de los asociados, cuyo costo ascendió a la suma de US$292.986. Si agregamos ese valor al de los excedentes mostrados, podemos ver que los excedentes consolidados fueron realmente US$440.726 cifra nada despreciable. Esto significa que la rentabilidad patrimonial del ejercicio fue de 5,46% anual, tasa muy por encima de la que actualmente se logra en los mercados internacionales.

Ahora, si miramos solamente los excedentes de US$147.740, para sacar el índice de rentabilidad patrimonial, habría que restarle al patrimonio la suma de los Certificados de Aportaciones, pues estos —técnicamente— serían pasivos con costo y no sujetos al resultado. Así las cosas, la rentabilidad patrimonial sería de 7,47%.

La rentabilidad sobre el Activo total es de 0,54%, sumamente baja. Este índice, cuando se compara con los índices anteriores, muestra solamente que la mayor parte de los activos están financiados con pasivos con costo. En el momento en que se liquide el fideicomiso PROCOOPCA, los activos de COLAC bajarán considerablemente y mostrarán su realidad. El cierre del fideicomiso no va a afectar nuestra liquidez puesto que los dineros por devolver están exactamente en fondos líquidos pero no están disponibles para aumentar los activos productivos.

COLAC produjo para pagar todos sus gastos ordinarios y extraordinarios, hacer las provisiones suficientes para sus activos, pagar intereses por los Certificados de Aportaciones y tener un excedente, lo cual es producto de una sana administración de sus activos y un control de los gastos, sin dejar de hacer sus actividades normales. En Asistencia Técnica teníamos un problema de círculo vicioso consistente en que no teníamos ingresos porque no teníamos productos para vender ni recursos para desarrollarlos. Fue necesario hacer “inversiones” para contratar personal y diseñar los productos que ya están siendo puestos a disposición del movimiento cooperativo y tenemos grandes expectativas para su venta por la acogida que nos han dado, en las diferentes presentaciones que hemos realizado. Son productos altamente técnicos que el movimiento requiere y no dudamos que los ingresos no solamente pagarán el costo del diseño sino que se van a ser una fuente nueva de recursos para FECOLAC.

Estamos en la búsqueda de cooperantes que nos ayuden a patrocinar su implementación a costos que puedan ser asumidos por las cooperativas con un menor esfuerzo.

Para el ejercicio en curso tenemos como meta la consecución de algunos recursos que ayuden a mitigar la caída de los activos totales y a aumentar los activos productivos, especialmente la cartera.

Sin ninguna modestia tenemos que afirmar que conocemos profundamente las necesidades del cooperativismo de ahorro y crédito de Latinoamérica y que hablamos su mismo idioma. COLAC tiene que aprovechar la experiencia que le ha dado su permanencia continua durante casi treinta y cinco años como la única entidad de integración del sector de ahorro y crédito de propiedad del mismo movimiento.

Hoy contamos con una mejor imagen y nos hemos venido perfilando muy de acuerdo con nuestra misión y visión.

Nuestras puertas continúan abiertas a todo el movimiento cooperativo de ahorro y crédito para que juntos, tomados todos de la mano, logremos el sueño de una integración real que nos permita ser eficientes y prestar cada vez, más y mejores servicios a las comunidades que así lo esperan. No una integración costosa, sino una integración de tipo técnico que nos permita aprovechar lo bueno que tiene cada una de las cooperativas y también mantenernos al día en las nuevas tecnologías que las cooperativas individualmente no pueden obtener.

No somos parte de la “industria de la pobreza” con la cual siempre se ha vendido a nuestro movimiento a nivel internacional. Pretendemos ser parte de la “industria de la riqueza”, pero mejor repartida. Creemos que esto es posible si nos unimos todos en un acuerdo sobre lo fundamental, en un acuerdo sobre lo que nos une: tratar de que cada día haya más propietarios de un futuro mejor.

“A los Señores Asambleístas:

La Junta de Vigilancia, en ejercicio de sus facultades legales y en especial las que le confiere el artículo No. 59 del Estatuto de la Confederación, cumple en presentar el informe relacionado con el ejercicio social finalizado el 30 de junio de 2003.

La actividad de la Junta ha permitido velar porque los Actos de Gobierno de la Confederación se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias, y en especial a los principios cooperativos, particularmente a los operacionales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Se asistió a todas las Juntas de Directores, lo que permitió un seguimiento permanente de la información, estudios y resoluciones de la misma.

Durante este ejercicio, se realizó una revisión especial de las inversiones y contratos operativos, proponiendo formas para su tratamiento y autorización. Asimismo, se efectuó una supervisión periódica de los registros contables y estados financieros, así como de los criterios de valuación y contabilización. Se dio seguimiento a la evolución de la cartera y al cumplimiento de los miembros con sus obligaciones sociales y económicas, y la relación de éstos y sus peticiones con la Confederación.

