

# La Grandeza — de la — Perseverancia

XLVIII Asamblea General



 **Coopealianza**  
La Cooperativa de todos

**La Grandeza**  
—— *de la* ——  
**Perseverancia**



# Coopealianza

La Cooperativa de todos

— *XLVIII Asamblea General* —

**Abril 2019**

# La Grandeza de la Perseverancia

---

- 6. La Grandeza de la Perseverancia
- 8. La Perseverancia
- 11. Consejo de Administración y Plana Gerencial

## Gestión Empresarial

---

### I. Gestión de los Recursos Humanos

- 14. Contribuyendo con el crecimiento de las personas
- 16. Modelo de remuneraciones y compensaciones variables
- 17. Modelo de rendición de cuentas del desempeño
- 17. Proceso de Capacitación y Desarrollo
- 17. Malla curricular para fortalecer la toma de decisiones
- 18. Satisfacción laboral de los colaboradores

### II. Gestión de la Administración Integral de Riesgos

- 20. Marco de Gestión Integral de Riesgos (MGIR)
- 21. Declaración de Apetito de Riesgo (DAR)
- 21. Cultura de riesgos
- 22. Avances importantes en la gestión de riesgos
- 23. Implementación del Acuerdo SUGEF 16-16
- 25. Implementación del Acuerdo SUGEF 22-18

### III. Gestión Financiera

- 29. Grupo Financiero Alianza
  - 29. Perfil de las empresas del Grupo
  - 32. Balance de Situación y Estados de resultados del Grupo Financiero Alianza
- 34. Gestión Financiera Coopealianza
  - 38. Información Financiera

## *Gestión Empresarial*

---

### **IV. Gestión de los Recursos Comerciales**

- 50. Productos que oferta Coopealianza
- 52. Modelo de Atención y Prestación de Servicios
- 53. Posicionamiento de la marca Coopealianza
- 55. Modelos de Precio
- 59. Mejoramiento de la infraestructura física

### **V. Gestión de los Recursos Tecnológicos**

- 60. Coopealianza cuenta con tecnología de clase mundial
- 61. Coopealianza a la vanguardia del Sinpe Móvil
- 61. La comodidad del App Coopealianza Virtual

### **VI. Cooperativismo Responsable**

- 64. Coopealianza: Balance Social y Económico

## *Informes de Comités de Apoyo*

---

- 78. Informe del Comité de Vigilancia
- 81. Informe del Comité de Educación y Bienestar Social
- 85. Informe del Tribunal Electoral

# La Grandeza de la Perseverancia



## LA PERSERVERANCIA

El Informe de Gestión para el periodo 2018 ha sido denominado: **Coopealianza ¡La Grandeza de la Perserverancia!**

Perseverancia es la acción y efecto de perseverar, es una palabra que proviene del latín perseverantia, hace referencia a mantenerse constante en un proyecto ya comenzado; es una actitud, aun cuando las circunstancias sean adversas o los objetivos no puedan ser cumplidos. Perseverar implica también durar por largo tiempo.

La palabra perseverancia es un término potente, sinónimo de constancia, persistencia, firmeza, dedicación y tesón, que resume el actuar de Coopealianza a través de sus 48 años de historia, como empresa social de propiedad colectiva.

Este vocablo puede ser empleado en cualquier circunstancia de la vida y se adapta perfectamente a las personas y las empresas, puesto que conlleva un objetivo claro o una meta, que justifique el esfuerzo o dedicación, en un periodo generalmente extenso. Por ello, se dice que la perseverancia es la clave del éxito.



# La Perseverancia

Este vocablo puede ser empleado en cualquier circunstancia de la vida y se adapta perfectamente a las personas y las empresas, puesto que conlleva un objetivo claro o una meta, que justifique el esfuerzo o dedicación, en un periodo generalmente extenso. Por ello, se dice que la perseverancia es la clave del éxito.

Los buenos resultados en el periodo 2018 son producto de la planificación estratégica, buenas prácticas de gestión, desempeño asertivo del Gobierno Corporativo, adecuada gestión de riesgos, alineación de las metas mediante el trabajo en equipo y, sobretodo, del aporte que realiza el recurso humano.

Se genera empleo en todo el territorio nacional, de forma directa por medio de las empresas que conforman el Grupo Financiero Alianza y, de forma indirecta, por medio de la contratación de servicios a empresas nacionales y locales, generando desarrollo y bienestar en las zonas donde se tiene presencia. Se presenta un equilibrio entre hombres y mujeres con el aliciente en la generación de empleos directos.

La aplicación de la evaluación del desempeño en todos los niveles es de suma importancia porque se convierte en un insumo, para la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo. El propósito es lograr el crecimiento profesional de los colaboradores y la idoneidad en los puestos que desempeñan, para lograr los objetivos definidos en la planificación estratégica.

Se evalúa por primera vez el desempeño de los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Educación y Bienestar Social, conforme se encuentra establecido en el Estatuto Social de Coopealianza y en el Acuerdo SUGEF 22-18, Reglamento sobre la idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras.

Además, se estructura el Marco de Gestión Integral de Riesgos y se continuó fortaleciendo la Cultura de Riesgo en todos los niveles de la organización. De igual forma, se contrató una auditoría externa, para evaluar la gestión integral de riesgos, la cual atestiguó que, "los requisitos mínimos para la Administración Integral de Riesgos en la entidad, indicados en el Acuerdo SUGEF 2-10 son razonables, en todos sus aspectos importantes"; asimismo, a una calificadora de riesgos internacional, para que efectuara un análisis de la situación financiera y su capacidad para honrar sus obligaciones en el corto y mediano plazo, y emitiera una calificación de riesgo.

La aprobación de la reforma estatutaria realizada, por parte de la SUGEF, en la XLVII Asamblea General de Coopealianza genera las condiciones para mejorar la administración del riesgo de dirección, por ende, implementar el Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo, en todos sus extremos. De igual manera, se implementó lo definido en el Acuerdo SUGEF 22-18, Reglamento sobre idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras, lo cual fue constatado por la firma Deloitte & Touche.

Coopealianza es producto de la perseverancia, razón por la cual respalda su sostenibilidad y permanencia, en la solvencia y el fortalecimiento de sus indicadores financieros y sociales; asimismo, en la generación de confianza, que es el mejor aliado para una entidad financiera. Por esta razón, se han desarrollado esquemas enfocados en garantizar la transparencia e integridad, sustentados en una efectiva rendición de cuentas de los tomadores de decisión.

Coopealianza ofrece sus servicios por medio de sus 51 oficinas, ubicadas en 33 cantones y tres ventanillas de atención a los asociados y clientes con sus **Tiendas Búho - Coopealianza**, para seguir brindando una atención personalizada y un servicio de calidad. Esto se complementa con la Fuerza de Ventas a Domicilio, que llega a los asociados sin que estos tengan que desplazarse a un punto de servicio y la Unidad de Servicio al Cliente,

la cual es enfocada en asociados y clientes, por medio del chat del Sitio Web Coopealianza Virtual, las líneas telefónicas 2785-3000 y 2785-3001, el WhatsApp 8554-3000 y 8785-3000 y el Facebook Coopealianza.

Esta atención personalizada se complementa con una plataforma tecnológica que permite al asociado autogestionarse en tiempo real en el pago de servicios, de una forma ágil y segura. Esta oferta de servicios está enfocada en brindar atención a los casi 200 mil asociados que mantiene como base asociativa.

Coopealianza se ubica en el cuarto puesto dentro del Sector Cooperativo Nacional, con una participación del 12,96% y de 1,35% dentro del Sistema Financiero Nacional. Además, se ubica en el puesto 14, entre las 1,000 cooperativas más grandes de Latinoamérica.

Los resultados obtenidos en el 2018, al igual que en periodos anteriores, muestran crecimientos superiores relativos en activos, créditos, captaciones, patrimonio y rentabilidad, lo cual le permite ubicarse, de forma satisfactoria, en los resultados generales del Sector Cooperativo y del Sistema Financiero Nacional.

Se manifiesta gran satisfacción, al compararse los datos alcanzados contra los proyectados en la planificación financiera y operativa, ya que han sido excelentes, a pesar de haber enfrentado un año bastante complejo. El crecimiento patrimonial es la partida que registra mayor incremento relativo, lo cual es muy importante, puesto que esta partida contribuye directamente al logro de la Sostenibilidad y Permanencia de Coopealianza.

Los resultados comerciales se fundamentan en la estrategia comercial aplicada, que es la oferta de valor que distingue a la empresa. La mejora en el Modelo de Gestión del Servicio al Cliente Interno y Externo también aporta, pues robustece la atención de consultas, quejas y sugerencias. Esto permitió que fueran la fuente de información para la mejora en los procesos, identificación de necesidades de capacitación y registro de eventos de riesgo.

Se incorporan también herramientas tecnológicas, para mejorar el modelo de gestión de asociados y clientes de Coopealianza y la trazabilidad de los prospectos. Asimismo, contribuye con los resultados, la transformación en Crédito y Cobro, y con la implementación de nuevas estrategias, que permiten implementar un Modelo de Riesgo de Crédito y Riesgo Operativo, cuyo propósito es la adecuada gestión.

La gestión de los recursos tecnológicos resulta de suma importancia en el camino hacia la transformación digital.

Se define que la prioridad era tener acceso a tecnología de clase mundial, a un costo razonable. Además puso a la disposición aplicaciones (App), para que los asociados puedan autogestionarse productos financieros, desde su teléfono celular, en cualquier momento y en cualquier lugar, solo con una conexión a Internet. Lo más relevante es el paso que da la Cooperativa al trasladar su operación tecnológica, hacia un centro de datos categoría internacional denominado Tier III, el cual garantiza la continuidad del servicio, por medio de generadores eléctricos. Estos proveen el abastecimiento de electricidad, en caso de fallos en el suministro eléctrico público y cuenta con los mayores estándares antisísmicos y de continuidad en telecomunicaciones.

Coopealianza continúa logrando un balance entre lo social y lo económico, en lo referente al cooperativismo responsable, mediante la construcción de un modelo que rescata la esencia del cooperativismo. Esto le ha permitido afianzar su proyección y arraigo local, con la puesta en práctica de acciones que establecen una relación directa con los principales actores sociales; los enlaces estratégicos con los municipios, con las asociaciones de desarrollo y los representantes comunales. Ha logrado alianzas que permiten fortalecer la vivencia directa con las comunidades, donde la Cooperativa mantiene injerencia.

Uno de los proyectos sociales de mayor impacto, con el que Coopealianza contribuyó, fue el patrocinio de la Banda Municipal de Acosta, la cual es un icono cultural para Costa Rica y América Latina, conforme su grito al unísono: De Costa Rica y para el Mundo, en el Desfile de las Rosas en Pasadena, California. Esta agrupación recoge mucho del concepto de la perseverancia, puesto que son ejemplo de personas que siempre han ido hacia delante, sin rendirse, a pesar de las dificultades, los obstáculos, la frustración y el desánimo. Este es uno de los mejores ejemplos en el país de ser perseverantes.

Algunos programas de cooperativismo responsable incorporan la campaña Excedentes de Amor, las casetillas de paradas de autobuses, de la mano con el deporte, los programas: Coopealianza Joven y Experiencia en Acción, Coopealianza Abraza Lo Nuestro y las acciones desarrolladas de arraigo comunal. Se suma también la tramitación de 1,051 bonos de vivienda, durante el periodo 2018, con recursos del Fondo de Subsidios de Vivienda del BANHVI.

Las acciones sociales se cuantificaron en el Balance Social, instrumento provisto por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband), que contempla el análisis de 80 indicadores que miden los siete principios cooperativos y dos componentes adicionales, relacionados con Público Interno y Gestión Económica- Financiera. Este instrumento demuestra que los resultados de inversión social en el 2018 superaron los del año anterior.

Coopealianza agradece al Ser Supremo y a todos los colaboradores por el esfuerzo y aporte al logro de los objetivos, definidos para el periodo 2018; por permitirnos rendir cuentas a los delegados y asociados, las cuales evidencian que sus logros han sido producto de la perseverancia.

**Somos Coopealianza, ¡La Grandeza de la Perseverancia!**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Antonio Montoya Mora'.

Francisco Antonio Montoya Mora  
**Gerente General**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcos Vinicio Murillo Murillo'.

Marcos Vinicio Murillo Murillo  
**Presidente del Consejo de Administración**

## Consejo de Administración



**De izquierda a derecha. Primera fila:** Erick Valverde Obando, Secretario; Marcos Vinicio Murillo Murillo, Presidente.  
**Segunda fila:** Héctor Monge León, Vocal I; Francisco Antonio Montoya Mora, Gerente General; Ólger Rodríguez Montero, Vocal III.  
**Tercera fila:** Kevin Arauz Romero, Vocal IV; Wendy Jara Alvarado, Vocal II; Bélmer Segura Godínez, Vicepresidente; Carlos Alberto Hernández Calvo, Auditor Interno Corporativo.

## Plana Gerencial



**De izquierda a derecha. Primera fila:** Carlos Alberto Hernández Calvo, Auditor Interno Corporativo; Francisco Antonio Montoya Mora, Gerente General; Fidel Quesada Madrigal, Gerente de Administración y Finanzas.  
**Segunda fila:** Karol Fallas Cedeño, Gerente Comercial; Martín Ugalde Rodríguez, Gerente de Riesgo y Cumplimiento; Ligia Esquivel Castro, Asistente de Gerencia; Norberto Lee Rodríguez Madrigal, Gerente de Operaciones. Ausente Alexander Jiménez Mora, Gerente de Crédito y Cobro.

# Gestión Empresarial



*Trajes Típicos, Banda Municipal de Acosta.*



# I. Gestión de los Recursos Humanos

## Perseverando hacia la Grandeza de la Personas

Los buenos resultados no son obra del azar, sino de la construcción de un proceso claro de planificación estratégica, buenas prácticas de gestión, desempeño asertivo del Gobierno Corporativo, adecuada gestión de riesgos y la alineación de las metas, mediante el trabajo en equipo. Talento Humano realizó, en el 2018, varias actividades para el cumplimiento de los objetivos mencionados, las cuales permitieron impactar en los resultados de la organización. Algunas son las siguientes:

**Contribuyendo con el crecimiento de las personas:** Coopealianza logró imprimir su sello, durante el 2018, bajo el emblema empresarial denominado La Grandeza de la Perseverancia. Esta es la suma de acciones para lograr el crecimiento laboral y personal de sus colaboradores, mediante la construcción de equipos de trabajo, enfocados en alcanzar las metas, pero sobre todo, en fomentar una forma de vida empresarial basada en resultados efectivos, con una visión de crecimiento.

Se requiere rodearse de los mejores hombres y mujeres, para alcanzar la visión de crecimiento, de modo que estos se centren en el logro de los objetivos de la organización. Por esto, la gestión del Talento Humano se vuelve fundamental, ya que requiere atraer y retener el personal idóneo, para toda la estructura organizacional, desde los cuerpos directivos y gerenciales, hasta los puestos técnicos y operativos.

Es necesario disponer de los perfiles de puestos, como primer mecanismo de medición de la idoneidad y del desempeño, para retener y atraer el personal idóneo. Éstos deben haber sido complementados con indicadores, que permitan cuantificar y medir los resultados obtenidos, por medio de modelos de compensación y políticas salariales, que impulsen los propuestos, según las prioridades definidas.

Durante este periodo se logró conceptualizar un modelo de capacitación, cuyo objetivo fue desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y conocimiento de todos los colaboradores. Estos se constituyeron en los cimientos para estructurar la inducción y capacitación, con el fin de impactar a toda la organización, así como lograr un excelente desempeño y atención en los puestos de trabajo.

Las acciones desarrolladas, que tuvieron mayor impacto en el periodo 2018, desde la perspectiva de la gestión de Talento Humano, son las siguientes:

- Coopealianza genera empleo en todo el territorio nacional, de forma directa, por medio de las empresas que conforman el Grupo Financiero Alianza y, de forma indirecta, con la contratación de servicios a empresas nacionales y locales, generando desarrollo y bienestar en las zonas donde se tiene presencia.
- La Empresa ha fortalecido el desarrollo integral de sus colaboradores: personal, profesional y laboralmente, otorgando posibilidades de crecimiento y salarios competitivos, así como capacitación constante para desempeñar sus funciones, lo que garantiza la permanencia de los colaboradores, la satisfacción laboral y el compromiso hacia la Cooperativa.

- El cuadro N.1 muestra la cantidad de colaboradores que mantenían Coopealianza y subsidiarias, al cierre del periodo del 2018.

**Cuadro N. 1**  
**Coopealianza**  
Generación de empleo directo por empresa  
al 31 de diciembre del 2018

Empresa	Cantidad
Coopealianza R.L	731
Inmobiliaria Alianza S.A (IASA)	33
Consortio Cooperativo Alianza R.L. (CCACRL)	68
<b>Total:</b>	<b>832</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Coopealianza.

- El aporte a la generación de empleo contempla un proceso de contratación estandarizado de personal, en el cual se evalúa a los oferentes, según sus competencias y habilidades. La estricta aplicación de las metodologías de contratación permite asegurar la transparencia y equidad en la incorporación de personal, el cual consistía, al cierre del 2018, en 832 colaboradores del Grupo Financiero Alianza. El 55% de los puestos son ocupados por mujeres y el 45%, por hombres, conforme se visualiza en el cuadro siguiente:

**Cuadro N. 2**  
**Coopealianza**  
Fuerza laboral por género  
al 31 de diciembre del 2018

Empresa	Personal femenino	Personal masculino
Coopealianza	409	322
IASA	0	33
CCACRL	50	18
<b>Total:</b>	<b>459</b>	<b>373</b>
Concentración porcentual	55%	45%

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Coopealianza.

- En el cuadro cuadro N.2, se evidencia que Coopealianza mantiene un proceso de reclutamiento y selección robusto que permite el ingreso del personal idóneo según el puesto de trabajo, estas metodologías robustas dan como resultado una equidad por género con una concentración hacia las poblaciones jóvenes.
- La generación de empleo conforme con los segmentos generacionales se concentra en poblaciones jóvenes, según el rango de edad, puesto que 75% de la fuerza laboral es menor de 40 años. La conformación de trabajadores se ubica de la siguiente forma:

Generación Z (18-21 años)	1%
Millennials (22-39 años)	74%
Generación X (40 - 53 años)	20%
Baby Boomers (54-72 años)	5%

- Coopealianza recibió 23 estudiantes para la práctica profesional, que exigen los colegios técnicos profesionales y las universidades, permitiéndoles que cumplieran con un requisito académico, pero sobretodo, brindándoles esa oportunidad, que no todas las empresas están dispuestas a ofrecer.
- Se ha contribuido con la generación de empleo indirecto, por parte de las empresas y proveedores con los que se mantiene relaciones y alianzas comerciales, complementado con la generación de empleo directo en la Empresa. El cuadro N.3 refleja que por cada empleo directo se contribuye aproximadamente con la generación de diez empleos indirectos.

**Cuadro N. 3**  
**Coopealianza**  
 Contribución en la generación de empleo indirecto  
 al 31 de diciembre del 2018

Actividad	Cantidad	Promedio personal	Empleos Indirectos
Bufetes de notarios	30	8	240
Oficinas de peritos	35	3	105
Abogados recuperadores (cobro judicial)	4	15	60
Empresas tramitadoras (bono vivienda)	21	20	420
Empresas constructoras (bono vivienda)	167 (1)	10	1,670
Mipymes inscritas Registro Proveedores	800	8	6,400
			<b>8,895</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Coopealianza.

**Modelo de remuneraciones y compensaciones variables:** estar inmersa en un entorno socioeconómico dinámico y frente a los retos del sector cooperativo nacional, con un mercado cada vez más competitivo, le ha permitido a Coopealianza diseñar e implementar una forma de desarrollo empresarial, fundamentado en la gestión de su recurso humano, el cual es el más valioso activo del que dispone, pero también el más sensible de atraer y retener.

Se visualizó la necesidad de ofrecer modelos de remuneraciones y compensaciones, que resultaran atractivos a los trabajadores de la Empresa, como parte de la estrategia de atracción y retención del personal óptimo. Por esto, se implementaron dos modelos de compensación variable, uno para impulsar el logro de las metas de colocación en los productos de ahorro, crédito, complementarios, tarjetas de crédito y medios electrónicos; el otro, para mejorar la gestión de recuperación de la cartera de crédito.

La implementación de estos modelos permitió el incremento de las ventas de los productos y servicios, que oferta Coopealianza, así como la mejora de indicadores de gestión de la cartera de crédito. De modo que se obtiene el crecimiento de la Empresa y los resultados financieros esperados, por medio de la aplicación de estos modelos, que reconocen el esfuerzo, el aporte y, el logro individual y grupal.

**Modelo de rendición de cuentas del desempeño:** la evaluación del desempeño de Coopealianza se basa en un modelo de gestión por competencias, el cual permite determinar el nivel de desarrollo de cada colaborador, según el perfil de puesto que desempeña, con el fin de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos, las metas comerciales, y de calidad de la cartera de crédito.

Se aplica una metodología de evaluación estandarizada, la cual permite la identificación de áreas fuertes y oportunidades de mejora por parte de los colaboradores, conforme con su perfil del puesto. Esta metodología se transforma en un insumo para la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo, cuyo propósito es el crecimiento laboral de los colaboradores y el logro de la idoneidad en sus puestos de trabajo.

En este mismo sentido, se realiza el análisis de datos para identificar las brechas y la realización del proceso de realimentación, como resultado de la aplicación del modelo de evaluación; además, para efectuar los planes de desarrollo en conjunto con el colaborador, de acuerdo con las brechas determinadas.

Se evalúa, por primera vez, a los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y, Comité de Educación y Bienestar Social, conforme se estableció en el Estatuto Social de Coopealianza y en el Acuerdo SUGEF 22-18, Reglamento sobre la idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras.

**Proceso de Capacitación y Desarrollo:** se diseña un programa de capacitación conformado por 124 temas dirigidos a los colaboradores, de los diferentes niveles de la organización, en conjunto con las áreas involucradas, consolidando un proceso destinado a fortalecer el desarrollo integral de los colaboradores.