Se participó en conjunto con la Junta de Directores en el análisis de informes especiales acerca de la gestión de COLAC R. L., sus empresas subsidiarias y sus resultados.

Al considerar las revisiones efectuadas y el dictamen de los Auditores Externos, se opina favorablemente sobre los estados financieros presentados a la Asamblea General Ordinaria, por lo que se recomienda su aceptación.”

Informe
Junta de Vigilancia.

Simón Abel Groll
Presidente

Ana Riquelme
Vicepresidenta y Secretaria

Informe Económico y Financiero

Estados Financieros Auditados.

Las notas a las que se refieren los auditores en el pie de página del Balance de Situación y el Estado de Resultados, ambos consolidados, fueron remitidas con la anticipación debida a todos los miembros de COLAC y a sus delegados a la asamblea.

KPMG

Apartado Postal 3616-01369
Panamá 5, Rep. de Panamá

Calle 50 No. 54
(Ave. Nicanor de Obarrio)
Panamá, Rep. de Panamá

Teléfono: (507) 263-6677
Fax: (507) 263-6652
Internet: www.kpmg.com.pa

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES A LA JUNTA DE DIRECTORES Y JUNTA DE VIGILANCIA DE LA CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO (COLAC), R. L.

Hemos efectuado la auditoría del balance de situación consolidado adjunto de la Confederación Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC), R. L. y subsidiarias al 30 de junio de 2003 y de los estados consolidados conexos de resultados, de cambios en el patrimonio y flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha. Estos estados financieros consolidados son responsabilidad de la administración de la Confederación. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestra auditoría.

Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría promulgadas por la Federación Internacional de Contadores. Esas normas requieren que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría incluye examinar, sobre una base selectiva, la evidencia que respalda los montos y las revelaciones en los estados financieros. Una auditoría incluye evaluar tanto los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones significativas hechas por la administración de la Confederación, como la presentación en conjunto de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoría ofrece una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de la Confederación Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC), R. L. y subsidiarias al 30 de junio de 2003, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera, promulgadas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad.

Nuestra auditoría se efectuó con el propósito de expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados básicos considerados en su conjunto. La información de consolidación incluida en los Anexos 1 al 5, se presenta con propósitos de análisis adicional del estado financiero consolidado y no para presentar la posición financiera ni los resultados de operaciones de las compañías individuales. Dicha información de consolidación ha sido objeto de los procedimientos de auditoría aplicados en la auditoría de los estados financieros consolidados básicos.

KPMG

18 de julio de 2003
Panamá, República de Panamá

CONFEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COLAC), R.L. Y SUBSIDIARIAS
(Panamá, República de Panamá)

Balance de Situación Consolidado

30 de junio de 2003, con cifras comparativas de 2002

(Cifras en Balboas)

Activos	**Nota**	**2003**	**2002**
Efectivo		11,479	1,300
Depósitos en bancos:			
A la vista	14 y 15	418,643	129,354
Ahorros		5,369,204	3,773,160
A plazo fijo		3,336,592	3,164,965
Total de depósitos en bancos		9,124,439	7,067,479
Total de efectivo y depósitos en bancos		9,135,918	7,068,779
Préstamos	5, 14 y 15	11,506,286	13,447,174
Menos reservas para posibles pérdidas en préstamos		854,596	3,886,700
Préstamos, neto		10,651,690	9,560,474
Inversiones en valores	6, 14 y 15	5,954,509	8,232,835
Propiedades, mobiliarios, equipo y mejoras, neto de depreciación y amortización acumuladas	7	868,304	936,097
Otros activos:			
Intereses acumulados sobre:			
Préstamos		126,438	106,432
Depósitos en bancos		15,463	25,667
Valores		50,858	100,639
Bienes reposeídos		373,288	398,102
Otros activos		146,086	130,693
Total de otros activos		712,133	761,533
Total de activos		27,322,554	26,559,718

El balance de situación consolidado debe ser leído en conjunto con las notas que forman parte integral de los estados financieros, descritas de las páginas 7 a la 29.