Este proceso de capacitación incluye 812 personas, mediante 221 actividades de formación. Estas se enfocaron en reforzar el conocimiento técnico, habilidades blandas y técnicas, para mejorar los resultados y lograr las metas; a la vez, contempla disponer de las herramientas necesarias para el desarrollo laboral, permitiéndoles optar por puestos de mayor responsabilidad en la organización.

Los programas fueron dirigidos a toda la población laboral, partiendo de la necesidad de la organización y estableciendo una correcta priorización en las actividades formativas, enfocadas en salvaguardar, pero sobretodo, mejorar el servicio al cliente interno y externo.

Se capacitó el 100% de los colaboradores, manteniendo un nivel de profundidad de acuerdo con lo requerido en el perfil de su puesto.

**Malla curricular para fortalecer toma de decisiones:** se diseñaron dos programas generales destinados a desarrollar y fortalecer las competencias, tanto duras como blandas, de los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y, Comité de Educación y Bienestar Social, con el fin de que queden en capacidad de interpretar y tomar decisiones relevantes e indispensables, conforme con las responsabilidades de cada órgano. Los programas son:

1. Programa de Capacitación Permanente para directores y postulantes al Consejo de Administración de Coopealianza (20 cursos).
2. Programa de Capacitación Permanente para miembros y postulantes a los comités de apoyo de Coopealianza (10 cursos).

Estos programas se impartieron de forma virtual y en línea, y el objetivo de este plan anual de capacitación consistió en que el participante desarrollara habilidades, para la comprensión y análisis de temas, los cuales contribuyan con su formación y les permita generar criterio para una mejor toma de decisiones. Estos se plantearon, durante el desarrollo de cada curso, como actividades que ejercitan el pensamiento analítico basado en la colaboración de los participantes.

El participante, una vez finalizado el programa, presentó una prueba escrita de forma presencial, que lo faculta para postularse en algún puesto del Consejo de Administración o comités de apoyo. El programa tenía un nivel de complejidad intermedio, debido a los contenidos, los cuales contribuyen para que la persona comprenda temas relevantes sobre la gestión de Coopealianza.

**Satisfacción laboral de los colaboradores:** el éxito de una empresa se encuentra directamente ligada con el bienestar de sus trabajadores, por lo que la Cooperativa decidió alcanzar una satisfacción laboral igual o superior al 85%, mediante la Evaluación del Clima Organizacional.

La organización realizó acciones en procura del cumplimiento de este objetivo, implementando planes de acción con los equipos de trabajo, para potenciar las oportunidades de mejora y elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Se aplicó la herramienta de medición del clima organizacional al 100% de la población laboral de Coopealianza, con el fin de valorar su percepción en relación con el ambiente laboral. El resultado de la evaluación es 89%, superando la nota mínima aceptada de 85%, en un 4%. Estos resultados indican que la percepción sobre el clima laboral se encuentra en niveles óptimos, lo que contribuye con el alcance de las metas organizacionales.

Sigue prevaleciendo, en la población laboral, un alto sentido de pertenencia, compromiso, motivación, comunicación y trabajo en equipo, siendo reforzada esta última variable durante el periodo de análisis.



## II. Gestión de la Administración Integral de Riesgos

### Perseverancia en la Gestión de Riesgos



*De izquierda a derecha. Primera fila:* Rony Gutiérrez Madrigal, Coordinador de la Unidad de Riesgos; José Pablo Ovarés Conejo, Oficial de Cumplimiento.  
*Segunda fila:* Martín Ugalde Rodríguez, Gerente de Riesgo y Cumplimiento.

El proceso de Administración Integral de Riesgos se caracteriza por ser formal, integral y continuo, guiado por una serie de principios básicos, bajo un marco eficaz, viable y consistente, para la gestión integral de los riesgos asumidos, a fin de cumplir con la misión, visión y estrategias propuestas por Coopealanza.

La gestión integral de riesgos está contenida dentro de los procesos estratégicos, según el marco de gestión de calidad que gobierna. Las acciones más relevantes ejecutadas, durante el 2018, son las siguientes:

**Marco de Gestión Integral de Riesgos (MGIR):** se estructuró el Marco de Gestión Integral de Riesgos, el cual toma como referencia la normativa emitida por Superintendencia General de Entidades Financieras, como entidad reguladora. Dicho marco contiene: la identificación de los riesgos relevantes, su clasificación y descripción general, los factores asociados que los incrementan; así como los responsables de su gobernanza, los mitigadores, que permiten disminuir su probabilidad de ocurrencia o impacto generado; políticas generales y específicas, estrategias, responsabilidades, metodologías, procedimientos, planes de continuidad y contingencia.

El cuadro N.4 resume las cuatro clasificaciones, según categoría de riesgos:

**Cuadro N. 4**  
**Coopealianza**  
Riesgos relevantes  
según categoría de riesgos

A. Riesgos Financieros	B. Riesgos Operativos	C. Riesgos de Reputación	D. Riesgos Estratégicos
1. Riesgo de crédito.	1. Riesgo operativo.	1. Riesgo de imagen.	1. Riesgo de dirección.
2. Riesgo de liquidez.	2. Riesgo legal y cumplimiento normativo.	2. Riesgo de legitimación de capitales.	
3. Riesgo de precios.	3. Riesgo de tecnologías de información.	3. Riesgo de financiamiento al terrorismo.	
4. Riesgo de tasas de interés.	4. Riesgo de seguridad de la información.	4. Riesgo de financiamiento para proliferación de armas de destrucción masiva.	
5. Riesgo de tipo de cambio.			

**Declaración de Apetito al Riesgo (DAR):** se dio seguimiento permanente a la evolución de los indicadores, según los límites de riesgo establecidos por el Consejo de Administración, en la Declaración de Apetito de Riesgo, de manera que se consolidó la valoración del perfil de riesgos de Coopealianza. Además, se emitieron informes de riesgo, que revelaron los resultados periódicos de la gestión de los riesgos relevantes.

**Cultura de riesgos:** se fortaleció la capacitación brindada por expertos a los miembros del Consejo de Administración, Comité de Riesgos, gerencias, líderes de procesos y puestos claves de la Cooperativa, con el propósito de lograr el impulso de la cultura de riesgo en los diferentes niveles de la organización. Entre los principales temas se encuentran: función de cumplimiento normativo, gestión de los riesgos de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, seguridad de la información, riesgo reputacional, liderazgo y gestión de los procesos, Gobierno Corporativo, valoración y gestión objetiva de riesgos operativos y control interno.

Se contrató al Despacho Deloitte & Touche, con el propósito de realizar la evaluación de la gestión integral de riesgos. Esta firma emitió un Informe de Atestiguamiento Independiente sobre la Razonabilidad de la Eficacia Operativa de los Aspectos Indicados en el Acuerdo 2-10 Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos, dirigido al Consejo de Administración de Coopealianza R.L., y a la Superintendencia General de Entidades Financieras. La conclusión indica literalmente:

*Nuestra conclusión ha sido formada sobre la base de los asuntos incluidos en este informe y está sujeta a ellos.*

*En nuestra opinión, las afirmaciones de la administración de la Entidad sobre la eficacia operativa de los aspectos indicados en el Acuerdo SUGEF 2-10, aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero con respecto a los requisitos mínimos para la Administración Integral de Riesgos en la entidad, indicados en el Acuerdo SUGEF 2-10 son razonables, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con los criterios arriba expresados.*

Coopealianza había contratado, desde el 2008, a la calificadora de riesgos internacional Fitch Ratings, con el fin de que efectuara un análisis de la situación financiera y su capacidad, para honrar sus obligaciones en el corto y mediano plazo, por lo cual emite una calificación de riesgo. Este proceso ha permitido administrar razonablemente el desempeño financiero y una adecuada administración de riesgos.

La contratación del servicio a Fitch Ratings se hizo bajo la modalidad de “calificación privada”, por la cual no se puede publicar su resultado.

**Avances importantes en la gestión de riesgos:** las gestiones de mayor relevancia en la administración integral de riesgos son las siguientes:

**a. Riesgo de Crédito:** se logró un importante avance en el proyecto de “Implementación del Score de Crédito”, concluyendo las etapas de Análisis de Datos y Calibración; Elaboración y Modificación de Políticas de Crédito, y Metodología de Capacidad de Pago. En la actualidad, se trabaja en el flujo del proceso de implementación de la herramienta.

El ejercicio de “Pruebas de Estrés de la Cartera de Crédito de SUGEF” Botton Up Stress Testing (BUST 2018), se realizó, por segunda oportunidad, de manera satisfactoria. Este ejercicio complejo involucró la participación de las principales entidades financieras del país, de manera independiente, y la Superintendencia, a lo largo de 10 meses.

El primer objetivo de estas pruebas consistió en evaluar la calidad de la gestión de riesgos, valorando la capacidad para realizar un ejercicio prospectivo sobre la solvencia en diferentes escenarios. Además, se analizó la disposición de bases de datos, con la suficiente profundidad temporal y contenido analítico, así como la capacidad de medición y modelización necesarias, para la adecuada gestión del riesgo de crédito.

El segundo objetivo era determinar la situación de la Suficiencia Patrimonial de la Cooperativa y su capacidad de resistencia frente a dos escenarios: uno normal, con elevada probabilidad de ocurrencia y otro adverso, con una probabilidad de ocurrencia muy baja; aunque dentro de lo plausible.

**b. Riesgo de Liquidez:** se ha mantenido una estrategia con respecto al riesgo de liquidez, mediante la diversificación en las fuentes de financiamiento con las entidades financieras proveedoras de fondos para Coopealianza.

Esta estrategia ha gestionado el riesgo, en congruencia con su apetito y los límites definidos, por medio de instrumentos e indicadores, para lo cual ha implementado un plan de contingencia de liquidez actualizado, que permite atender las necesidades de efectivo, acompañado con un protocolo de comunicación. Se realizaron simulaciones de escenarios y pruebas de estrés, sobre la posición de liquidez de Coopealianza. Se actualizó también el Plan de Administración de Liquidez de la Cooperativa, para evaluar el impacto sobre la posición de liquidez y, valorar los planes y medidas de contingencia existentes.

**c. Riesgos de Mercado (tipo de cambio, tasas y precios):** el 2018 marcó un importante aporte desde los riesgos de mercado, ya que se mantuvo la gestión de activos y pasivos, en moneda extranjera; la gestión de activos y pasivos, sensibles a tasas y la gestión del portafolio de inversiones. Estas

acciones han promovido el fortalecimiento de la capacidad de la Cooperativa, para gestionar los impactos a los que se encuentra expuesta ante variaciones del tipo de cambio, tasas y precios de las inversiones, en congruencia con el apetito de riesgo y los límites definidos, por medio de instrumentos e indicadores.

**d. Riesgo Operativo:** se conformó una base de datos para incidencias y eventos potenciales de riesgo, con el propósito de sistematizar el proceso. Este nuevo sistema automatizado permitió ejercer un control histórico de los registros con mayor efectividad y confiabilidad. El resultado de este proceso consistió en el reporte a la SUGEF, 10 incidentes de riesgo y 50 eventos potenciales.

**e. Riesgo de Legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y prevención de armas de destrucción masiva:** Coopealianza ha adquirido un alto compromiso y ética en la gestión de prevención de la Legitimación de Capitales y Financiamiento del Terrorismo, en función de construir una cultura de cumplimiento y apego a la Ley, obteniendo un impacto positivo, tanto a lo interno como externo de la organización. De modo que contribuyó agregando valor, seguridad y respaldo, a todos los productos y servicios, que ofrece como entidad financiera cooperativa, con la puesta en práctica del cumplimiento de esta normativa.

**f. Riesgo de Cumplimiento Normativo:** el 2018 fue un año exitoso en la implementación de novedades normativas, garantizando el cumplimiento de los entregables normativos externos.

Entre ellos:

- a. Acuerdo SUGEF 18-16 "Reglamento sobre gestión del riesgo operativo".
- b. Acuerdo SUGEF 23-17 "Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, de tasas de interés y de tipos de cambio".
- c. Acuerdo SUGEF 17-13 "Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez".
- d. Acuerdo SUGEF 1-05 "Reglamento para la calificación de deudores".
- e. Acuerdo SUGEF 19-16 "Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contracíclicas".
- f. Acuerdo SUGEF 3-06 "Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial".

**g. Riesgo de Dirección:** este riesgo permea, de manera decisiva, a toda la organización, por ello, se promulgó normativa destinada a minimizarlo, como parte de la gestión, a fin de contar con directores y miembros de la Alta Gerencia, aptos para el ejercicio de sus funciones, de acuerdo con lo que define el Acuerdo SUGEF 22-18 Reglamento sobre la idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras.

La implementación de la nueva norma incorporó procesos y herramientas para la selección de sus miembros, evaluaciones periódicas de desempeño, normas para evitar conflictos de interés, planes de sucesión, un proceso de evaluación y gestión continua del riesgo, entre otros elementos importantes.

Parte de los resultados obtenidos permitieron diseñar un perfil de riesgos de la entidad, así como mantener seguimiento mensual de la Declaración de Apetito al Riesgo establecida en el 2017.

**Implementación del Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo:** un tema relevante fue seguir implementando el Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo, que entró en vigencia en junio del 2017, puesto que es de aplicación obligatoria para todas las entidades financieras supervisadas, en apego con lo definido en el artículo 119 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa

Rica, N. 7558. Éste establece que se podrán dictar las normas generales necesarias para las sanas prácticas bancarias, en relación con la operación propia de las entidades fiscalizadas por la SUGEF, en salvaguardar el interés de la colectividad.

El objetivo de este acuerdo es establecer los principios sobre un Gobierno Corporativo, que considere las entidades incluidas en el alcance de este reglamento. Las disposiciones comprendidas son estándares cualitativos, los cuales reflejan fielmente las sanas prácticas internacionales, cuya aplicación depende de los atributos particulares de cada entidad y deben ser aplicados respetando, en todo momento, el ordenamiento jurídico que rige para el Sistema Financiero Nacional.

Las principales acciones desarrolladas en el periodo para concluir la implementación del Acuerdo SUGEF 16-16, en Coopealianza son las siguientes:

- a.** Se estructuró el Marco de Gestión Integral de Riesgos, que tomó como referencia la normativa emitida por Superintendencia General de Entidades Financieras, como entidad reguladora para mejorar la administración de los riesgos relevantes identificados en la organización.
- b.** Se logró la aprobación de la reforma estatutaria por parte de la SUGEF, la cual fue comunicada el 14 de enero del 2019, mediante el oficio SGF-0075-2019-SGF-CONFIDENCIAL-201804640-7031, indicando:

*“Esta Superintendencia se refiere a los oficios GG-149-2018 y GG244-2018 del 01 de agosto y 11 de diciembre del 2018 respectivamente, mediante los cuales la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza de Pérez Zeledón R.L. (COOPEALIANZA R.L.), solicita autorización para la reforma a los Artículos 1, 2, 3, 5, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 48, 52, 54, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 90 y 94 de su estatuto social, acordada en la Asamblea General XLVII, realizada el 21 de abril del 2018. Lo anterior de conformidad con lo establecido en el Artículo 10 de la “Ley Reguladora de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas” (Ley 7391), los Artículos 19, 32 y el Anexo 15 del Acuerdo SUGEF 8-08 “Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos y conglomerados financieros” y la Circular Externa SUGEF-0871-2015 del 30 de marzo del 2015”. De este modo, se generan las condiciones para mejorar la administración del riesgo de dirección:*

1. Gestionar los conflictos de interés.
2. Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.
3. Aprobar y publicar el Código de Gobierno Corporativo.
4. Aplicar el debido proceso en las causales y pérdida de derechos asociativos y directivos, en caso de que se requiera.
5. Minimizar los conflictos de interés definiendo requisitos, para ser delegado en la Asamblea General.
6. Notificar legalmente a los delegados y convocarlos a actividades institucionales, por medios electrónicos.
7. Proponer a la Asamblea General la destitución de los miembros del Consejo de Administración y los Comités de Apoyo, que incumplan con los requisitos y las competencias idóneas al puesto definido o hayan obtenido en la evaluación del desempeño, una calificación inferior al mínimo definido.
8. Nombrar a los directores independientes para que asesoren al Consejo de Administración y comités técnicos de apoyo.

9. Minimizar el riesgo de dirección mediante la conformación del Comité de Nominaciones.  
10. Definir el perfil de los directores del Consejo de Administración y comités de apoyo, estableciendo la obligatoriedad de:

- i. Presentar certificación emitida por la entidad académica de educación superior, que tiene conocimiento para ejercer satisfactoriamente su puesto.
- ii. Cumplir con las competencias blandas definidas para el perfil del puesto.
- iii. Disponibilidad de tiempo, compromiso, disposición y disponibilidad para desempeñarse satisfactoriamente en la cooperativa.
- iv. Aceptar ser evaluado anualmente en su desempeño como director en relación con las:
  - Competencias del puesto.
  - Indicadores de compromiso, disposición y disponibilidad, vinculación de productos y servicios que ofrece Coopealianza, y
  - Cultura organizacional.
- v. Aprobar la metodología para el pago de dietas a los directores al Consejo de Administración, miembros del Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social, y Tribunal Electoral, la cual se debe incluir en el Código de Gobierno Corporativo.

Coopealianza generó las condiciones de gobernanza para la implementación del Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, en todos los extremos, al cierre del 2018, el cual está incorporado al modelo de gestión de la Cooperativa.

**Implementación del Acuerdo SUGEF 22-18 Reglamento sobre idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras:** este reglamento fue aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, el 2 de mayo de 2018 y comenzó a regir a partir del 14 de mayo del 2018. Éste define los criterios de idoneidad para los miembros del órgano de dirección y la Alta Gerencia, durante el tiempo que ocupen dichos cargos.

Define que las entidades deben tener una política escrita para determinar la idoneidad y experiencia de las personas, que ocupen o vayan a ocupar un puesto en el Órgano de Dirección o en la Alta Gerencia, y durante el periodo por el cual han sido nombradas. Las entidades financieras deberán tomar en consideración y evaluar, entre otros, la honestidad, integridad, reputación y experiencia; asimismo, la formación, tanto académica como profesional, en congruencia con las actividades relevantes de la entidad financiera.

El artículo 5 del Reglamento establece que se debe analizar si la persona es adecuada para desempeñar la función directiva o ejecutiva, además de los criterios individuales de idoneidad, al seleccionar a los miembros de los Órganos de Dirección y de la Alta Gerencia.

Deberán tener una política escrita para la creación, conservación y actualización de un expediente administrativo, donde consten las calidades de las personas nombradas, como miembros del Órgano de Dirección. Este expediente deberá contener, por lo menos, lo siguiente:

- a. Declaración Jurada contenida en el Anexo 12 del Acuerdo SUGEF 8-08 Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF y, sobre autorizaciones y funcionamiento,

de grupos y conglomerados financieros. Esta se adopta para el objetivo y con los alcances dispuestos en este Reglamento.

**b.** Declaraciones juradas en las que conste:

- i.** La existencia de un conflicto de interés con la entidad financiera, la cual lo designa, o con aquellas que formen parte del grupo financiero al que ésta pertenezca, tales que influyan negativamente en su desempeño. Se deben indicar los mecanismos establecidos para la mitigación del conflicto de interés, en caso de tenerlo con la entidad financiera.
- ii.** La disponibilidad de tiempo suficiente para desempeñarse en su puesto y cumplir con las responsabilidades asociadas con esa posición.

**c.** El historial crediticio.

**d.** Indicación del resultado de la evaluación que el Órgano de Dirección o el Comité de Nominaciones, al que se refiere el Reglamento de Gobierno Corporativo, realizado con respecto a los criterios de idoneidad del candidato, conforme con el artículo 4 de este Reglamento; la evaluación de los elementos contenidos en el artículo 5 de este Reglamento y la evaluación global, que justifica la elección de la persona.

Se debe evaluar el desempeño del Órgano de Dirección, en su conjunto, y de sus miembros en forma individual, de sus Comités y de los miembros de la Alta Gerencia, conforme el Capítulo III Evaluación del Desempeño. Dicha evaluación se fundamenta en una política que debe incluir:

- a.** Identificación del ente, interno y/o externo, que realiza la evaluación.
- b.** Identificación del órgano, las personas y los puestos objeto de evaluación.
- c.** Los aspectos por evaluar para el Órgano de Dirección, sus Comités y sus miembros, para los miembros de la Alta Gerencia; asimismo, la periodicidad de la evaluación, que deberá al menos ser anual.
- d.** Mecanismos para subsanar las debilidades identificadas en la evaluación. La entidad financiera debe documentar el proceso de toma de decisiones, cuando se encuentre un hallazgo adverso con respecto a un miembro del Órgano de Dirección o de la Alta Gerencia. Las medidas correctivas que se implementen deben ser proporcionales a la gravedad de la debilidad identificada.
- e.** El Órgano de Dirección es el responsable de decidir las medidas correctivas a implementar y debe asegurar que se realiza un seguimiento apropiado de la implementación de estas medidas.

La Auditoría Externa debe realizar una revisión independiente anual del proceso de evaluación del Órgano de Dirección, sus miembros, sus Comités y los miembros de la Alta Gerencia. Dicha evaluación debe incluir una revisión de la implementación efectiva de todos los contenidos de la política de evaluación. El informe con los resultados de la auditoría, del proceso de evaluación, deberá ser presentado al Órgano de Dirección, directamente o a través del Comité de Auditoría y deberá remitirse a la SUGEF, dentro de los cuarenta días hábiles siguientes a cada cierre anual.

Se conformó el expediente que define el Acuerdo SUGEF 22-18, con la documentación requerida. Además, se aplicó la metodología de evaluación al Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación, Plana Gerencial y demás miembros de la organización, mediante la evaluación que incluye tres elementos básicos:

- i.)** Aptitud, las competencias blandas o habilidades y destrezas de los colaboradores.
- ii.)** Actitud, indicadores de cumplimiento, que son los factores que evalúa conductas en el desempeño y compromiso con el puesto de trabajo y con la Cooperativa.
- iii.)** Cultura organizacional, la variable que considera la vivencia de la declaratoria de compromiso.

El proceso de evaluación se llevó a cabo en tres sesiones de forma presencial:

- i.)** Consejo de Administración y Plana Gerencial.
- ii.)** Comité de Vigilancia.
- iii.)** Comité de Educación y Bienestar Social.

Los tres equipos fueron citados en sesiones diferentes y se les dio un acompañamiento durante el periodo de aplicación de la prueba, explicando la metodología, atendiendo dudas y dando asesoría en temas relacionados con la evaluación.

Se realizó la tabulación de los datos, a fin de obtener resultados y generar los informes individuales, los cuales se estarían entregando a cada evaluado. El informe presentó los resultados obtenidos para cada indicador definido y una nota general del promedio ponderado de los tres indicadores.

La metodología estableció los niveles de competencias blandas y la población, que se evaluaría a cada órgano social, así como la Plana Gerencial; de ahí la diferencia entre las evaluaciones aplicadas al Consejo Administración y a los Comités; asimismo, la diferencia entre los miembros de la Plana Gerencial, ya que se desempeñan en puestos con distintas responsabilidades, por tanto, los niveles de competencia y evaluadores son distintos.

Las evaluaciones se efectuaron de la siguiente forma: entre pares (los miembros se evaluaban entre sí), autopercepción (el miembro se evaluaba a sí mismo en lo que respecta a competencias blandas) y jefatura (el cual consiste en un criterio dado por parte del presidente del Consejo de Administración, o Gerencia General en caso de la Plana Gerencial) y dependientes para la Plana Gerencial (personal que se encuentra a cargo de estos puestos).

Es importante mencionar que se evaluaron 7 directores, 10 miembros del Comité de Apoyo y 8 miembros del Plan Gerencial, considerando los 6 gerentes de área; el auditor interno y el gerente general para un total de 25 evaluados. Implicó la tabulación de 159 evaluaciones correspondiente a los cuerpos directivos y 136 de la Plana Gerencial.

Es importante resaltar que, Coopealianza para constatar lo definido en este acuerdo, contrató a la firma Deloitte & Touche, para que emitiera un informe de atestiguamiento al respecto.

### III. Gestión Financiera



**De izquierda a derecha. Primera fila:** Jimmy Quirós Sandí, Gerente de Servicios Generales; Inés Solís Salas, Gerente de Gestión de Talento Humano.  
**Segunda fila:** Luis Emilio Artavia Zúñiga, Gerente Financiero Contable; Fidel Alberto Quesada Madrigal, Gerente de Administración y Finanzas; Lesmes Alberto Navarro Barrantes, Gerente de Tesorería.



**De izquierda a derecha:** Alexander Jiménez Mora, Gerencia de Crédito y Cobro.  
**De izquierda a derecha. Segunda fila:** Stefanie Barquero Cordero, Gerente de Cobro; David Salazar Jiménez, Coordinador de Crédito; Kattia María Cordero Vargas, Gerente de Crédito Corporativo.

# Grupo Financiero Alianza

## Al 31 de diciembre del 2018

El Grupo Financiero Cooperativo Alianza fue aprobado, en la sesión del 24 de setiembre del 2001, mediante el acuerdo N. 254-2001, del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Nacional (CONASSIF). Este fue modificado durante su permanencia al inscribirse o desinscribirse empresas, por solicitud de la Sociedad Controladora del Grupo Financiero Alianza. Está conformado por las siguientes empresas:

1. Coopealianza R.L. cédula jurídica 3-004-045138
2. Inmobiliaria Alianza, S.A. (IASA), cédula jurídica 3-101-257551
3. Consorcio Cooperativo Alianza Comercial R.L. (CCACRL), cédula jurídica 3-004-481707
4. Servicios Corporativos Alianza S.A. (SECASA), cédula jurídica 3-101-718553

La Sociedad Controladora del Grupo Financiero Alianza es Coopealianza, la cual mantiene el control y una participación mayoritaria en las subsidiarias, por tratarse de un Grupo Financiero Cooperativo, supervisado, conforme con la normativa de la SUGEF.

Los estados financieros del Grupo Financiero Alianza consolidan a Coopealianza R.L. e Inmobiliaria Alianza, S.A., además, reconoce las pérdidas o ganancias del Consorcio Cooperativo Alianza Comercial R.L. (CCACRL) y Servicios Corporativos Alianza S.A., aplicando el método de participación.

La empresa más reciente en incorporarse al Grupo Financiero Alianza fue Servicios Corporativos Alianza S.A., mediante autorización del CONASSIF, del 14 de noviembre del 2017. El objeto social de esta entidad es la administración de la operativa de seguridad y limpieza, abastecimiento y compras, archivo, mensajería y avalúos del Grupo Financiero. Esta entidad se encontraba en una fase preoperativa, con el propósito de prepararse para entrar en operación en el 2019 y registró, al 31 de diciembre de 2018, un monto patrimonial de ¢10 millones aportados por Coopealianza R.L.

El Grupo Financiero Cooperativo Alianza es una figura de hecho, no de derecho; no cuenta con personería jurídica propia ni se encuentra inscrito en la Sección Mercantil del Registro Nacional, sin embargo, la información de las operaciones, al 31 de diciembre del 2018, del Grupo Financiero Alianza, se encuentra disponible en la página web de la Cooperativa: [www.coopealianza.fi.cr](http://www.coopealianza.fi.cr)

La información financiera ha sido remitida trimestralmente a la SUGEF; adicionalmente, presenta anualmente los estados financieros consolidados y la opinión de los auditores externos, por cada empresa subsidiaria.

### Perfil de las Empresas del Grupo

**1. Coopealianza R.L.:** es la empresa controladora del Grupo Financiero Cooperativo Alianza, conforme con la normativa de SUGEF por ser la empresa supervisada por ésta. La Empresa inició operaciones el 22 de agosto de 1971, constituyéndose en la Cooperativa de Ahorro Crédito y Servicios Múltiples de Pérez Zeledón R.L.

La Ley N. 7391, del 27 de abril de 1994, sobre regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas, estableció que las cooperativas de ahorro y crédito serían supervisadas

por la SUGEF; también que debían operar, de forma especializada, en la intermediación financiera y cualquier otra actividad debía separarse de la operación normal de la entidad supervisada.

Esta empresa mantuvo, en el 2018, activos por el orden de ¢470,561 millones, captaciones totales por ¢336,504 millones, generando excedentes por ¢5,010 millones.

El cuadro N.5 presenta un resumen con las principales partidas de Coopealianza.

**Cuadro N. 5**  
**Coopealianza**  
Ficha-resumen  
al cierre del periodo 2018

Activos totales	¢470,561,242,311
Cartera de crédito	¢341,680,803,399
Captaciones totales	¢336,503,793,085
Capital Social	¢52,268,061,205
<b>Excedentes del periodo</b>	<b>¢5,009,879,602</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**2. Inmobiliaria Alianza S.A.:** esta subsidiaria fue constituida hace aproximadamente 20 años, el 15 de diciembre de 1999. Es una empresa dedicada en arrendar inmuebles, vehículos y equipos a las empresas del Grupo, 100% propiedad de Coopealianza. Generó, en el 2018, utilidades por arriba de los ¢17 millones. El cuadro N.6 presenta un resumen con las principales partidas de esta subsidiaria.

**Cuadro N. 6**  
**Inmobiliaria Alianza, S.A.**  
Ficha-resumen  
Al cierre del periodo 2018

Activos totales	¢6,697,824,448
Obligaciones con entidades	¢3,900,826,282
Capital Social	¢1,450,000,000
Aportes pendientes de capitalizar	¢500,000,000
<b>Utilidades del periodo</b>	<b>¢17,428,140</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**3. Consorcio Cooperativo Alianza Comercial R.L:** esta empresa, subsidiaria de Coopealianza, que data del 12 de enero del 2007, opera mediante tres tiendas ubicadas en el mercado municipal de Pérez Zeledón, contiguo a Coopealianza y Nicoya con su nuevo concepto de marca y su nombre **“Tiendas Búho”**.

Las tiendas del Consorcio Alianza Comercial presentaron, al cierre del 2018, un resultado positivo superior a ¢5 millones. Estas utilidades son producto de la implementación del nuevo plan de negocios, con su nueva marca comercial y el objetivo claro de un incremento en las ventas, y sus respectivas ganancias.

En la actualidad, se está tramitando ante el CONASSIF la inscripción del Centro Comercial Alianza S.A, cédula jurídica 3-101-128398, para que asuma la operación comercial de no intermediación financiera, la cual realiza el Consorcio Cooperativo Alianza Comercial. Será inscrita ante la Dirección General de Tributación, para tramitar las patentes requeridas y trasladar la operación del Consorcio Cooperativo a esta Sociedad Anónima, en el momento que se reciba la autorización por parte del CONASSIF.

El cuadro N.7 muestra las principales partidas de Consorcio Cooperativo Alianza Comercial.

<b>Cuadro N. 7</b> <b>Consorcio Cooperativo Alianza</b> <b>Comercial, R.L.</b> Ficha resumen Al cierre del periodo 2018	
Activos totales	¢345,728,256
Patrimonio	¢156,383,217
Capital Social	¢151,112,652
<b>Excedentes del periodo</b>	<b>¢5,270,565</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**3. Servicios Corporativos Alianza S.A:** esta empresa registró, a diciembre 2018, ¢9.6 millones en efectivo, producto del aporte a Capital Social, realizado por Coopealianza por ¢10 millones.

El cuadro N.8 establece la ficha resumen de los Servicios Corporativos de Alianza S.A.

<b>Cuadro N. 8</b> <b>Servicios Corporativos Alianza S.A.</b> Ficha resumen al cierre del periodo 2018	
Activos totales	¢9,636,055
Patrimonio	¢9,518,989
Capital Social	¢10,000,000
Gastos preoperativos	¢481,011
<b>Resultado del periodo</b>	<b>(¢481,011)</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

## Balance de situación y estados de resultados del Grupo Financiero Alianza

El cuadro N.9 resume el Balance de Situación Consolidado, al 31 de diciembre del 2018 y el cuadro N.10 incluye un resumen del Estados de Resultados Consolidado, entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del 2018, del Grupo Financiero Alianza.

**Cuadro N.9**  
**Grupo Financiero Alianza**  
 Balance de Situación Consolidado  
 al 31 de diciembre de 2018  
 (en colones sin céntimos)

### Activo

Disponibilidades	¢8,411,860,601
Inversiones en valores y depósitos	¢119,030,449,908
Cartera de crédito	¢331,059,497,138
Cuentas y comisiones por cobrar	¢1,505,566,307
Bienes realizables	¢2,034,978,961
Participación en el capital de otras empresas	¢1,134,127,324
Inmuebles, mobiliario y equipo en uso, neto	¢8,185,115,696
Otros activos	¢3,177,290,658
<b>Total activos</b>	<b>¢474,538,886,592</b>

### Pasivo

Obligaciones con el público	¢340,454,740,083
Obligaciones con entidades	¢46,256,358,986
Otras cuentas por pagar y provisiones	¢8,753,438,174
Otros pasivos	¢4,863,701,865
<b>Total pasivo</b>	<b>¢400,328,239,107</b>

### Patrimonio

Capital Social	¢52,268,061,205
Ajustes al patrimonio	¢-950,362,342
Reservas patrimoniales	¢21,391,383,204
Resultados del periodo	¢1,501,565,417
<b>Total patrimonio</b>	<b>¢74,210,647,485</b>

**Total del pasivo y patrimonio**

**¢474,538,886,592**

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**Cuadro N.10**  
**Grupo Financiero Alianza**  
Estado de Resultados Consolidado  
1° de enero al 31 de diciembre del 2018  
(en colones sin céntimos)

### Ingresos financieros

Inversiones en instrumentos financieros	¢7,512,580,929
Cartera de crédito	¢56,288,356,873
Ganancias por diferencias de cambio	¢448,406,894
Ganancia por instrumentos financieros disponibles para la venta	¢25,819,941
Otros ingresos financieros	¢160,542,216
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>¢64,435,706,853</b>

### Gastos financieros

Obligaciones con el público	¢28,110,494,256
Obligaciones con entidades financieras	¢3,177,036,497
Pérdida por instrumentos financieros disponibles para la venta	¢25,661,420
Otros gastos financieros	¢164,518,042
<b>Total gastos financieros</b>	<b>¢31,477,710,215</b>

Estimación de deterioro de activos	¢12,338,559,556
Estimaciones y provisiones	¢3,810,565,962
<b>Resultado financiero</b>	<b>¢24,430,003,044</b>

<b>Otros ingresos de operación</b>	<b>¢4,264,926,298</b>
<b>Total otros gastos de operación</b>	<b>¢4,722,417,099</b>
<b>Resultado operacional bruto</b>	<b>¢23,972,512,244</b>

### Gastos administrativos

Gastos de personal	¢11,267,306,534
Otros gastos de administración	¢7,365,391,745
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>¢18,632,698,279</b>

<b>Resultado operacional neto antes de impuestos y participaciones sobre la utilidad</b>	<b>¢5,339,813,965</b>
--	-----------------------

Impuesto sobre la renta	¢109,558,516
Disminución impuesto sobre renta	¢15,691,780
Participaciones sobre la utilidad	¢236,067,626
<b>Resultado del periodo</b>	<b>¢5,009,879,603</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

# Gestión Financiera

## Coopealianza

### Al 31 de diciembre del 2018

**Coopealianza producto de la perseverancia:** es una empresa de propiedad colectiva, que rescata la esencia del cooperativismo, lo que le ha permitido consolidarse a través de su historia como una entidad inclusiva, con la capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del entorno, con el fin de brindar un servicio de calidad a sus asociados.

Esta empresa cooperativa, respalda su Sostenibilidad y Permanencia en la solvencia y el fortalecimiento de sus indicadores financieros y sociales, habiéndose determinado que la generación de confianza es el mejor aliado para una entidad financiera. Por esta razón, desarrollaron esquemas enfocados en garantizar la transparencia e integridad, sustentados en una efectiva rendición de cuentas por parte de los tomadores de decisión.

**Coopealianza de Frontera a Frontera:** cuenta con una cobertura de servicio mediante oficinas, ubicadas en 33 cantones y tres ventanillas de atención, a los asociados y clientes con sus tiendas Búho. Además, dispone de la Fuerza de Ventas a Domicilio, que llega a los asociados sin que estos tengan que desplazarse a un punto de servicio.

Mantiene, además, la Unidad Especializada de Servicio al Cliente, enfocada en atender consultas, sugerencias, necesidades por parte de los asociados y clientes. Esta unidad realiza su labor mediante: chat del sitio web Coopealianza Virtual, líneas telefónicas 2785-3000 y 2785-3001, el WhatsApp 8554-3000 y 8785-3000 y el Facebook Coopealianza.

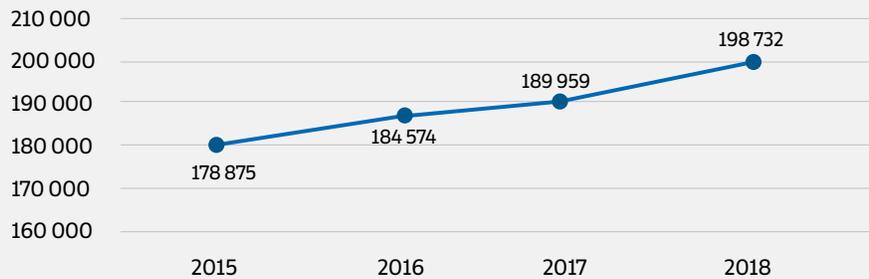
La Cooperativa cuenta con una plataforma tecnológica que permite al asociado autogestionarse, en tiempo real, el pago de servicios, de una forma ágil y segura. Estas plataformas pueden ser utilizadas desde cualquier parte del mundo 24/7, mediante el sitio web transaccional, el App Virtual y el Sinpe Móvil. Todas estas opciones facilitan la vida de los asociados, al disminuir los tiempos y facilitar sus transacciones.

Estos servicios basados en nuevas herramientas fueron complementados, mediante una amplia red de cajeros automáticos ATH y, las tarjetas de débito y crédito de Coopealianza.

**La Cooperativa de mayor base asociativa:** Coopealianza se consolidó como la entidad cooperativa con la mayor base asociativa en todo el territorio nacional; es la empresa de propiedad colectiva con más cantidad de dueños, pues registró 198,732 asociados, al 31 de diciembre del 2018.

El gráfico N.1 evidencia que durante el 2018, hubo un incremento de 8,773 nuevos asociados, equivalente a un 45%, con respecto al crecimiento obtenido de 19,857, en los últimos 36 meses, periodo comprendido entre el 1° de enero del 2016 y el cierre del 2018. Esta situación permitió consolidar aún más a esta empresa en relación con la Economía Solidaria.

**Gráfico N. 1**  
**Coopealianza**  
Crecimiento en cantidad de asociados  
2016 - 2018



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

La conformación de la base asociativa es un dato interesante, en función de los rangos de edad, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro N. 11**  
**Coopealianza**  
Asociados por rango de edad  
al 31 de diciembre 2018

Rango	Cantidad	Representación
Menores entre 12 y 18 años	3,733	1.88%
Mayores de 18 años y menores de 35	61,346	30.87%
Mayores de 36 años y menores de 50	61,334	30.86%
Mayores de 51 años y menores de 65	49,143	24.73%
Más de 65 años	22,442	11.29%
Jurídicos	734	0.37%
<b>Total</b>	<b>198,732</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

La base asociativa de Coopealianza se concentra en personas con edades entre 12 y 50 años, equivalente a un 63.61% del total de dueños, por lo que se afirma que se cuenta con una base asociativa relativamente joven. Este segmento es potencial demandante de productos y servicios financieros autogestionables, siendo un reto de la Cooperativa, para continuar garantizando la Sostenibilidad y Permanencia.

Otros segmentos significativos dentro de la base asociativa son los asalariados públicos, que representan 15.9% y los asalariados privados, que equivalen a un 26.83%. Los empresarios y profesionales liberales concentran 12.98% y, amas de casa, estudiantes y pensionados agrupados representan 24.53% y 4.94%, el sector agropecuario.

Esta composición por sector se refleja en el cuadro N. 12, el cual detalla la cantidad de asociados en función del segmento, donde se ubican.

**Cuadro N. 12**  
**Coopealianza**  
Cantidad de asociados por sector  
al 31 de diciembre 2018

Sector	Cantidad	Participación porcentual
Sectores asalariados públicos	31.598	16%
Sectores asalariados privados	53.320	27%
Empresarios y profesionales liberales	25.795	13%
Amas de casa, estudiantes y pensionados	48.749	25%
Sector agropecuario	9.818	5%
Otros	29.452	15%
<b>Total</b>	<b>198.732</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**Contribuyendo con el desarrollo económico social:** Coopealianza y sus empresas subsidiarias aportaron, en el último trienio, a la sociedad costarricense ₡1,997,099,655, mediante el pago solidario de impuestos, en apego al principio cooperativo de responsabilidad social y en cumplimiento de la legislación tributaria. Algunos rubros fueron pagados por cuenta propia, mientras que otros se efectuaron como producto de la retención por la relación con sus colaboradores y proveedores.

El cuadro N.13 evidencia cada una de las partidas del Grupo Financiero Alianza.

**Cuadro N. 13**  
**Grupo Financiero Alianza**  
Impuestos pagados trienio  
2016 - 2018

Partidas	Coopealianza	IASA	CCAC R.L
Retención salarios	₡566,338,467	₡622,612	₡1,865,804
Retención de excedentes asociados	₡223,165,877	-	-
Retención a profesionales liberales	₡28,930,530	-	-
Impuestos remesas al exterior	₡352,439,997	₡71,524,897	-
Impuesto venta por compra bienes	₡455,937,483	-	-
Impuesto de ventas pagado por venta de bienes	-	-	₡43,060,753
Impuesto sobre la renta	-	₡253,213,235	-
<b>Total</b>	<b>₡1,626,812,354</b>	<b>₡325,360,744</b>	<b>₡44,926,557</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

**Coopealianza en el Sistema Financiero Nacional:** el trabajo en equipo, el enfoque en las metas y la consecución de objetivos organizacionales, y una planificación estratégica orientada en fortalecer el modelo de gestión basado en riesgos permitieron que Coopealianza obtuviera indicadores positivos dentro Sector Cooperativo y el Sistema Financiero Nacional (SFN), durante el 2018, al igual que en los últimos años.

Coopealianza se ubica en el cuarto puesto, en lo referente a activos totales, dentro del Sector Cooperativo Nacional con una participación del 12,96% y de 1,35%, dentro del Sistema Financiero Nacional.

**Coopealianza en América Latina y el Caribe:** el estudio de Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe, preparado por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), que analiza las 1,000 cooperativas de ahorro y crédito, de mayor tamaño en Latinoamérica, ubica a Coopealianza en el puesto número catorce, manteniendo una participación dentro del sector cooperativo de América Latina del 0,72%.

Los resultados del estudio de la DGRV permitieron afianzar el crecimiento de Coopealianza en el sector y su posicionamiento, en Costa Rica e inclusive fuera de las fronteras nacionales. Estos resultados se reflejan en el cuadro N.14, el cual establece el ranking de las 15 cooperativas de ahorro y crédito más grandes de Latinoamérica.