Pasivos y Patrimonio	Nota	2003	2002
Pasivos:			
Depósitos de asociados:			
Ahorros	14 y 15	6,248,530	4,167,194
A plazo	14 y 15	3,331,802	3,770,761
Total de depósitos		9,580,332	7,937,955
Financiamientos recibidos	8 y 15	8,818,429	9,576,770
Otros pasivos:			
Intereses acumulados por pagar sobre:			
Depósitos		64,730	75,349
Financiamientos		34,288	45,128
Certificados de aportación	12	281,591	377,890
Cuentas y gastos acumulados por pagar		287,120	158,760
Provisión para prima de antigüedad e indemnización	9	61,866	40,204
Ingresos por comisiones diferidas, netos de gastos relacionados	10	109,863	130,900
Otros pasivos		6,789	106,768
Total de otros pasivos		846,247	934,999
Total de pasivos		19,245,008	18,449,724
Patrimonio:			
Certificados de aportación	12	6,101,072	5,921,351
Capital donado		1,112,079	1,179,524
Pérdida no realizada en inversión en valores	6	(692,042)	(427,843)
Reservas legales	13	63,723	1,029,282
Otras reservas de patrimonio	11	2,746,392	3,797,379
Déficit acumulado		(1,253,678)	(3,389,699)
Total de patrimonio		8,077,546	8,109,994
Compromisos y contingencias	18		
Total de pasivos y patrimonio		27,322,554	26,559,718

CONFEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COLAC), R.L. Y SUBSIDIARIAS
(Panamá, República de Panamá)

Estado Consolidado de Resultados

Año terminado el 30 de junio de 2003, con cifras comparativas de 2002

(Cifras en Balboas)

	Nota	2003	2002
Ingresos por intereses:			
Préstamos		1,170,240	1,233,243
Depósitos en bancos		360,796	392,795
Inversiones en valores		563,404	675,443
Total de ingresos por intereses		2,094,440	2,301,481
Costo de financiamiento:			
Intereses pagados		785,382	931,836
Intereses sobre certificados de depósitos		292,986	383,769
Total costo de financiamiento		1,078,368	1,315,605
Ingreso neto de intereses antes de provisiones		1,016,072	985,876
Provisión para posibles pérdidas en préstamos	5	111,979	3,221,805
Provisión para posibles pérdidas en bienes reposeídos		20,000	0
Ingreso neto de intereses después de provisiones		884,093	(2,235,929)
Otros ingresos:			
Ganancia en venta de inversiones	6	60,667	1,507
Comisiones	12	299,846	218,319
Cuotas de federaciones		0	11,100
Asistencia técnica		12,605	2,690
Comisión por administración de fondos en fideicomiso		125,670	134,912
Ganancia en transacciones de moneda extranjera		40,524	50,834
Otros ingresos		309,430	91,200
Total de otros ingresos		848,742	510,562
Gastos de operaciones:			
Salarios y otros gastos de personal		741,095	839,501
Depreciación y amortización	7	97,286	102,183
Otros gastos de operaciones		746,714	678,136
Total de gastos de operaciones		1,585,095	1,619,820
Excedente de ingresos sobre egresos		147,740	(3,345,187)

El estado consolidado de resultados debe ser leído en conjunto con las notas que forman parte integral de los estados financieros, descritas en las páginas 7 a la 29.

miembros

Al 30 de junio de 2003.

Argentina
FACC–Federación Argentina de Cooperativas de Crédito, Ltda.

Bolivia
Cooperativa de Crédito Comunal "El Buen Samaritano" Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno
Cooperativa de Ahorro y Crédito Montero, Ltda.
Cooperativa Multiactiva La Merced
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Luis, Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Trapetrol Oriente

Brasil
CONFEBRAS– Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito Ltda.

Colombia
COOPDESARROLLO–Central Cooperativa de Desarrollo Social
Aseguradora Solidaria
COOPSERFUN–Central Cooperativa de Servicios Funerarios

Chile
FECRECOOP–Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Ltda.

Ecuador
FECOAC–Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, R.L.

El Salvador
FEDECACES–Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, R.L.

Estados Unidos
CUNA MUTUAL–Cuna Mutual Insurance Group, Inc.

Honduras
FACACH–Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras, Ltda.

México
C.M.C.P.–Confederación Mexicana de Cajas Populares

Nicaragua
CARUNA–Cooperativa de Ahorro y Crédito "Caja Rural Nacional, R.L"

Panamá
FEDPA–Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Panamá
FUNDAVICO–Fundación Panameña para la Vivienda Cooperativa

Paraguay
CREDICOOP–Central Cooperativa Nacional
Cooperativa Universitaria, Ltda.

Perú
Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Telefónicos (FINANTEL), Ltda.

República Dominicana
AIRAC–Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito, Inc.
MEDICOOP–Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Médicos, Inc.
Cooperativa Vega Real

Uruguay
FUCAC–Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Venezuela
CECONAVE–Central Cooperativa Nacional de Venezuela
FINCOOP–Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito

Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
Casa Nº 4-13, Calle 44 y Avenida Justo Arosemena
Apartado Postal 0816-04073
Panamá, República de Panamá
Tel. (507) 227-3322 • Fax (507) 227-3768
www.colac.com