**Cuadro N. 14**  
 Ranking de las 15 CAC más grandes de América Latina  
 Activos en millones de USD y porcentajes  
 a diciembre 2017

Ranking	País	Cooperativa	Activos US\$ Millones	Participación SFN	Participación Sector Coop. Nacional	Participación Sector Coop. Latinoamérica
1	Chile	Coopeuch	2,421.50	0.67%	75.70%	2.39%
2	México	Caja Popular Mexicana	2,304.90	0.50%	30.57%	2.27%
3	Brasil	CC Credicitrus	1,578.50	0.07%	3.13%	1.55%
4	Ecuador	Juventud Ecuatoriana Progresista LTDA	1,543.40	2.63%	13.57%	1.52%
5	Brasil	Cooperativa de Crédito Vale Do Itajai - Viacredi	1,422.00	0.06%	2.82%	1.40%
6	Costa Rica	Coopenae	1,302.70	2.40%	23.13%	1.28%
7	Costa Rica	Coopeservidores	1,194.90	2.20%	21.22%	1.18%
8	Costa Rica	Coopeande N. 1	985.7	1.82%	17.50%	0.97%
9	Brasil	Sicoob Cocred Cooperativa de Crédito	885.9	0.04%	1.76%	0.87%
10	México	Caja de Ahorro de los Telefonistas	797.7	0.17%	10.58%	0.79%
11	Ecuador	Jardín Azuayo LTDA	765.8	1.30%	6.74%	0.75%
12	Perú	Pacífico	764.9	0.54%	18.95%	0.75%
13	Brasil	CCPE UNIÃO PARANÁ/ SÃO PAULO - SICREDI UNIÃO PR/SP	739.7	0.03%	1.47%	0.73%
14	<b>Costa Rica</b>	<b>Coopealianza</b>	<b>729.8</b>	<b>1.35%</b>	<b>12.96%</b>	<b>0.72%</b>
15	Ecuador	Policía Nacional LTDA	689.6	1.18%	6.07%	0.68%

Fuente: Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe. DGRV, diciembre 2017. [www.dgrv.org](http://www.dgrv.org). Página Web en español.

Los efectos positivos en la Cooperativa demuestran un trabajo enfocado en lograr una empresa cada vez más eficiente, con una misión y visión clara a futuro, sustentada en las adaptaciones a los cambios del entorno, las transformaciones tecnológicas, respondiendo a las necesidades de los asociados y clientes.

## Información Financiera

Los resultados obtenidos por Coopealianza, al 31 de diciembre del 2018, mostraron crecimientos, al igual que en periodos anteriores, relativos en activos, crédito, captaciones, patrimonio y rentabilidad, lo que le permite ubicarse, de forma satisfactoria, en los resultados generales del Sector Cooperativo y del Sistema Financiero Nacional.

El cuadro N.15 muestra el comparativo entre Coopealianza, Sector Cooperativo y Sistema Financiero Nacional.

**Cuadro N. 15**  
**Coopealianza**  
Crecimientos relativos e indicadores de rentabilidad de Coopealianza  
Sector Cooperativo y Sistema Financiero Nacional  
Periodo 2018

	Crecimiento del Activo	Crecimiento Crédito	Crecimiento Captaciones	Crecimiento Patrimonio	Rentabilidad/ Activo	Rentabilidad/ Patrimonio
Coopealianza R.L.	16.47%	19.35%	15.20%	13.21%	1.06%	6.75%
Sector Cooperativo	8.00%	6.73%	8.41%	6.33%	1.20%	7.05%
Sistema Financiero Nacional	4.19%	5.69%	5.72%	6.86%	0.90%	6.47%

Fuente: Gerencia Financiera. Elaboración propia con datos de la SUGEF. Coopealianza.

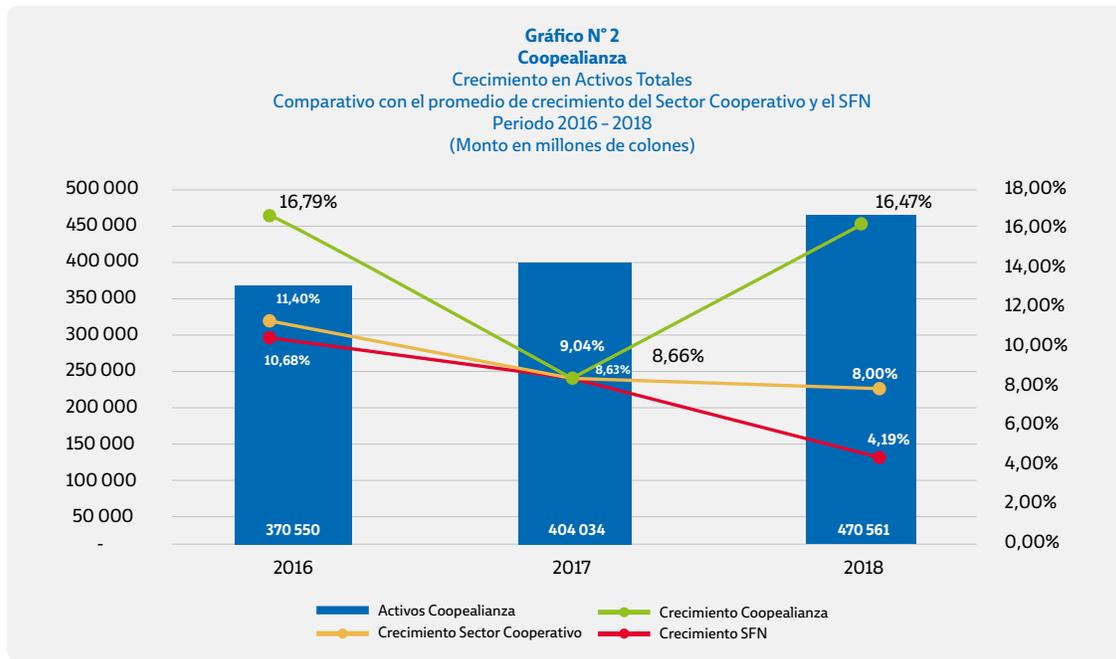
La Cooperativa ha continuado consolidando la ejecución de su plan estratégico, siendo un periodo de gran transformación empresarial.

La perseverancia ha sido un elemento clave en la gestión administrativa para lograr resultados importantes, pese a un entorno financiero de incertidumbre y desaceleración económica.

### I. Activos Totales

El crecimiento en los Activos Totales fue de 16.47%, durante el 2018, en relación con el periodo 2017; en términos absolutos fue de €66,526 millones, en activos, para registrar, al cierre del periodo, un monto de €470,561 millones.

La comparación con el Sector Cooperativo y el Sistema Financiero Nacional, refleja que el crecimiento de Coopealianza se mantuvo, en el último trienio, por encima del promedio relativo del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, y del SFN. El gráfico N.2 muestra el crecimiento alcanzado en activos totales por la cooperativa, desde el 2016.



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.  
Elaboración propia con datos de la SUGEF.

Coopealianza incrementó, en los últimos 36 meses, sus activos totales en ₡153,290 millones, pasando de ₡317,271 millones, a inicios del 2016, a ₡470,561 millones, al cierre del 2018. De modo que creció 48,31%.

## II. Cartera de Crédito

Esta cartera es el principal activo de las entidades financieras, siendo uno de los retos fundamentales consolidar su calidad. Por esta razón, el enfoque de gestión administrativa desarrollado por Coopealianza fue mantener una cartera de crédito sana, para consolidar su Sostenibilidad y Permanencia.

El aumento en la colocación de la cartera, así como su eficiente administración, fue resultado de un proceso de planificación y la incorporación de estrategias asertivas, que permitieron lograr una adecuada administración del riesgo crediticio.

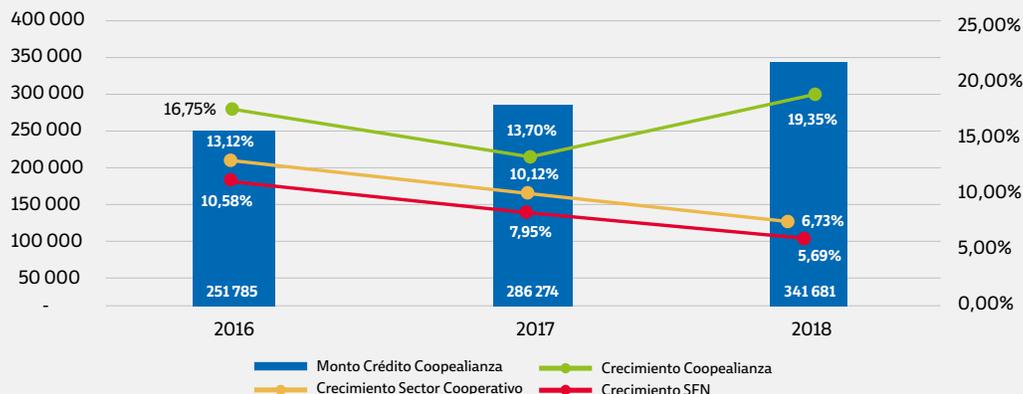
La Fábrica de Crédito se consolidó permitiendo el análisis de las solicitudes crediticias de forma centralizada, de manera que logró mayor efectividad en resoluciones atinadas, al contar con un departamento especializado.

La incorporación de nuevos procedimientos y normativas alineadas con las necesidades del negocio, que responden a las disposiciones de normativas, han garantizado una cartera más sana y logró una efectiva recuperación.

La cartera de crédito se incrementó, en ₡55,406 millones, pasando de ₡286,274 a ₡341,680 millones; se registró un crecimiento del 19,35%, en relación con el 2017.

El gráfico N.3 muestra el comportamiento del crecimiento de la cartera de crédito, del trienio del 2016 - 2018, con respecto a los crecimientos promedio del Sector Cooperativo y el Sistema Financiero Nacional (SFN)

**Gráfico N. 3**  
**Coopealianza**  
 Crecimiento en Cartera de Crédito  
 Comparativo con el promedio de crecimiento del Sector Cooperativo y el SFN  
 Periodo 2016 - 2018  
 (Monto en millones de colones)



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.  
 Elaboración propia con datos de la SUGEF.

La Cartera de Crédito ascendía a ₡215,669 millones, a inicios del año 2016, y se incrementó, en los últimos 36 meses, en ₡126,011 millones, lo que representa un crecimiento relativo de 58.43%.

La Cooperativa incrementó la cartera crediticia en 19,35%, superando el promedio logrado por el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, correspondiente al 6.73% y el 5.69% del Sistema Financiero Nacional.

El cuadro N.16, detalla la conformación de la Cartera de Crédito por tipo de préstamos, cantidad de operaciones, monto total y monto promedio por operación, al cierre del 2018.

Coopealianza ha mantenido su tendencia en la colocación de crédito, basada principalmente en orden de prioridad en las líneas de consumo (personal), desarrollo, vivienda, Banca para el Desarrollo y tarjetas de crédito.

**Cuadro N. 16**  
**Coopealianza**  
 Cartera de Crédito Total  
 al 31 de diciembre del 2018  
 (Montos en millones de colones)

Tipo de Préstamo	Saldo del Crédito Colones	Cantidad de Operaciones Reales	Monto Promedio	%
Personal	₡305,017,660,455	63,241	₡4,823,100	89.27%
Desarrollo	₡17,423,829,264	837	₡20,817,000	5.10%
Vivienda	₡9,988,723,176	1,426	₡7,004,715	2.93%
Banca para el Desarrollo	₡5,340,681,978	722	₡7,397,066	1.56%
Tarjetas de Crédito	₡3,909,908,746	11,564	₡338,110	1.14%
<b>Total</b>	<b>₡341,680,803,619</b>	<b>77,790</b>	<b>₡4,392,349</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

El crédito de consumo, representa el mayor nivel de colocación, concentrado en la demanda de los sectores asalariados, tanto público como privado. La mayoría de estos cuenta con convenios de deducción de planilla, lo que permite garantizar el pago al día, por ende, asegurar historiales crediticios sanos.

**Gestión de Recuperación de la Cartera de Crédito:** una cartera sana requiere que la gestión de recuperación de las cuotas de préstamos sea eficiente. El Modelo de Cobranza Centralizada se afianzó con equipos de trabajo enfocados en la recuperación de la cartera de crédito, con una mayor supervisión y gestión, realizándose ajustes y mejoras en las metodologías de asignación de la cartera de cobro. Este se fortaleció y eficientizó de la siguiente manera:

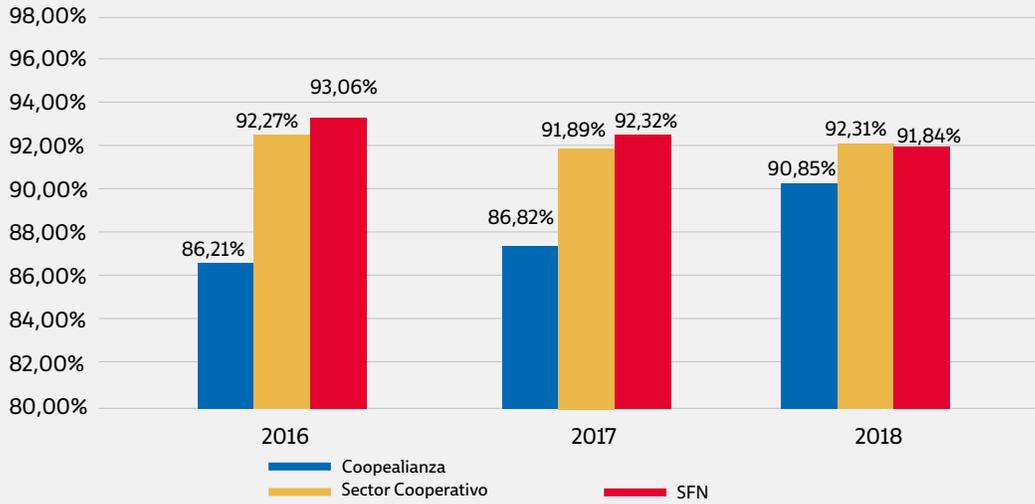
1. Ajustando el modelo de cobranza por niveles de riesgo, conforme la calificación registrada por el deudor en el Centro de Información Crediticia (CIC) de la SUGEF.
2. Modificando la gestión de cobro con un enfoque orientado al servicio al cliente, mediante la aplicación de técnicas modernas para una mejor recuperación.
3. Redefiniendo indicadores operativos y claves, para el seguimiento de la cartera activa, castigada y en cobro judicial.
4. Automatizando los tableros y reportes que utilizan diariamente, por medio del BI (Business Intelligence - por sus siglas en inglés - Inteligencia de Negocios en español).
5. Incorporando el área de Gobernanza a la Gerencia de Crédito y Cobro, con el fin de reforzar el seguimiento de la cartera y lograr un mayor acercamiento en los proyectos o iniciativas de mejora.
6. Contratando una empresa externa especializada en visitas a domicilio, para la entrega de los avisos de cobro, reduciendo costos de operación a nivel interno en dicho proceso.
7. Implementando un plan de compensación orientado a la productividad.
8. Alineando los procesos de seguimiento a deudores.

Los resultados logrados, por medio de estas acciones y otras adicionales, son tangibles, producto del trabajo en equipo y las mejoras en el proceso.

Se logró el mejor indicador de calidad de cartera vigente en la historia de la Cooperativa. El indicador de vigentes por monto presentó una mejora anual de 4.03%, al pasar de 86.82% a 90.85%, al cierre de diciembre 2018; mientras que el indicador de vigente por deudor pasó de 85.25%, en diciembre de 2017, a 88.60%, en diciembre 2018, mejorando en 3.35%.

El gráfico N.4 muestra que el indicador de vigentes por monto del Sistema Financiero Nacional se deteriora en -1.22 de 2016 a diciembre 2018, pasando de 93.06% a 91.84%. Esta situación se contrapone con la mejora obtenida por Coopealianza.

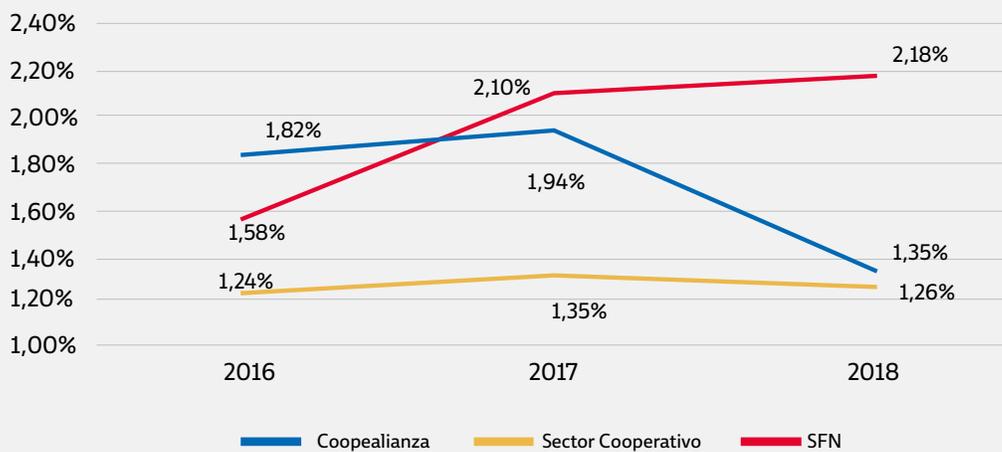
**Gráfico N. 4**  
**Coopealianza**  
 Indicador de Créditos Vigentes  
 por monto  
 Periodo 2016 - 2018



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

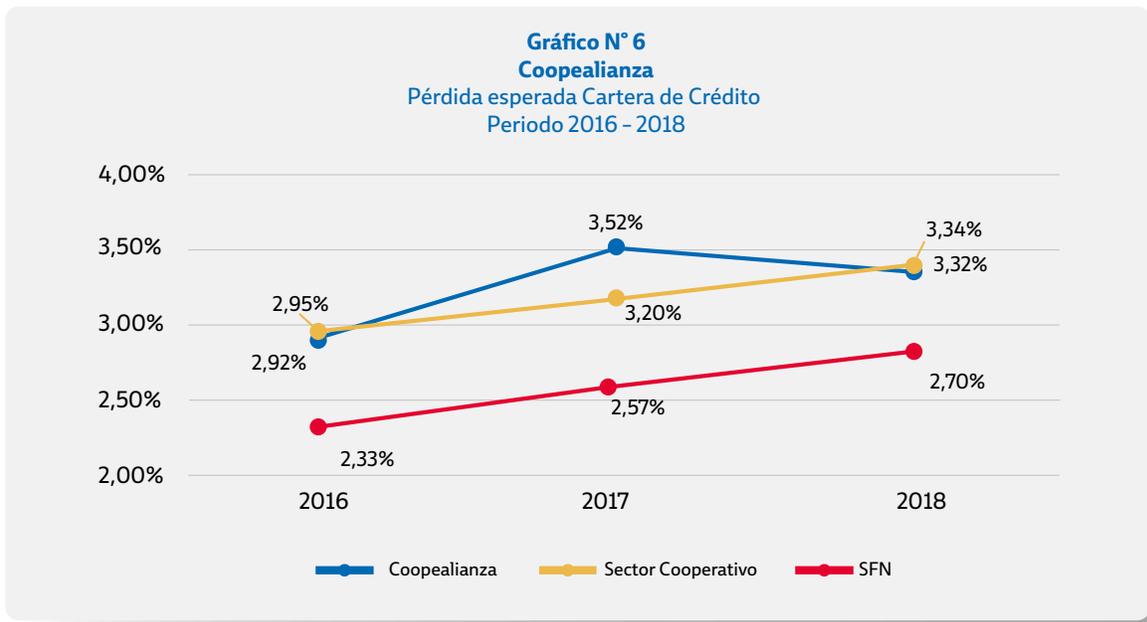
El indicador de cartera mayor a 90 días presentó una mejora de 0.59%, pues pasó de 1.94% en el 2017 a 1.35%, para el periodo 2018, y alcanzó el nivel de Riesgo Bajo conforme con la Declaratoria de Apetito de Riesgo definido. El gráfico N.5 muestra los resultados.

**Gráfico N. 5**  
**Coopealianza**  
 Cartera mayor a 90 días  
 Periodo 2016 - 2018



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

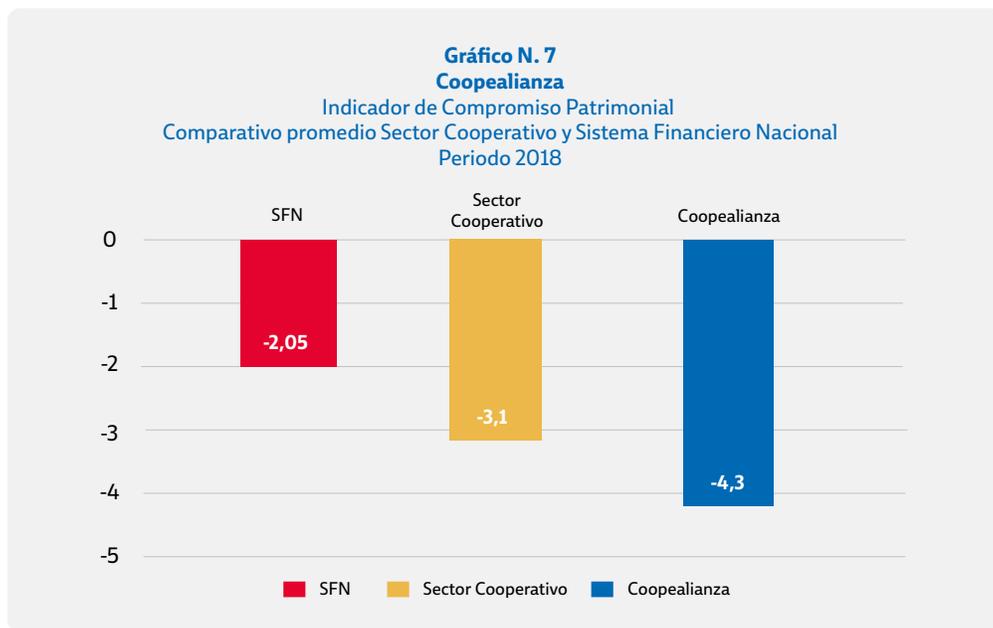
El indicador de pérdida esperada mejoró en 0,20%, pasando de 3.52% a 3.32%, conforme se muestra en el gráfico N.6.



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

Coopealianza mantuvo estimaciones dinámicas por \$1,840 millones, con el propósito de resguardar el patrimonio de la entidad. Esto permite que se fortalezca el indicador de Compromiso Patrimonial, pues cuanto más negativo sea el resultado, mayor solidez patrimonial.

El gráfico N.7 muestra el Compromiso Patrimonial que mantiene Coopealianza, al 31 de diciembre del 2018 y los promedios registrados por el Sector Cooperativo y el Sistema Financiero Nacional.



Fuente: Gerencia Financiera Coopealianza.  
Elaboración propia con datos de la SUGEF.

Coopealianza obtuvo un Indicador de Compromiso Patrimonial de -4.3%, casi 1,4 veces del promedio en el Sector Cooperativo y 2,1 veces más que el promedio del Sistema Financiero Nacional.

El cumplimiento de la normativa regulatoria y de fiscalización externa, así como el trabajo a lo interno de la Empresa, permitieron lograr excelentes resultados y, mitigar el riesgo crediticio y operativo que pueda presentarse.

Coopealianza mantuvo una estimación contracíclica por ₡852 millones, la cual se calcula y registra tomando como base un porcentaje de los excedentes generados. Esta constituye un mecanismo de protección para la Cooperativa, que puede ser utilizada solo con la autorización del supervisor, en caso de condiciones adversas relacionadas con la cartera de crédito.

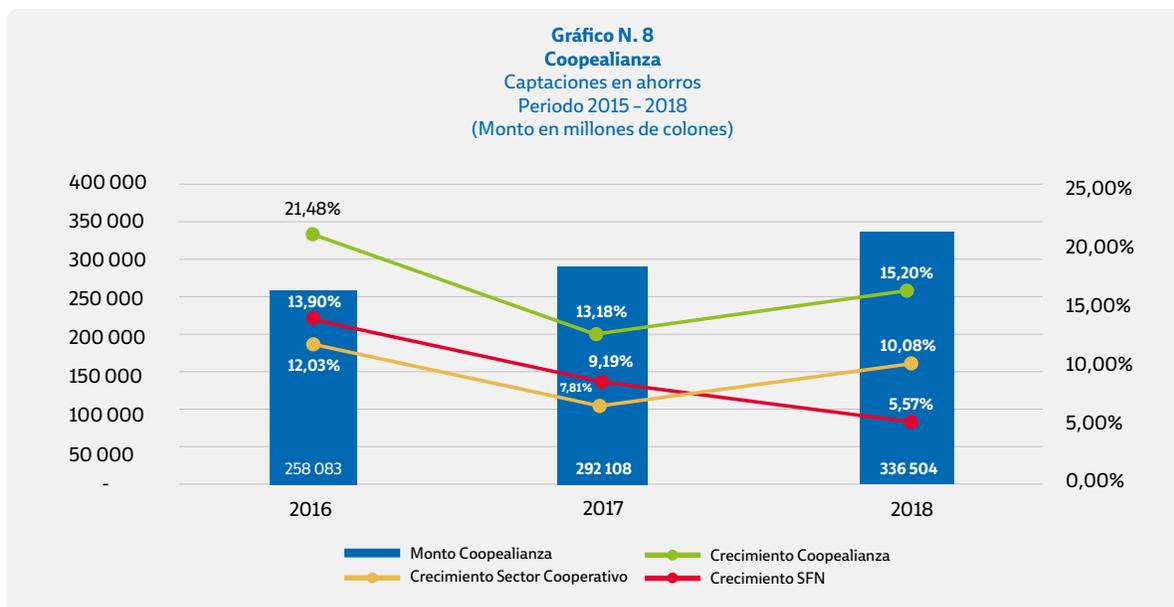
Los logros obtenidos fueron resultado del trabajo en conjunto, de una nueva dirección de las estrategias en cobro, destinadas a lograr más efectividad en el proceso, brindando cada vez un mejor servicio al asociado y obteniendo mejores resultados en la gestión.

### III. Captaciones en Ahorros

Una eficiente gestión administrativa es complementada con un modelo la rendición de cuentas y un adecuado marco de Gobierno Corporativo, aspectos vitales que permiten la construcción de la imagen de una entidad financiera, la cual fundamenta la recepción de ahorros en la generación de confianza.

El monto total de las captaciones en Coopealianza ascendió a ₡336,503 millones, al cierre del 2018, logrando un incremento, en relación con el 2017 de ₡44,396 millones, lo que representa un aumento de 15.20%. Alrededor de 192,076 pequeños ahorrantes, le confiaron su dinero a Coopealianza, durante este periodo.

El gráfico N. 8 muestra el crecimiento que obtuvo Coopealianza en captaciones de asociados, en términos relativos, de forma comparativa con el promedio del crecimiento logrado por el Sector Cooperativo y el Sistema Financiero Nacional.



Fuente: Gerencia Financiera. Elaboración propia con datos de la SUGEF. Coopealianza.

El crecimiento porcentual de las Captaciones Totales de Coopealianza fue de 15.20%, con el crecimiento promedio alcanzado por el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, y el Sistema Financiero Nacional, de 10.08% y 5.57%, respectivamente. Esto evidencia que el crecimiento logrado por la Cooperativa fue mayor en 33%, del obtenido por el Sector Cooperativo y de 67%, superior al alcanzado por el Sistema Financiero Nacional.

Las captaciones totales se incrementaron en ¢124,050 millones, en el último trienio, pasando de ¢212,453 millones, al inicio del 2016, a ¢336,504 millones, al cierre del 2018, registrando un crecimiento relativo del 58.39%.

El crecimiento se fundamentó en la atención personalizada de los ahorrantes y la fidelización lograda, por medio de los beneficios y campañas que promueven la permanencia en la Empresa. Esto ha permitido incrementar la renovación y la atracción de nuevos ahorros, en asociados actuales y nuevos. La atracción de asociados nuevos, fue por medio de la referenciación positiva de los asociados ahorrantes, la atención personalizada y la comunicación masiva.

El cuadro N.17 muestra el saldo, número de cuentas y monto promedio de ahorro de acuerdo con su tipo, con cierre al 31 de diciembre del 2018.

**Cuadro N. 17**  
**Coopealianza**  
Composición por tipo de ahorro  
(Al 31 de diciembre del 2018)

Tipo de Ahorro	Saldo	No. Cuentas	Promedio
Ahorro a la Vista	¢29,356,635,882	135,890	¢216,032
Ahorros a Plazo	¢5,766,820,012	33,349	¢172,923
Ahorro a Plazo Fijo	¢301,380,337,191	22,837	¢13,197,020
<b>Total</b>	<b>¢336,503,793,085</b>	<b>192,076</b>	<b>¢1,751,930</b>

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

La cartera de captaciones de Coopealianza está compuesta por pequeños ahorrantes, que mantienen, en promedio, saldos por montos de ¢1,751,930 en sus cuentas. Esto evidencia que es una entidad especializada en el micro ahorro.

#### IV. Fortalecimiento Patrimonial

El Fortalecimiento Patrimonial ha sido uno de los mayores retos, que ha tenido Coopealianza a través de su historia. Esta se ha enfocado, en los últimos quince años, en fortalecer el Capital Social y las partidas patrimoniales, con el propósito de consolidar un indicador de Suficiencia Patrimonial, que le permite competir de frente en el Sistema Financiero; lograr los crecimientos en cartera de crédito, para mejorar la rentabilidad y fortalecer el proceso de administración integral de los riesgos relevantes.

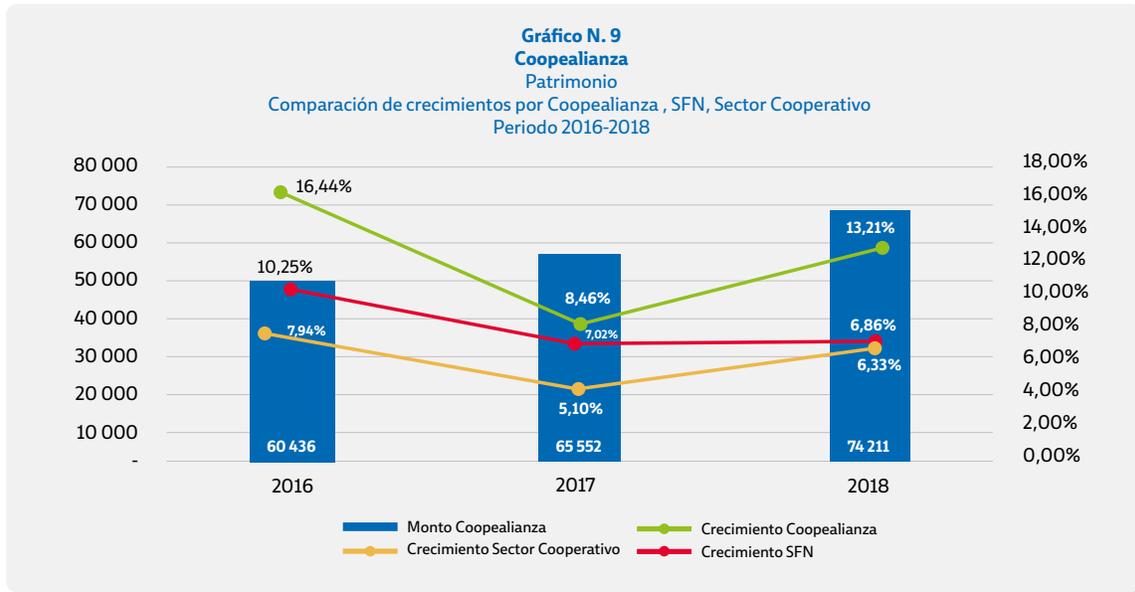
El Patrimonio Total de Coopealianza registró un crecimiento nominal de ¢8,658 millones, pasando de ¢65.552 millones en el 2017, a ¢74,211 millones, al cierre del 31 de diciembre del 2018.

La Cooperativa ha mantenido un crecimiento patrimonial constante, en los últimos 36 meses, mostrando

un incremento de ₡22,309 millones, pues pasó de ₡51,901 millones, al inicio del 2016, a ₡74,211 millones, al cierre del 2018. Esto representa un incremento relativo del 43%.

El Patrimonio se encuentra integrado por las partidas de Capital Social, Reservas no redimibles (Capital Social Institucional), Reservas Redimibles y otras cuentas patrimoniales, así como por los excedentes y resultados del periodo, después de participaciones.

El gráfico N. 9 muestra un comparativo del crecimiento del patrimonio en relación con el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, y el Sistema Financiero Nacional (SFN), en el periodo 2016 - 2018.



Fuente: Gerencia Financiera. Elaboración propia con datos de la SUGEF. Coopealianza.

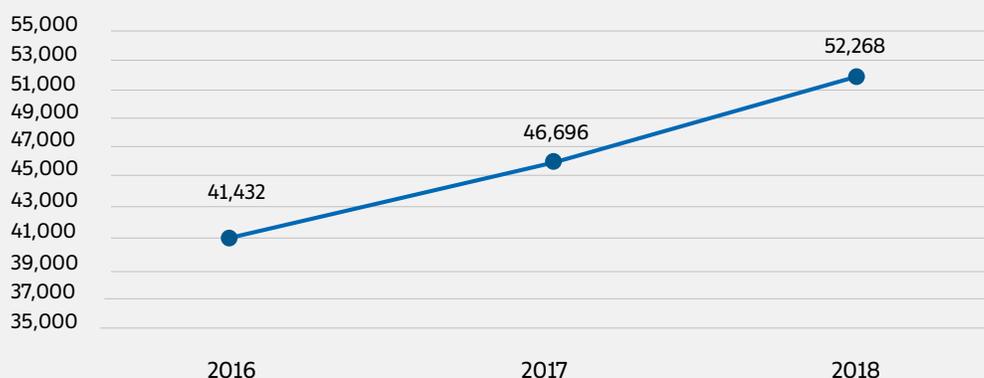
Los resultados son visibles, el crecimiento patrimonial de la Cooperativa fue de 13.21%, el cual superó el promedio de crecimiento alcanzado por el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, durante el 2018, de 6,33%, y de 6.86%, en el Sistema Financiero Nacional.

El patrimonio se encuentra integrado por las siguientes partidas:

**Capital Social:** constituye la partida más representativa del patrimonio. Registró ₡52,268 millones, en el 2018, incrementándose en ₡5,571 millones, con un crecimiento relativo del 11.93%, con respecto al 2017.

Este crecimiento promedio en el Capital Social, en los últimos 36 meses, se muestra en el gráfico N. 10:

**Gráfico N. 10**  
**Coopealianza**  
Crecimiento en Capital Social  
Periodo 2016 - 2018  
(Monto en millones de colones)



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

El Capital Social presentaba un saldo de ₡56,532, a inicios de 2016 y el crecimiento fue de ₡17,679 millones, en el último trienio comprendido entre el 1° de enero del 2016 y el 31 de diciembre de 2018; mostró un aumento relativo del 51.11%. Este resultado es superior al alcanzado por el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, que obtuvo 20.36%.

Los excelentes rendimientos obtenidos en el Capital Social contribuyeron, de manera decisiva, con el fortalecimiento del Capital Base y, la solidez y permanencia de la organización, en términos generales.

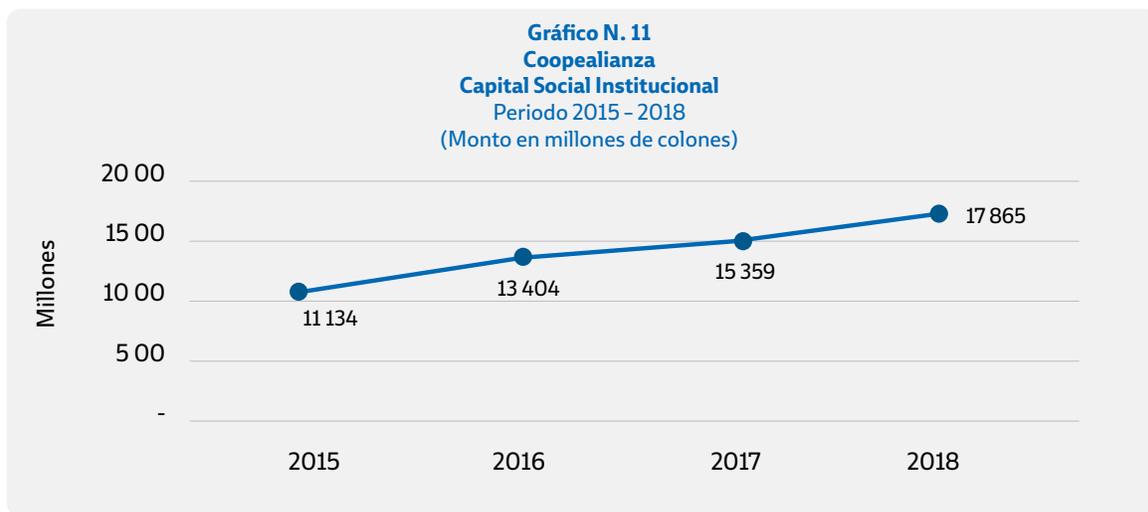
**Capital Social Institucional:** las Reservas No Redimibles, la Reserva Legal y la Reserva para el Fortalecimiento Económico conforman el Capital Social Institucional.

La Reserva Legal de Coopealianza registró ₡8,176 millones y la Reserva para el Fortalecimiento Económico mantiene ₡7,182 millones. Ambas partidas forman parte del Capital Base, utilizado para el cálculo de la Suficiencia Patrimonial.

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 9, del acta de la sesión 5828-2018, celebrada el 1° de junio del 2018, determinó, desde el 2018, que el capital mínimo necesario para operación de un banco privado corresponde a ₡15.610 millones.

Coopealianza supera por más de ₡2.250 millones el capital mínimo requerido, ya que la suma de sus reservas no redimibles en ese momento era de ₡17,865 millones.

Las Reservas No Redimibles son resultado de la rentabilidad generada, las cuales crecieron en 60.46%, en el último trienio. El gráfico N.11 refleja el comportamiento de esta partida, en los últimos tres periodos.



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

La normativa de supervisión establece 8% como mínimo requerido en el Indicador de Suficiencia Patrimonial y Coopealianza supera con creces este indicador, pues lo duplica, ya que el indicador obtenido es 15.79%. Esto permite evidenciar una gestión administrativa efectiva y su operación activa en el mercado financiero. De modo que se estaría alcanzando un indicador de Suficiencia Patrimonial de 16.15%, con el incremento del Capital Social Institucional en el periodo 2018.

**Reservas y otras partidas patrimoniales redimibles:** uno de los propósitos de estas reservas y partidas redimibles es constituirse en la base económica para los programas y proyectos de Responsabilidad Social, y acciones destinadas a fortalecer el arraigo y vínculo con las comunidades. Comprende las reservas de Responsabilidad Social y Bienestar Social y Educación, para tal efecto.

Los recursos de estas reservas surgieron de los excedentes generados y otras partidas patrimoniales del proceso de valuación de activos. Las reservas totales se incrementaron en ₡3,508 millones, al 31 de diciembre del 2018.

## V. Excedentes del Periodo: Resultado evidente de un trabajo conjunto

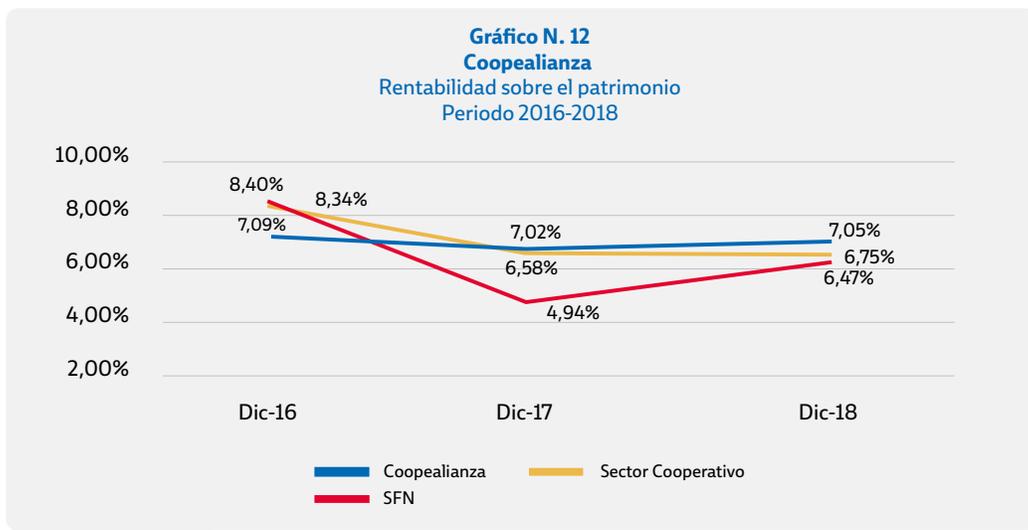
Lograr un adecuado equilibrio social y financiero en Coopealianza no es obra de la casualidad, por el contrario, es producto de mantener una planificación estratégica estructurada con visión al 2030, una buena planificación financiera, planes operativos anuales enfocados en la eficiencia, una adecuada administración integral de los riesgos, un liderazgo efectivo para su ejecución y el fortalecimiento del Gobierno Corporativo.

Estas decisiones a nivel organizacional permitieron que la generación de excedentes sea el resultado evidente de un trabajo conjunto. Se generaron ₡5,246 millones de excedentes, antes de participaciones y reservas, al 31 de diciembre del 2018.

Los excedentes antes de reservas ascendían a ¢5,010 millones, una vez que se dedujeron las participaciones que define la Ley de Cooperativas, las cargas parafiscales, que se le trasladan al Conacoop y al Cenecoop. Este monto representó un rendimiento de 10,73% en relación con el Capital Social, al inicio del año.

Los excedentes por distribuir, al aplicar los porcentajes de participaciones y reservas, en el periodo 2018, sumaron ¢1,502 millones; eso significa que se distribuyó un rendimiento del 3,22%, tomando como referencia el saldo del Capital Social, al inicio del periodo.

El gráfico N.12 muestra el comparativo de la rentabilidad generada sobre el patrimonio de Coopealianza, en relación con el promedio logrado por el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, así como el Sistema Financiero Nacional.



Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

Coopealianza es una Empresa de carácter social y una de las formas como cumple es mediante la distribución de los excedentes, que realiza cada año, según aprobación de la Asamblea General.

Esta Cooperativa contribuye, de manera complementaria, al establecer alianzas estratégicas con actores sociales, municipios y comunidades, donde mantiene sucursales a lo largo y ancho del país.

## IV. Gestión de los Recursos Comerciales

### Aporte comercial al crecimiento de Coopealianza



*De izquierda a derecha. Primera fila:* Fernando Segura Porras, Gerente de Ventas Región Caribe; Karol Fallas Cedeño, Gerente Comercial; Miguel Enrique Meza Vásquez, Gerente de Productos y Canales.

*Segunda fila:* Róger Venegas Chaverri, Gerente de Ventas Región Sur; Juan Miguel Mesén Zúñiga, Gerente Región Chorotega; José Miguel Saborío Salazar, Gerente de Ventas Canal Empresarial y Digital; Christian Ortega Alvarez, Gerente de Ventas Región Metropolitana; José Pablo Mena Astorga, Gerente de Ventas a domicilio.

La Estrategia Comercial es la oferta de valor que distingue a las empresas, la cual está conformada por cuatro elementos: productos que oferta, modelo de atención y prestación en los canales, posicionamiento de la marca y modelos de precios.

A continuación, se resumen las acciones desarrolladas en Coopealianza, en el 2018, por cada elemento que forma parte de la estrategia comercial:

**Productos que oferta Coopealianza:** los productos principales que ofreció son los de ahorro y crédito; los complementarios corresponden a servicios relacionados, en los cuales la generación de ganancias es diferente de la intermediación financiera.

La gestión de los servicios de ahorro, crédito y complementarios requiere asegurar que tienen las características establecidas por los mercados meta, así como las rutinas operativas necesarias para asegurar la calidad del producto y el cumplimiento normativo. Se definen metas de ventas y crecimiento, garantizando que la oferta sea rentable y beneficiosa para la Cooperativa.

La planificación anual de las metas de crecimiento, en las carteras de servicios, deben corresponder con la planificación financiera y ajustarse a las condiciones normativas externas, con el propósito de asegurar la Sostenibilidad y Permanencia de la Cooperativa.

**i. Crédito:** las líneas de crédito de consumo fueron las de mayor participación en la cartera actual y las colocaciones. Estas mantuvieron condiciones de plazo, tasa, capitalización y gastos ajustadas a los segmentos meta, según su perfil de riesgo y rentabilidad. Este producto se comercializó en todos los canales de ventas, de acuerdo con las metas establecidas, por canal y segmento.

Las líneas de crédito para vivienda fueron de interés por generar una vinculación de mayor plazo con el asociado. Se contó con recursos externos, que permitieron lograr condiciones favorables para la comercialización de líneas de crédito para vivienda.

El crédito Empresarial y Banca para el Desarrollo permitió la diversificación de la cartera, hacia actividades productivas, las cuales generaron desarrollo e impacto social. Este tipo de crédito establece una vinculación de mayor plazo con el asociado, pues el crecimiento de los negocios y el relacionamiento con el asociado produce un incremento en sus saldos promedio.

**ii. Captación:** los productos de ahorro con los que cuenta la Cooperativa son: Certificados de Ahorro a Plazo Fijo, Ahorro a Plazo y Ahorro a la Vista, y los Ahorros a Plazo Fijo son los de mayor representación en las captaciones con el público. La atracción de nuevos asociados se logró por medio de la referenciación positiva de los asociados actuales, las campañas de comunicación y visitas personalizadas.

Los ahorros a la vista fueron de alto interés por la vinculación que generan con los asociados, para contar con una oferta atractiva. Se contó con servicios complementarios como: el pago del salario, recepción de depósitos, medios electrónicos (Coopealianza Virtual, Sinpe Móvil Coopealianza, tarjetas de débito) y cajeros automáticos.

Los ahorros a plazo generaron alta vinculación y percepción de valor por parte del asociado, ya que le permitió el desarrollo del hábito de ahorrar, para la atención de sus metas y objetivos específicos.

**iii. Productos Complementarios:** son servicios que permitieron vincular al asociado en la atención de necesidades variadas, por medio de coberturas o servicios asistenciales y se logró solventar las situaciones inesperadas. Incluyeron también una serie de servicios varios, que el asociado requiere. Todos los Productos Complementarios generaron ingresos diferentes de la intermediación financiera.

Los disponibles son los siguientes:

- a.** Alianza Asistencia: Asistencia Superior, Asistencia Completa.
- b.** Plan Funerario.
- c.** Plan Dental: Superior, Básico.
- d.** Seguro de Renta Alimenticia por Muerte Accidental: Plan Superior, Plan Estándar, Plan Básico.
- e.** Seguro Estudiantil.
- f.** Asistencia Salud.
- g.** Asistencia Vial.
- h.** Tarjetas de Débito: Adulto, Juvenil.
- i.** Tarjetas de Crédito: Oro, Clásica.
- j.** Medios Electrónicos: Sitio Web Transaccional, App Transaccional, Sinpe Móvil, Cajeros, deducciones de planilla y Débitos Recurrentes.

- k. Pago de Marchamos.
- l. Lotería Junta de Protección Social (JPS): venta, entrega y recepción de lotería.
- m. Convenio venta de entradas al Parque Nacional Manuel Antonio.
- n. Pago de Servicios: públicos, telefonía, impuestos municipales, casas comerciales, entidades educativas, colegios profesionales, entre otras.
- o. Pólizas de aseguramiento: saldo deudor, construcciones, vehículos, vida, fraude.

**Modelo de Atención y Prestación de Servicios:** Coopealianza cuenta con un modelo de Asesoramiento y Prestación de servicios, el cual está organizado por canales de atención. Este modelo corresponde con las definiciones de niveles de servicio en los canales de atención, considerando los elementos que intervienen en la experiencia de servicio del cliente, con el propósito de que estén normados y se dé el seguimiento diario, para que la percepción del cliente sea estandarizada y supere sus expectativas.

Estos canales de atención al asociado y cliente deben estar definidos en cuanto a su vocación, cantidad de personal y recursos tecnológicos dispuestos. Las metas se definen según la cantidad de recursos asignados; esquemas de compensación variables por logro de las metas, que deben ser medidas de forma diaria y mensual, mediante herramientas de seguimiento de fácil comprensión, para alcanzar la eficiencia y la organización del trabajo.

Los esquemas de compensación variables, aplicables a los puestos de trabajo en los canales, deben ser equitativos con respecto a las responsabilidades y aportes. Además, deben estar diseñados de manera que no permitan alteraciones o registros de ventas o gestiones de servicios, a trabajadores que no corresponden. Esto garantiza la transparencia en el pago de las compensaciones variables, el registro del desempeño de cada colaborador y el seguimiento a las necesidades de capacitación y entrenamiento.

Los Canales de Prestación de Servicio de Coopealianza, se detallan en la tabla N.1 a continuación:

<b>Tabla N. 1</b> <b>Coopealianza</b> <b>Canales de Prestación de Servicio</b> <b>Periodo 2018</b>	
<p><b>Canal Físico:</b> son las oficinas de Coopealianza, está compuesto por personal especializado en los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Venta crédito, captación y servicios complementarios.</li> <li>b. Retención de asociados renunciantes.</li> <li>c. Mantenimiento de la cartera de vencimiento de ahorros a plazo y plazo fijo.</li> <li>d. Cobro de cuotas de crédito.</li> <li>e. Trámite de beneficios al asociado.</li> <li>f. Servicio de pagos.</li> <li>g. Recepción y retiro de efectivo (por medio de cajas o cajeros automáticos).</li> <li>h. Trámite de formalización y desembolsos de créditos.</li> <li>i. Atención de trámites varios: certificaciones de deudas y ahorros, cambios de beneficiarios y autorizados, devoluciones, cambios o modificaciones en las garantías, entre otras.</li> <li>j. Atención de dudas y consultas sobre todos los servicios disponibles.</li> </ul> <p>Su estrategia es atraer a los asociados y clientes, por medio de la red de servicio de oficinas, donde se marque diferencia, por la accesibilidad a los servicios en todo el país. Permite el posicionamiento de la marca al brindar tangibilidad a los servicios brindados.</p>	<p><b>Canal a Domicilio:</b> está compuesto por personal especializado en los servicios de crédito y captación, así como la vinculación a servicios complementarios afines. Cuenta con zonas geográficas asignadas para la atención de asociados actuales y atracción de nuevos asociados.</p> <p>Su estrategia es llegar, de manera física, a las poblaciones o clientes, que se identifican con el mercado meta, por ejemplo, centros de trabajo donde se ubican los clientes potenciales de crédito, o visitas personalizadas a inversionistas potenciales.</p> <p>La meta asignada es de generación de nuevos créditos y captaciones, y la vinculación de servicios complementarios.</p>
<p><b>Canales Remotos:</b> está compuesto por personal especializado en los servicios de crédito y captación, así como la vinculación a servicios complementarios afines.</p> <p>Su estrategia es atraer clientes, por medio de los canales de contacto remotos disponibles: Facebook, WhatsApp, teléfono, formularios web y chats, por medios electrónicos.</p>	<p><b>Canales de Autogestión:</b> su estrategia es permitir el autoservicio de los asociados, así como planificar el pago de sus servicios o ahorros de manera automática, por medio de plataformas tecnológicas, que reducen los costos operativos de los servicios e incrementan la percepción de valor del cliente.</p> <p>Está compuesto por: Sitio Web Transaccional, Coopealianza Virtual, App Coopealianza Virtual, Sinpe Móvil Coopealianza, Red de Cajeros Automáticos propios, Red de Cajeros Automáticos ATH, Deducciones de Planillas, Débitos recurrentes, Aplicaciones de depósitos.</p>

**Posicionamiento de la marca Coopealianza:** el Valor de la Marca es el nivel de recordación y preferencia de los mercados metas. Una marca con un alto valor logra facilitar los procesos de ventas y retención de asociados, así como generar una ventaja competitiva para la empresa. Es el nombre, término, símbolo o diseño o una combinación de ellos, que se seleccionan como medios para comunicar su esencia y mostrar la oferta de valor.

La Esencia de Marca consiste en mostrar la oferta de valor a través de los atributos. Los atributos de la marca Coopealianza son:

- a) Somos la Cooperativa de Todos: este atributo se define, según las siguientes características identificadas: cooperativa abierta, amplia base asociativa, empatía, cercanía, estructura organizacional horizontal y buen trato.
- b) Crecemos con la Comunidad: este atributo se define, según las siguientes características: con presencia nacional, arraigo, suma al desarrollo, contemplando la idiosincrasia de cada comunidad.
- c) Construimos Alianzas: este atributo se define, según las siguientes características: confianza,

estrategia de crecimiento, ética, aliados financieros de los asociados.

**d) Ser Buenos es Nuestra Naturaleza:** este atributo se define, según las siguientes características: idiosincrasia, el costarricense que se refleja en la cultura de Coopealianza, donde el trabajo es realizado con responsabilidad y esfuerzo, manteniendo la cercanía, buena fe y espíritu de colaboración del tico.

El posicionamiento de la marca se realizó, por medio de la generación de campañas de comunicación sobre la esencia de la marca y la oferta de servicios de la Cooperativa. Se utilizó un mix de medios tradicionales y electrónicos, de manera que los mensajes de valor quedaran y se reconocieran en el mercado.

Las campañas comerciales desarrolladas, en el 2018, de la mano con la publicidad, fueron de alto impacto en los resultados de crecimiento de las carteras de crédito, captación y servicios complementarios. El objetivo fue lograr una mayor inserción en el Gran Área Metropolitana, mediante una estrategia integral en comunicación difundida en radio, televisión, prensa escrita, comunicación en exteriores (pantallas, traseras de buses, recipientes de residuos, vallas), medios digitales y circuito cerrado. Las campañas ejecutadas son las siguientes:

- **Campañas de colocación de crédito: No se angustie ...Coopealianza sí le soluciona.** La promesa de esta campaña fue más allá de asesorarle como un amigo, cumplió el doble efecto de mostrar que Coopealianza conocía la situación en qué se encontraba el cliente y contaba con la solución para dar respuesta a su necesidad; en especial, al endeudamiento mediante tarjeta de crédito, pagando mucho menos por las tarjetas. El objetivo estuvo basado en ofrecer a los asociados y clientes una oferta crediticia que les permitiera refundir deudas y mejorar la liquidez.



- **Campañas de Captación: Pase sus Ahorros a Coopealianza y obtenga los Mejores Rendimientos:** la promesa de la campaña fue enfocada a la alta rentabilidad, que ofrece el certificado Gane Más. La construcción del mensaje, la locación, así como los personajes, mostraron a una Coopealianza joven, dinámica y urbana, elementos que armonizan con los ahorrantes del Gran Área Metropolitana, público meta de dicha campaña. Esta campaña logró un aumento significativo en los contactos por medios digitales, telefónicos y personalmente en las oficinas, de personas interesadas en los servicios de Coopealianza. De modo que se logró el cumplimiento de las metas de crecimiento y de nuevos asociados, así como un incremento en el Valor de la Marca.



- **Marchamos:** uno de los servicios adicionales que Coopealianza brindó a sus asociados fue el pago de marchamos. Se implementó la campaña Pague en Coopealianza su Marchamo y Gane Ahorros Marchamos. La campaña se acompañó de la promoción que consistió en la posibilidad de ganar premios en efectivo y financiar el pago, mediante las tarjetas de crédito Visa Coopealianza.

**Modelos de Precio:** se requiere disponer de un efectivo sistema de costeo por productos, en que se identifiquen los costos directos e indirectos de cada uno, para definir los modelos de precios de los productos que oferta Coopealianza. Se debe disponer de una metodología, una vez que se ha costeado cada producto, para definir precios, comisiones y cargos, que aseguren la competitividad de la oferta de la Cooperativa y los ingresos financieros planificados.

Las acciones más relevantes desarrolladas para fortalecer el proceso comercial son las siguientes:

- **Mejora en el Modelo de Gestión del Servicio al Cliente Interno y Externo:** se consolidó el área denominada Unidad del Servicio al Cliente, ampliando su ámbito de acción a la atención del cliente interno y externo de la Cooperativa, con el propósito de fortalecer el servicio al asociado y cliente. Este permitió robustecer la atención de consultas, quejas y sugerencias del cliente externo, lo cual aumentó la fuente de información para la mejora en los procesos, identificación de necesidades de capacitación y registro de eventos de riesgo.

El servicio que se brindó, en el caso de la atención de clientes internos, fue referente a dudas y consultas sobre procedimientos internos y su aplicación a nivel de los sistemas, así como los servicios de la Cooperativa y los beneficios para el asociado. Esta organización de las consultas, a nivel interno, permitió llevar la trazabilidad de cada necesidad de información del usuario, con el objetivo de que este tenga la opción de clarificar sus dudas, en todo momento, para lograr un trabajo de calidad, sin errores operativos y con la satisfacción del cliente.

Esta unidad facilitó las consultas e información pertinente, que pueden ser realizadas mediante los canales

de consulta digitales como: WhatsApp, Facebook, chat y email. Además, los usuarios pudieron contar con respuestas a sus interrogantes de quejas y sugerencias, por medio del número telefónico 2785-3000.

- **Mejora en la Plataforma Tecnológica para la atención de los asociados y clientes:** el CRM (Customer Relationship Management por sus siglas en inglés) consiste en un administrador basado en la relación con los clientes. Este es un software, el cual permite la organización de los canales de venta en la atención de clientes y asociados, así como las respectivas relaciones que ellos generaron con la Cooperativa. El sistema CRM surgió tras la necesidad de mejorar el modelo de gestión de asociados y clientes de Coopealianza y la trazabilidad de los prospectos. Las gestiones quedaron registradas en el sistema, donde se sistematiza el proceso, de forma que permitió establecer el estado de cada negociación y contar con información, en tiempo real, de los principales indicadores en la gestión de clientes y prospectos.

Por lo tanto, las gestiones quedaron registradas en el sistema y se puede observar quién, dónde, cuándo y qué oferta de crédito se está realizando, de manera que se puede tener conocimiento sobre el proceso que se estaba manejando a nivel general, en toda la Cooperativa.

- **Transformación en Crédito y Cobro:** el 2018 fue un año de gran crecimiento para la Cooperativa, desde su enfoque de colocación de crédito, así como implementación de nuevas estrategias, que permitieron establecer un Modelo de Riesgo de Crédito y Riesgo Operativo, cuyo propósito fue su correcta gestión. Esta nueva forma de desarrollar los modelos fue resultado de la continuidad en la mejora en esta área y la oportunidad de establecer un modelo centralizado de análisis y aprobación crediticia, que se venía gestando desde el año anterior.

Se identificaron algunas áreas de oportunidad para alcanzar los efectos positivos en este proceso de mejora y se logró:

- a. Implementar el Comité de Activos y Pasivos, para monitorear la calidad de la cartera de crédito.
- b. Rediseñar el proceso de creación y modificación, de productos y normas, enfocado en el logro de las metas.
- c. Ajustar las políticas de crédito y la metodología de capacidad de pago, aplicando escenarios de estrés financieros calibrados a una adecuada administración del riesgo crediticio.
- d. Elaborar e implementar un plan de acción para administrar la modificación, efectuada por SUGEF al Acuerdo 3-06 de Suficiencia Patrimonial.
- e. Generar un levantamiento del proceso de crédito, identificando los principales indicadores y puntos de control, así como sus riesgos operativos.

Se marcó un precedente importante en la creación de nuevas posibilidades de formalización con los clientes y asociados, durante el 2018, logrando que el asociado no requiriera desplazarse a una oficina, para finalizar el trámite de un crédito; sino que se propuso llegar donde se encuentra el asociado, por medio de la formalización a domicilio. Este proceso se implementó principalmente en el Gran Área Metropolitana (GAM) y permitió incrementar la satisfacción de los asociados por las facilidades ofrecidas para solicitar y concretar un crédito.



**Coopealianza, entre las 100 mejores marcas en Costa Rica:** Coopealianza obtuvo, en el 2018, uno de los mejores reconocimientos en el ámbito nacional, al ser ubicada en la posición número 56 del ranking de las 100 empresas con mejor reputación corporativa. Así lo asegura el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

Este reconocimiento ubicó a Coopealianza entre las entidades más destacadas en el país, superando incluso a empresas como Teletica, Abbott, Banco BCT, Uber, entre otras. Esta distinción le permitió reiterar su compromiso, a nivel empresarial y reafirmar su credibilidad, en sus más de 198 mil asociados, en todo el país.

Los resultados en este proceso no fueron producto de la casualidad sino de la articulación del trabajo conjunto, donde la alineación del negocio se ha fortalecido mediante la Planificación Estratégica 2030, una redefinición de la misión, visión y la declaratoria de compromiso.



**Potenciando los Beneficios al Asociado, Tiendas Búho, una nueva imagen empresarial.** Un refrescamiento de la imagen empresarial y una nueva marca fueron parte de los cambios fundamentales, en el 2018, para los Comerciales Alianza, que pasaron a llamarse Tiendas Búho.

La nueva difusión pretendió conquistar a los asociados, para que conocieran y se beneficiaran de las condiciones favorables que ofrece **Tiendas Búho**, en la compra de electrodomésticos, líneas de audio y video, muebles y otros.

Tiendas Búho mantiene operaciones en Nicoya y Pérez Zeledón mediante dos sucursales: mercado y frente a oficinas corporativas de Coopealianza.



**Coopealianza forma parte de FGA CONFÍA:**

Coopealianza es parte de las 12 instituciones financieras que integran el Fondo de Garantía de Ahorros (FGA CONFÍA), como parte de la responsabilidad y confianza depositada en los asociados. Este fondo está constituido con los recursos de las instituciones financieras cooperativas, que captan recursos del público y tiene el propósito de garantizar y proteger los ahorros a la vista, así como los certificados de depósito a plazo de los asociados.

Participaron, en el Fondo de Garantía de Ahorros, 12 de las 59 cooperativas de ahorro y crédito del país, que representaron el 92,39% de los activos de las cooperativas supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). La iniciativa respaldó a más 500 mil asociados que forman parte de Coopealianza, Coopenae, Cooquite, Coopeservidores, Coopecaja, Coopeande1, Coopebanpo, Coopecar, Credecoop, Coopemep, Coopemédicos y Coopeasamblea.

Los recursos aportados a mediano plazo permite contar con un importante fondo, que constituye una herramienta de salvamento, para que los inversionistas no pierdan sus recursos, ante eventuales problemas de liquidez u otras circunstancias de índole financiera.

FGA CONFÍA es la primera figura de este tipo en el país, que protege a las entidades financieras privadas del sector cooperativo. El Fondo dispone de un capital inicial de \$5 millones, provenientes de un aporte de las cooperativas, que actualmente forman parte de este proyecto.

**Mejoramiento de infraestructura física:** el 2018 marcó un año de gran inversión en infraestructura física en Coopealianza. Este proceso respondió al Plan Estratégico de Coopealianza 2018-2030 y tuvo como propósito mejorar el servicio al asociado.

El plan de renovación y mejoramiento de la infraestructura física dio continuidad a los proyectos del 2017 y estableció como prioridad las agencias del Gran Área Metropolitana, región donde la entidad define un mayor ámbito de acción para el 2018 y los años subsiguientes.

Los procesos de infraestructura física permitieron consolidar el posicionamiento de marca de la cooperativa y generaron una imagen acorde con las tendencias actuales, rescatando la esencia de la Cooperativa y potencializando su solidez.

La inversión realizada en los proyectos ejecutados durante el 2018, formó parte del Mapa de Ruta para la Optimización de la Infraestructura, en las oficinas de Alajuela, Heredia, San José, Terminal - Mercado Municipal Pérez Zeledón, Nicoya y Manuel Antonio.

La adecuada planificación y debida diligencia permitió que los proyectos de infraestructura se ejecutaran dentro de los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad, cumpliendo con los presupuestos y plazos de entrega establecidos.

La nueva línea arquitectónica incorporó diseños modernos, nuevas tecnologías en iluminación, sistemas de aires acondicionados, sistema eléctrico, optimizando el uso de los espacios físicos, consumo energético, bienestar para los colaboradores y mayor confort a los asociados.

## V. Gestión de los Recursos Tecnológicos

### Perseverando hacia la transformación digital



*De izquierda a derecha. Primera fila:* Hilda Lucrecia Agüero Rivera, Gerente de Servicios de no Intermediación Financiera.  
*Segunda fila:* Norberto Lee Rodríguez Madrigal, Gerente de Operaciones; José Claudio González Sánchez, Gerente de Planificación y Desarrollo; Cidar Francisco Rojas Santamaría, Gerente de Tecnologías de Información.

El camino hacia la transformación digital, para una empresa del siglo XXI, se va construyendo día tras día y se podrá lograr cuando se traza una hoja de ruta con un norte claro.

Muchas veces, se tiende a pensar que la transformación digital es ciencia ficción y las empresas locales no tendrían capacidad u oportunidades para disfrutarla, porque resultaría inalcanzable y demasiado onerosa. Esto es una falacia, ya que todas las empresas están obligadas a analizar en profundidad las posibilidades de transformarse digitalmente, conforme con sus posibilidades.

La industria financiera es de las más dinámicas del mundo, lo que les obliga a incursionar en nuevas tecnologías, con el fin de satisfacer a los consumidores actuales y potenciales, con servicios y productos cada vez más digitales.

Se definió que la prioridad para Coopealianza, como parte de la estrategia de transformación digital, era tener acceso a tecnología de clase mundial, a un costo razonable; además, poner a la disposición aplicaciones (App), para que los asociados pudieran autogestionarse productos financieros desde su teléfono celular, en cualquier momento y en cualquier lugar, solo con una conexión a Internet.

Los logros más significativos que resaltaron en el periodo 2018, son los siguientes:

**Coopealianza cuenta con tecnologías de clase mundial:** Coopealianza dio un paso importante el 18 de noviembre del 2018, pues trasladó toda su operación tecnológica, hacia un centro de datos categoría internacional denominado Tier III, en alianza con el Grupo ICE, después de 47 años de mantener sus operaciones tecnológicas en San Isidro de El General.

Esta nueva tecnología garantizó la continuidad del servicio, por medio de generadores eléctricos, que proveen el abastecimiento de electricidad en caso de fallos en el suministro eléctrico público. Contó también con los mayores estándares antisísmicos y de continuidad en telecomunicaciones.

Incorporar nueva tecnología de punta fue posible gracias a la implementación del plan de infraestructura tecnológica, el cual fue conceptualizado en Coopealianza desde el 2016.

Se incorporaron tecnologías de clase mundial, tales como: servidores de altos niveles de procesamiento transaccional y almacenamiento tipo flash.

Estos cambios, le han permitido a Coopealianza estar a la vanguardia tecnológica y estar preparados para continuar con la transformación digital, que demandan las nuevas generaciones.

**Coopealianza a la vanguardia de Sinpe Móvil:** la Cooperativa se ubicó entre las primeras entidades financieras que aportaron y están a la vanguardia en el servicio de Sinpe Móvil, mediante la suscripción de este servicio de nuevos usuarios. Esta información fue afianzada el 26 de diciembre de 2018, cuando el Banco Central de Costa Rica realizó una publicación señalando que el servicio Sinpe Móvil superó un millón de clientes suscritos. El comunicado resaltó que Coopealianza estaba entre las principales entidades, que incrementó la cantidad de nuevos usuarios de este servicio.

Los asociados pudieron acceder a este servicio de manera fácil y rápida, al acercarse a las oficinas y solicitarlo. Sinpe Móvil es un servicio que permite a los usuarios realizar transferencias para pagos de forma inmediata y gratuita, las 24 horas del día, todos los días del año. Solo requieren descargar el App Coopealianza Sinpe Móvil, para que pueda transferir dinero desde su celular a otro número de celular asociado a una cuenta de ahorros.

**La comodidad del App Coopealianza Virtual:** los asociados tienen a su disposición una plataforma tecnológica, de forma que puede realizar, desde la comodidad de su casa u oficina, diferentes transacciones, mediante el servicio del App Coopealianza Virtual, y un dispositivo móvil, tales como: pagos, transferencias entre cuentas internas, consultar movimientos en sus cuentas de ahorro, comprar dólares, cancelar la cuota de su préstamo, autogestionar sus credenciales, adelantar efectivo a cuentas propias o de terceros, entre otras.

Coopealianza, con esta aplicación digital, incorporó nuevas funcionalidades innovadoras, como el ingreso al App por medio de la huella digital y el reconocimiento facial. Estas son facilidades, las cuales permiten mayor agilidad para el asociado en el momento que desea ingresar al App.

Surgió la funcionalidad *“Consulta de cuentas en inicio”*, como parte de las posibilidades de mejora. Esta permite que el asociado seleccione, de forma personalizada, hasta cinco productos para consultar sus saldos y últimos movimientos en la pantalla de inicio del App; sin la necesidad de ingresar la contraseña o iniciar sesión con su huella digital o el reconocimiento facial. La facilidad de consultar saldos y movimientos de productos, solo la tiene disponible Coopealianza, en el Sistema Financiero Nacional.

El 2018 marcó un periodo de importante fortalecimiento de los procesos de transformación tecnológica, permitiéndoles a los asociados acceder a una plataforma más accesible para realizar sus transacciones; asimismo, a la Cooperativa el tener un centro de categoría internacional.

Todas estas transformaciones permiten ubicar a Coopealianza con los cambios de punta, al contar con tecnología de clase mundial.

# Cooperativismo Responsable



*Bandera de Costa Rica. Rose Parade Pasadena, California. Banda Municipal de Acosta, 2019.*



# VI. Cooperativismo Responsable

## Coopealianza: Balance Social y Económico

La construcción de un modelo de Responsabilidad Social, que rescata la esencia del cooperativismo, desde la perspectiva socioeconómica, le ha permitido a Coopealianza afianzar su proyección y arraigo local. Los enlaces estratégicos con los municipios, asociaciones de desarrollo y representantes comunales, mediante la puesta en práctica de acciones, que establecen una relación directa con los principales actores sociales, lograron alianzas que permiten fortalecer la vivencia directa con las comunidades, donde la Cooperativa mantiene injerencia.

Coopealianza, por su estructura empresarial y su expansión geográfica, ha contado con una importante participación en las comunidades, donde mantiene oficinas. Este carácter social ha generado, a lo largo de los años, la posibilidad de contribuir con proyectos directos en favor de una imagen con idiosincrasia nacional, además de exaltar la ejecución local.

La Cooperativa ha aportado, de manera directa, para la construcción de proyectos y programas relacionados con la cultura, vivienda, deporte, jóvenes, adultos mayores, apoyo a la mujer, rescate de las tradiciones y microemprendurismo, entre otras áreas importantes de desarrollo socioeconómico.

• **Banda Municipal de Acosta: icono cultural para Costa Rica y América Latina.** De Costa Rica y para el mundo, la Banda Municipal de Acosta representó a CR, el 1° de enero del 2019, en el festival de bandas más importante en el ámbito mundial, el Desfile de las Rosas en Pasadena, California.

Miles de personas en todo el mundo, observaron una banda, integrada por 254 hombres y mujeres de una localidad humilde, al ritmo del tambito y con sus trajes típicos, que se constituyó en la única banda de América Latina que puso en alto el nombre de nuestro país. Coopealianza se sumó al desfile, con los colores de la bandera nacional y junto a la bandera de Acosta, recalcando el compromiso que había asumido, desde el inicio de la creación de la Banda Municipal de Acosta.

Coopealianza creyó, durante ocho años, aun cuando la Banda no era reconocida, en el sueño de un grupo de jóvenes disciplinados y con altas metas, quienes creían en ellos mismos y en la posibilidad de traducir los sueños en realidad.

Las credenciales para participar en este evento musical fueron realizadas en nuestro país, en agosto, cuando asistieron el Presidente de la República, Carlos Alvarado Quesada; su esposa, Claudia Dobles Camargo; el Presidente del Rose Parade, Gerald Freeny, así como su esposa, ministros, el alcalde de Acosta, miembros del Concejo Municipal, Coopealianza y comunidad. La Banda recibió, durante la afirmación de las credenciales, el reconocimiento como organización de interés cultural, por parte del Ministerio de Cultura y Juventud, y les fue otorgada la marca Esencial Costa Rica, por parte del Instituto Costarricense de Turismo, constituyéndose en promotores del turismo nacional.

El patrocinio, que Coopealianza ha aportado en este proyecto, permitió a la banda, entre otros aspectos, la confección de los uniformes los cuales fueron expuestos, desde hace dos años, en los Festivales de la Luz, en San José. La Cooperativa se lució a nivel nacional, así como en diferentes comunidades, donde la banda viajó para llevar la música.

José Manuel Mora Corrales, uno de sus principales impulsores y director de la Banda aseguró: *“el desfile es el más mediático, a nivel mundial, y permitió a nuestro país abrir la vitrina de su arte y su música, correspondiendo esta gran responsabilidad a la Banda Municipal de Acosta.*

• **Excedentes de Amor:** la permanencia y, el apoyo a programas y proyectos, de gran impacto y sostenibilidad social, son una realidad en Coopealianza. La estrategia comprendió un proceso bipartito, que fortalece la cultura de capitalizar los excedentes y promover en los asociados el aumento de su Capital Social. Se solidarizó con una organización de bienestar social, en este caso, la Fundación pro Unidad de Cuidado Paliativo Pediátrico. El apoyo a esta Fundación surgió, desde hace 12 años y ha dado mayor énfasis en los últimos tres, por medio de una campaña, que permitió la recaudación de recursos. Estos fueron entregados, de manera directa, para que la organización pudiera suplir diversidad de necesidades en la atención de sus pacientes.

Excedentes de Amor consiste en un proyecto, por medio del cual la Cooperativa destina \$2500, por cada \$5000 capitalizados por parte del asociado. Los recursos son obtenidos de la Reserva de Responsabilidad Social y en el 2018 se logró la entrega de la recaudación \$8.100.000.

La Fundación es una organización sin fines de lucro, que brinda atención a niños menores, quienes tienen expectativa de vida limitada o se hallan en etapa terminal. Atiende, en la actualidad, cerca de 1200 pacientes en todo el país, mediante sus dos albergues ubicados en Ciudad Colón - San José y en Pérez Zeledón.

• **Proyecto casetillas de autobuses: aporte comunal directo:** Coopealianza dio un aporte directo a las comunidades, durante el 2018, mediante el proyecto casetillas de autobuses, en 34 localidades diferentes de la zona Sur. Este proyecto comprendió una primera etapa de construcción de 34 casetillas de autobús; pero se concretará en el primer semestre del 2019, completando 41 casetillas. Se pretende continuar con la construcción en una segunda etapa en las zonas de Chorotega, Caribe y Gran Área Metropolitana.

Hugo Carvajal Porras, secretario de la Asociación de Desarrollo Integral de Sabalito, señaló: *“El aporte de Coopealianza con la casetilla es muy significativo, ya que el impacto en tiempo escolar es muy importante, en especial, para el niño y madre que utiliza el servicio público, a la hora de tomar el autobús escolar”.*

La colocación de las casetillas de autobuses benefició, de manera directa, a cada comunidad donde se ubicaron, proporcionando valor adicional a quienes las utilizan.



Casetillas de autobuses Zona Sur.

• **Vivienda: construyendo a favor de los más necesitados:** Coopealianza ha brindado, durante 15 años, una respuesta eficiente a las familias de escasos recursos económicos, mediante los bonos de vivienda, proveyendo de techo digno a familias que no podrían contar con vivienda propia, por su difícil situación económica.

La Cooperativa ha logrado, en el último quinquenio, beneficiar a un total de 5,486 núcleos familiares, invirtiendo ¢44,173 millones, mediante los procesos de bono de vivienda.

Los recursos provienen del Fondo de Subsidio de Vivienda (FOSUVI), que administra Coopealianza, luego de ser acreditada, en el 2004, como Entidad Autorizada del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, por parte del Banco Hipotecario para la Vivienda (BANHVI).

El cuadro N.18 muestra el comparativo de los últimos cinco años, detallando la cantidad de núcleos familiares beneficiados y el presupuesto ejecutado por Coopealianza, al dar soluciones de vivienda mediante los bonos.

**Cuadro N. 18**  
**Coopealianza**  
Beneficiarios con bonos de vivienda  
al 31 de diciembre 2018

Año	Núcleos familiares	Presupuesto ejecutado
2014	1,237	¢9,529
2015	1,046	¢8,211
2016	1,152	¢8,951
2017	1,000	¢7,794
2018	1,051	¢9.688
<b>Total</b>	<b>5,486</b>	<b>¢44,173</b>

Fuente: Coopealianza. Departamento de Vivienda.

El programa pretende seguir consolidándose a lo largo de los años y reafirmar el carácter social de la Cooperativa.

**De la mano con el deporte:** mente y cuerpo sano son el resultado de incentivar el deporte y prácticas que promueven la salud, por eso, Coopealianza se ha comprometido con dos equipos de fútbol: Municipal de Pérez Zeledón, conocidos como Guerreros del Sur y la Asociación Deportiva Club Sport Uruguay, de Coronado. El apoyo a ambos equipos deriva de la presencia de la Cooperativa en ambas comunidades, así como las pocas posibilidades de apoyo económico con que cuentan las dos agrupaciones futbolísticas.

La Cooperativa apoyó, además, un proyecto de máquinas biosaludables en el parque de Agua Buena, en San Vito, beneficiando a una comunidad completa con esta iniciativa. Don José Carmen Castillo Carrillo, Presidente de la Asociación Integral de Desarrollo de Agua Buena de San Vito, indicó: *“Estamos muy contentos y más que agradecidos con Coopealianza, esperamos que siga ayudando a las comunidades. Este proyecto ha sido un éxito para la comunidad, ya que tanto niños como adultos mayores hacen ejercicios incluso hasta las 7 y 8 de la noche y hay gente que llega desde las 4 de la mañana. Esta colaboración ha contribuido a la salud de la comunidad”.*



Proyecto biosaludable Agua Buena, San Vito.

También apoyó otras actividades deportivas relacionadas con caminatas, torneos de pesca, atletismo, mountain bike, ciclismo, entre otras disciplinas deportivas.

**Coopealianza Joven:** esta iniciativa surgió, desde 1990, dedicada a la población de menores de 18 años, a quienes la Cooperativa brindó espacios que buscaran incentivar el ahorro, así como el uso de sus servicios y productos. Ellos tienen la posibilidad de acceder a cursos de verano, como parte del programa Coopealianza Joven.

En el 2018, cien personas pudieron formar parte de los cursos de verano en el 2018, mediante la alianza estratégica con la Universidad Nacional en su sede en Pérez Zeledón.

La malla curricular contempló, durante el 2018, 112 cursos relacionados con temáticas, como: Inteligencia emocional para servicio al cliente, Supervivencia en la montaña, Taller de velas aromáticas, Ensaladas, dips y aderezos, Diseño de uñas, Defensa personal y artes marciales, Excell avanzado, entre otra amplia variedad de opciones.

Como parte de este programa, más de 250 niños y jóvenes pudieron disfrutar de la premier de la película *Ant Man and the Wasp*, en vacaciones de medio periodo como uno de los beneficios a los asociados de este segmento.



Cursos de verano, coordinación con Universidad Nacional.

**Experiencia en Acción:** Coopealianza ha desarrollado, desde hace 20 años, el programa Experiencia en Acción aportando a una de las poblaciones más vulnerables. Esta iniciativa permite lograr la inclusividad y tiene presencia de manera decisiva en tres comunidades a nivel nacional: Pérez Zeledón (dónde surge), Poás y Nicoya.

El programa recibió, en el 2017, un premio de mención honorífica del Galardón a las buenas prácticas de la Economía Solidaria, en el área de Bienestar Humano, a grandes empresas, otorgada por el Banco Popular. El grupo ubicado en Pérez Zeledón contó, este año, con la visita del personal administrativo y directivos para conocer más del programa.

El programa Experiencia en Acción permite a los involucrados compartir de un espacio, donde participan entre iguales, además de realizar ejercicios.

**Coopealianza Abraza Lo Nuestro:** se apoya y rescata la producción nacional, respaldando a los micro y pequeños empresarios, mediante esta iniciativa. Se apoyaron las siguientes iniciativas:

**Máscaras indígenas:** se adquirieron cinco diseños diferentes de máscaras, elaborados por la comunidad indígena de la Reserva Sura<sup>chi</sup>, en Boruca de Buenos Aires de Puntarenas, fortaleciendo la producción de herencia autóctona. Las máscaras fueron elaboradas utilizando madera de balsa, talladas y pintadas a mano, con diseños originales, entre los cuales se contemplan:

- Tucanes y orquídeas: en representación de la flora y fauna costarricense.
- Tortugas marinas: establece la vinculación especial con las tortugas a través de la historia.
- Ecodiablo: evidencia la relación con la danza de los diablitos y la mitad de la cara está representada por una mariposa morpho.
- Diablo - jaguar: utilizada en el baile de los diablitos y la representación del jaguar que es simbolismo de protección.
- Expresiones de guerra: el diablo que representa los diferentes momentos de fiesta.



Máscaras Indígenas.

**Tasas de barro y platos:** este producto fue elaborado en un taller en Santa Ana, que se denomina Cerámica del Valle, donde el barro, la materia prima es extraída de Salitral, en Santa Ana. Es una pequeña empresa familiar que ha logrado traspasar el legado de su arte de generación en generación.

**Chorreadores:** fueron elaborados por una microempresa familiar mediante un taller en San Sebastián, San José. Son artesanos, que se han dedicado a trabajar las piezas de manera única. Las bolsas, fueron elaboradas por un taller de costura dirigido por un grupo de mujeres.

**Artesanías Lo Nuestro:** don Rafael Rodríguez desarrolló su negocio, desde 1997, mediante la utilización de componentes como el aserrín en diferentes tipos de madera, papel de banano, arena, helechos, yute, plumas, granza de arroz, entre otros materiales de naturaleza muerta o secos. Artesanías Lo Nuestro surge luego de que su emprendedor aprendiera, de doña Rosita Quesada, la técnica de collage. Don Rafael es oriundo de Alajuela y su arte retoma elementos de la tierra, y retrata las vivencias y costumbres de los paisajes costarricenses.

**Bolsos de Excedentes:** estos bolsos fueron confeccionados para la campaña de Excedentes de Amor, en el 2018, por la empresa J & S Soluciones. Esta empresa familiar elabora bolsos ecológicos con materiales, tales como: manta, cambrel, cordura y tafeta. Todas estas elaboraciones forman parte del programa Coopealianza Abraza Lo Nuestro, iniciativa que busca fortalecer la producción nacional con carácter netamente costarricense.

**Campaña Navidad 2018 “La Melodía de la Vida”:** Coopealianza participó de manera directa con la banda y con la carroza “La Melodía de Vida” en los Festivales de la Luz, de diferentes comunidades en todo el país.

Coopealianza visitó, por tercer año consecutivo, quince comunidades, entre ellas: Curridabat, Escazú, Moravia, Pérez Zeledón, San José, Río Claro, Palmar Norte, Golfito, Ciudad Neilly, Nicoya, Liberia, Desamparados, Esparza, Acosta y Tarrazú.

El concepto enlaza el Ser buenos es nuestra naturaleza y refuerza los atributos de marca: “Construimos Alianzas y Crecemos con la Comunidad”. La campaña abarca públicos importantes para Coopealianza.

**Arraigo comunal:** tener presencia física en 33 cantones mediante 51 oficinas, le confiere a Coopealianza la posibilidad de lograr una particularidad en las entidades financieras cooperativas, ya que gran parte de su negocio se encuentra fuera del Gran Área Metropolitana, donde las opciones de apoyo son menores.

Coopealianza ha existido como un pilar para el apoyo de actividades comunales relacionadas con el arraigo local y el fortalecimiento de las tradiciones. Algunas actividades, en las cuales participó de manera activa, a lo largo y ancho del país, son:

- Fiestas de Santa Cruz.
- Fiestas Pedregoso.
- Expo PZ 2018.
- Fiestas Nicoya.
- Feria Agropecuaria Club Sport Uruguay de Coronado.
- Consejo Gobierno 25 de Julio Anexión Partido de Nicoya.
- Expo San Carlos.
- Casa de la Mujer en Pérez Zeledón.
- Convenio Colaboración Red Quercus, programa de educación ambiental.
- Carrera de la Fundación Sembrando Agua.
- Expo PYMES 2018.

- Evento Hogar de Ancianos Delfín Quesada.
- Colaboración Uniforme de Fútbol Asociación Deportiva Suva Sport.
- Finan Vivienda.
- Tope La Anexión Nicoya 2018.
- Evento Playa Cacao, Evento Pesca Responsable.
- Evento Prevención Delincuencia Fuerza Pública.
- Asociación pro Familia Chorotega, Evento Ciclismo Recreativo “La Ruta de los Pueblos”.
- Fiestas Parroquia San Antonio de Padua, Coronado.
- Carrera Atletismo proyecto Morpho Pérez Zeledón.
- Donación Uniforme de Fútbol Sala Delegación Policial de Hatillo.
- Fiestas Cívicas Sabalito.

Cada uno de los programas y acciones, desarrolladas en el 2018, evidencian el carácter social de la Cooperativa, el cual rescata cada uno de los siete principios cooperativos y afianza su compromiso con el desarrollo socioeconómico, baluarte fundamental del movimiento cooperativo.

**Balance Social: un instrumento de diagnóstico social:** parte de la dinámica de Coopealianza, desarrollada a partir del instrumento de un diagnóstico generalizado de la herramienta del Balance Social, es construir en favor de una sociedad más equitativa, afianzada en una visión social, que rescata la esencia del ser cooperativo.

El Balance Social, instrumento provisto por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband), contempla el análisis de 80 indicadores que comprenden la adición, mediante los siete principios cooperativos y dos componentes adicionales, relacionados con Público Interno y Gestión Económica- Financiera.

Coopealianza logró ser efectivo en las acciones que evalúa el Balance Social. Estos nueve componentes son los siguientes:

**1. Membresía abierta y voluntaria:** Coopealianza ha liderado, durante varios años, para constituirse en la entidad financiera cooperativa con mayor base asociativa, en el territorio nacional. Incluyó 198,732 de asociados al 31 de diciembre del 2018.

La cualidad de ser una entidad abierta le permite contar, en su base asociativa, con personas de diferentes edades, condición económica, estatus social, inclinación religiosa y política, como una empresa inclusiva. Coopealianza obtuvo un resultado de 3.44%, de un 5%, lo que es considerado un puntaje óptimo.

**2. Control democrático de sus asociados:** uno de los procesos fundamentales fue la realización del control democrático, el cual se hace evidente mediante la participación de los delegados, representantes de los asociados. Algunas acciones están relacionadas con: capacitación de delegados, preasambleas y Asamblea General de Delegados.

Coopealianza realiza un proceso de preasambleas, que consiste en una etapa donde se analizan y dan a conocer temas relevantes relacionados con el Informe de Gestión, para que las propuestas sean discutidas en Asamblea. Se realizaron doce preasambleas en diez localidades: Liberia, Nicoya, Limón, Grecia, San José (2), Jacó, Ciudad Neily, San Vito, Acosta y Pérez Zeledón (2).

El 2018 fue un año muy activo, desde la participación asociativa, permitiendo a los delegados elegir los integrantes a los diferentes puestos directivos, durante la celebración de la XLVII Asamblea, a finales de abril. Fueron elegidos en el Consejo de Administración, (cuatro puestos), Comité de Vigilancia (dos puestos), Comité de Educación y Bienestar Social (dos puestos) y Tribunal Electoral (dos puestos). Coopealianza obtuvo 4.83% del 5%, lo que implica un puntaje idóneo.

**3. Participación económica de sus miembros:** el tercer principio cooperativo refiere el análisis de los elementos relacionados con el proceso de propiedad colectiva de los miembros. Los componentes que se destacaron son: Capital Social, reservas redimibles, transacciones de ahorro y crédito, y gastos administrativos, entre otros. Los excedentes por distribuir, al aplicar los porcentajes de

participaciones y reservas, en el periodo 2018, sumaron ₡1,502 millones. La Cooperativa obtuvo 4% del 5%, considerado un puntaje idóneo.

**4. Autonomía e independencia:** Coopealianza ha logrado excelentes resultados en los procesos de supervisión, a lo interno de la empresa, permitiendo garantizar una gestión sana y una eficiente colocación de los recursos. La generación de mayor liquidez y la posibilidad de mayores opciones de financiamiento va de la mano con claras políticas internas, fuentes de fondeo y una asertiva medición del endeudamiento externo. Estos tres últimos elementos son analizados a la luz de la herramienta del Balance Social de la DGRV. Presenta un puntaje de 4.67%, considerado óptimo, ya que el máximo es 5%.

**5. Educación, formación e información:** uno de los elementos más importantes de toda sociedad y nación está basado en destinar los recursos a la educación. Este principio adquiere amplio peso principalmente, porque se logran disminuir las brechas sociales, mediante la ejecución de este componente.

Coopealianza invirtió de manera decisiva en la capacitación de los asociados, delegados, cuerpos directivos y colaboradores. Logró establecer un proceso de 221 actividades de formación, que implica una inversión de ₡520,745,196.32. Coopealianza obtuvo un 4.67% del puntaje máximo de 5%.

**6. Cooperación entre cooperativas:** establecer alianzas estratégicas que permitan potencializar el trabajo conjunto entre las cooperativas da pie a que se generen grandes resultados y se posicionen, a nivel nacional. Estas estrategias han permitido fortalecer al sector y lograr resultados para el desarrollo de compra y venta de servicios, y productos entre cooperativas; asimismo, la relación con algunos organismos de integración. Este año Coopealianza logró el puntaje máximo con un 5% de 5%.

**7. Compromiso con la comunidad:** Coopealianza mantiene una relación directa con las comunidades, por su particularidad, desde su génesis en una zona rural y su respectiva expansión en todo el territorio nacional, generando arraigo y vínculo directo de desarrollo comunal.

- **Comunidad:** la Cooperativa mantiene presencia en 33 cantones, donde sus oficinas brindan los servicios y productos financieros adaptados a las necesidades de sus clientes y asociados. Se lograron establecer dinámicas conjuntas y acciones en favor de las localidades, mediante una relación directa con los principales actores sociales, municipios y asociaciones de desarrollo. Este compromiso mutuo permitió construir de manera conjunta, además, de lograr que Coopealianza sea un actor decisivo en el fortalecimiento y crecimiento comunal, mediante obras materializadas en apoyo al deporte, la cultura, el desarrollo empresarial y, en general, a proyectos de crecimiento comunal.
- **Gobierno:** Coopealianza se ha caracterizado, desde su liderazgo gerencial, por influir y ser partícipe en la construcción de la agenda a favor del sector cooperativo. Su injerencia en el Poder Legislativo, como en el plano del Poder Ejecutivo, le ha permitido presentar temas de debate nacional que afectan e inciden, de manera directa, en el acontecer y el desarrollo nacional de las políticas públicas relacionadas con las cooperativas de ahorro y crédito y, en general, con el sector cooperativo. Los enlaces primarios se han establecido con los municipios

donde la cooperativa desarrolla sus operaciones financieras; se crean, adicionalmente, relaciones armónicas con los representantes del Poder Ejecutivo y Legislativo.

- **Medio ambiente:** la implementación de estrategias sustentables, permiten fortalecer cada vez más una concepción responsable con el planeta. Coopealianza ha implementado y afianzado varias iniciativas amigables con el medio ambiente, manteniendo la clasificación de los residuos en gran cantidad de las oficinas en todo el país; asimismo, la colocación de aires acondicionados, que disminuyen el consumo de energía e implementó el uso de impresoras, las cuales permiten la eliminación del uso innecesario de papel. De manera paralela, la Cooperativa ha mantenido, por años, fincas de conservación que se convierten en pulmones importantes de aire puro.
- **Proveedores:** establecer una cadena de valor, mediante la relación con los proveedores, genera espacios que permiten eficientizar los tiempos de producción y, lograr que la generación de los materiales y productos puedan responder a las necesidades de la Empresa. Coopealianza consideró establecer una excelente relación con los proveedores, constituyéndose en aliados estratégicos de los procesos. Se han fijado, a lo interno, disposiciones internas como el pronto pago, que consisten en periodos menores a los establecidos por Ley, el pago en precio justo y respeto entre las partes negociantes, como parte de las políticas de la Empresa y con el objetivo de mantener las buenas relaciones.

Ha incentivado las acciones en la compra de micro y pequeños proveedores, que elaboran productos netamente costarricenses y muchas de estas empresas están lideradas por mujeres, jefas de hogar o familias pequeñas, que han heredado su talento por generaciones. Muchos de estos productos son locales y de esta manera, se incentiva la compra de productos autóctonos. La puntuación correspondió a 3.95%, de 5%, que es el puntaje máximo.

**8. Público interno:** el análisis de este componente, mediante la herramienta de la DGRV, integra once indicadores, que la Empresa pretende analizar, desde diferentes enfoques relacionados con la inclusividad, la equidad de género y beneficios de los colaboradores, entre otros elementos. Coopealianza ha desarrollado incentivos para sus colaboradores, relacionados con vacaciones diferenciadas y bono escolar, entre otras opciones. También cuenta con una amplia participación femenina, de las colaboradoras elegidas en los grupos de trabajo por sus habilidades y capacidades.

Las evaluaciones de desempeño, que permiten medir los perfiles laborales y parte del clima organizacional, fueron aplicadas como parte de la filosofía empresarial, lo que da pie a incentivar la construcción de una mejor organización. Otro elemento fundamental fue, desde hace varios años, la incorporación de colaboradores con discapacidad. La particularidad de ser una empresa con presencia en diferentes localidades del país permitió brindar opciones laborales, en zonas donde las oportunidades son escasas y el trabajo brindado por Coopealianza es de calidad. Este componente obtuvo 3.36% de un puntaje máximo de 5%.

**9. Gestión empresarial:** la rendición de cuentas, la transparencia y la supervisión interna y externa son parte de la misma esencia de Coopealianza. La Cooperativa cuenta con controles, a lo interno de la empresa, para asegurar estos procesos, como la Auditoría Interna, así como la Gerencia de Riesgos, el Comité de Riesgos y Auditoría, que cumplen una labor de supervisión constante. La firma Deloitte & Touche realizó, en el 2018, el proceso complementario de Auditoría Externa,

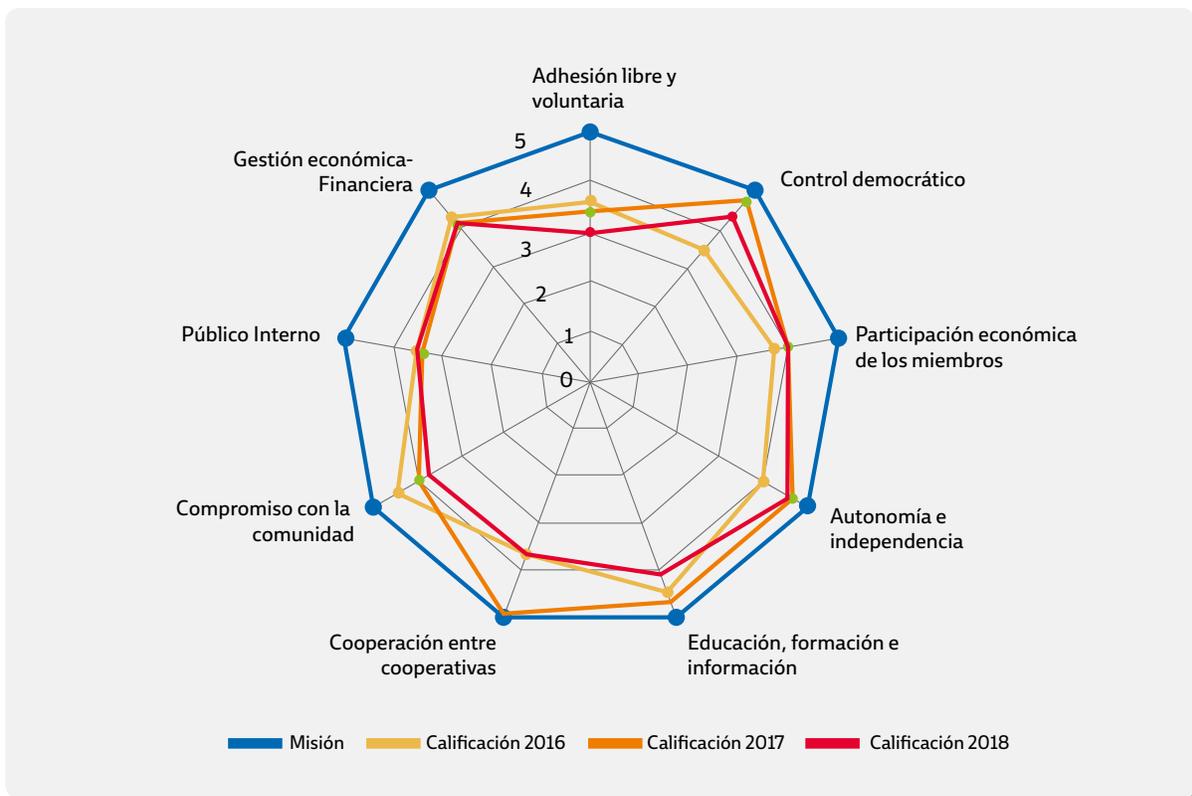
realizando un control estricto de los procesos operativos y buscando garantizar el éxito en la gestión empresarial. La Cooperativa ha integrado a su labor empresas externas, que contribuyen para lograr el compromiso de fiscalización con sus asociados y responder a las disposiciones de SUGEF. Coopealianza incorporó, a finales del 2016, la asesoría de la empresa London Consulting Group, manteniendo esta relación durante todo el 2018 e intensificando el trabajo conjunto, con todas las áreas de la organización. Este componente obtuvo 4.20% del 5%, que es puntaje máximo.

El cuadro N.19 establece los resultados principio por principio y los dos componentes adicionales, los cuales evidencian que mejoró sustancialmente cada uno en relación con los obtenidos, en el 2018.

**Cuadro N. 19**  
**Coopealianza**  
**Balance Social**  
Al 31 de diciembre 2018

Ref.	Principios	Misión	Calificación 2016	Calificación 2017	Calificación 2018
P1	Adhesión libre y voluntaria	5	3.56	2.94	3.44
P2	Control democrático	5	3.50	4.33	4.83
P3	Participación económica de los miembros	5	3.80	4.00	4.00
P4	Autonomía e independencia	5	4.00	4.67	4.67
P5	Educación, formación e información	5	4.50	4.17	4.67
P6	Cooperación entre cooperativas	5	3.67	3.67	5.00
P7	Compromiso con la comunidad	5	4.42	3.74	3.95
PI	Público Interno	5	3.55	3.45	3.36
GES	Gestión Económica-Financiera	5	4.20	4.20	4.20

Cada uno de los componentes analizados en el 2018, son evidenciados mediante la radial que se presenta a continuación:



Los resultados en el 2018 superaron sustancialmente a los del 2017, evidenciando una mejora y crecimiento de la organización, en casi todos los rubros y elementos analizados. La herramienta de la DGVR establece una radiografía generalizada, que da a conocer cómo la Cooperativa sigue creciendo en el ámbito nacional, contribuyendo, de manera directa a mejorar la calidad de los habitantes, donde está presente, y fomentando el crecimiento de las estructuras sociales y económicas.

El análisis de los 80 componentes, mediante el instrumento de la DGRV, es dio como resultado 4.24%, que lo implica un puntaje óptimo y superior al 2017.



# Informes de Comités de Apoyo



*Color Guard, Banda Municipal de Acosta.*



# I. Informe del Comité de Vigilancia



*De izquierda a derecha. Primera fila:* María Eugenia Lizano Villalobos, Vocal I; María Eugenia Céspedes Navas, Vicepresidente; Sindy Valverde Umaña, Vocal II. *Segunda fila:* Máykol Granados Valverde, Secretario; Greivin Mora Gómez, Presidente.

El trabajo exitoso del Comité de Vigilancia de Coopealianza se construyó con base en la confianza. Cada miembro la establece, cultivándola mediante acciones, palabras, disponibilidad y su rol dentro del comité, además de confiar en los miembros del equipo para alcanzar, junto con ellos, los objetivos.

El Comité de Vigilancia de Coopealianza está integrado por cinco miembros, cuyo nombramiento es realizado por la Asamblea General de Delegados, por periodos de tres años, de forma alterna, con la posibilidad de que puedan ser reelectos.

La Ley de Cooperativas, en el artículo 49, dispone que al Comité de Vigilancia le corresponde “*el examen y fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa*”. Este Comité, como órgano fiscalizador, con fundamento en la normativa y doctrina cooperativa, desarrolló, en el periodo 2018, las actuaciones conforme con la competencia específica, de acuerdo con el criterio independiente y teniendo claro que no se pueden asumir facultades y, funciones de otros órganos sociales y de control.

El artículo 78 del Estatuto Social de COOPEALIANZA R.L. establece las funciones y responsabilidades de dicho comité, las cuales consisten en vigilar que la entidad funcione conforme con sus fines. Esto implica que las actuaciones de los diferentes órganos administrativos se encaminen al cumplimiento del objetivo social de la Cooperativa, que responde a su esencia de organización democrática y respetando la voluntad de la mayoría de los asociados.

**Cumplimiento exitoso:** las actividades desarrolladas por el Comité de Vigilancia, se ajustaron a las funciones establecidas en el Estatuto Social de COOPEALIANZA R.L., las cuales son incluidas en el Plan

Operativo Anual, dando seguimiento a la gestión del buen Gobierno Corporativo.

El Comité de Vigilancia logró importantes resultados, permitiendo una participación activa en los procesos de asistencia a las sesiones, capacitación, trabajo en equipo con el Consejo de Administración u otros comités.

Algunas de estas actividades son las siguientes:

- a. Una sesión de integración posterior a la Asamblea General de Coopealianza R.L., con el objetivo de establecer cada puesto en el Comité.
- b. Dieciséis sesiones ordinarias con una agenda definida acorde con sus funciones.
- c. Dos sesiones conjuntas con el Consejo de Administración, Comité de Educación y Bienestar Social, la Plana Gerencial y la Auditoría Interna.
- d. Asistencia a veinticuatro sesiones ordinarias del Consejo de Administración.
- e. Participación activa en doce sesiones del Comité de Auditoría, mediante las cuales se dio seguimiento mensual a la atención de recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, para la evaluación del cumplimiento.
- f. Preparación del Plan Operativo Anual y del Presupuesto del Comité de Vigilancia para el periodo 2018.
- g. Preparación y presentación del Informe de Labores del Comité de Vigilancia.
- h. Rendición de cuentas del Comité de Vigilancia.

El Comité de Vigilancia participó en las sesiones del Consejo de Administración y del Comité de Auditoría, para el cumplimiento de sus funciones. Se apoyó en los informes presentados por la Auditoría Interna, analizando y dando seguimiento a la administración de los activos, pasivos y patrimonio; también aquellas partidas fuera de balance, en las que se tiene obligación ante terceros, aspectos fundamentales para la operación normal de Coopealianza y sus empresas subsidiarias.

Entre los principales temas objeto de análisis y revisión, se destacan:

- a. La revisión de los Estados Financieros de Coopealianza y Subsidiarias.
- b. Gestión Integral de Riesgos.
- c. Administración sobre la colocación y recuperación de la cartera crediticia.
- d. Cumplimiento de Ley 7786 y sus reformas.
- e. Gestión Adecuada de la Tecnología de Información.
- f. Uso adecuado de las Reservas de Educación y de Responsabilidad Social.
- g. Revisión sobre la administración de fondos públicos provenientes de Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) y del Sistema de Banca para el Desarrollo.

**Capacitación:** un elemento fundamental para desempeñar con éxito las funciones, está basado en la capacitación. Por ello, los miembros del Comité de Vigilancia realizaron una actualización constante, participando durante el año en las siguientes fases de enseñanza:

- a. Programa de Gerencia Cooperativa INCAE-Cenecoop.
- b. La Gestión de los Riesgos de Legitimación de Capitales y Financiamiento al terrorismo, desde una perspectiva actual.
- c. La Confianza como activo en la Industria Financiera.
- d. Plan Fiscal y sus Implicaciones en las Captaciones del Sistema.

- e. Ley de Impuestos sobre los Excedentes de las Asociaciones Cooperativas.
- f. Requerimientos Normativos.

**Responsabilidades:** el Comité de Vigilancia tiene, entre sus responsabilidades, asegurar que la ejecución de la Asamblea General de Coopealianza se realice sobre una base legal adecuada; asimismo, velar por el cumplimiento y ejecución de las resoluciones de ésta y que las actuaciones del Consejo de Administración, comités nombrados por la Asamblea General y Gerencia General estén de acuerdo con la Ley, el Estatuto y los reglamentos.

El Comité de Vigilancia se apoyó en los informes de supervisión, calificación, asesoría y control presentados por organismos externos vinculados. Por tal motivo, analizó y dio seguimiento a las siguientes actividades:

- a. Requerimiento de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF 16-16)
- b. Seguimiento a las cartas de Gerencia presentadas por el Despacho Deloitte & Touche S.A. relacionadas con la evaluación de la estructura de control y las partidas contables.
- c. Cartas de Gerencia sobre auditorías especiales de Riesgos, Tecnologías de Información y Cumplimiento de la Ley 7786 y sus reformas.
- d. Informe de opinión sobre los Estados Financieros del periodo 2018, emitidos por el Despacho Deloitte & Touche S.A.
- e. Informe de resultados de las empresas calificadoras de riesgos, contratadas por Coopealianza: Fitch Ratings.
- f. Análisis de la planeación estratégica presentado por la Gerencia General y aprobado por el Consejo de Administración.
- g. Análisis del informe de resultados de las consultorías contratadas a la empresa London Consulting Group.

La información generada y presentada por la administración se ajusta a la realidad financiera de la Cooperativa, manteniendo una solvencia financiera adecuada, dada la fortaleza del patrimonio, desarrollando y actualizando, los instrumentos y sistemas de control internos de manera constante, de acuerdo con la Declaratoria de Apetito de Riesgo aprobado por el Consejo de Administración.

Coopealianza mantiene una cantidad aceptable de controles relacionados con procedimientos y políticas de las principales actividades: presenta una condición de operación normal, según la ficha Camels, en la medición y control de los riesgos, que puedan afectar la operación y, los resultados económicos y financieros, según la planificación estratégica planteada a diciembre de 2018, robusteciendo el proceso de gestión integral de riesgos.

## II. Informe del Comité de Educación y Bienestar Social



**De izquierda a derecha. Primera fila:** Luxinia Rodríguez Jara, Secretaria; Luis Alberto Castillo Espinoza, Vicepresidente; Zaida María Leiva Piedra, Vocal I.  
**Segunda fila:** Heilyn Flores Campos, Vocal II; Graciela Camacho Navarro, Presidente.

Parte del compromiso del Comité de Educación y Bienestar Social de Coopealianza ha sido construir en favor de la educación, en un mundo cada vez más competitivo, mediante el cumplimiento del quinto principio cooperativo Educación, formación e información.

El órgano directivo permitió destinar, en el 2018, un importante presupuesto para el fortalecimiento de la capacitación, mediante el trabajo conjunto con departamentos internos, en apego al fortalecimiento de la doctrina cooperativa a lo interno y externo de la Cooperativa.

El cuadro N.20 presenta la ejecución del presupuesto invertido en capacitaciones dirigidas a colaboradores, cuerpos directivos y delegados, tomando los recursos de la Reserva de Educación, con el fin de desarrollar las capacidades de crecimiento personal.

**Cuadro N. 20**  
**Coopealianza**  
Inversión en capacitaciones  
Periodo 2018

Descripción	2018
Capacitación Correctiva	¢46,841,283
Capacitación Preventiva	¢114,781,496
Cultura Organizacional	¢49,054,647
Desarrollo Humano	¢3,086,214
Capacitación Delegados y Asociados	¢9,400,056
<b>Total</b>	<b>¢223,163,696</b>

Fuente: Coopealianza. Departamento de Recursos Humanos.

**Beneficios directos para los asociados:** Coopealianza ha implementado una serie de beneficios directos, que le permiten ofrecer colaboraciones en momentos tan difíciles como la pérdida de un ser querido, en su función de brindar de manera decisiva el apoyo a los asociados, asimismo, en otras situaciones como: desempleo, incapacidades y ayudas especiales.

El cuadro N.21 muestra la distribución de los ¢155 millones destinados a atender los 995 casos, por concepto de ayudas destinadas a los familiares de asociados, ante la pérdida de un ser querido, el cual detalla categoría, cantidad de casos y monto destinado.

**Cuadro N.21**  
**Coopealianza**  
Inversión aportes en beneficios a asociados  
Periodo 2018

País	Alianza Asociado Oro		Alianza Duplique		Alianza Familia		Alianza Total		Cantidad Casos	Total Monto Pagado
	Cantidad Casos	Monto Pagado	Cantidad Casos	Monto Pagado	Cantidad Casos	Monto Pagado	Cantidad Casos	Monto Pagado		
Enero	16	¢2 325 000,0	3	¢1 150 000,0	63	¢8 350 000,0	7	¢3 250 000,0	89	¢15 075 000,0
Febrero	12	¢2 050 000,0	1	¢150 000,0	67	¢9 700 000,0	8	¢3 350 000,0	88	¢15 250 000,0
Marzo	12	¢1 412 500,0	2	¢1 000 000,0	64	¢8 450 000,0	7	¢3 500 000,0	87	¢14 362 500,0
Abril	7	¢925 000,0	3	¢450 000,0	63	¢8 575 000,0	5	¢2 250 000,0	79	¢12 200 000,0
Mayo	11	¢1 550 000,0	1	¢500 000,0	80	¢10 525 000,0	1	¢250 000,0	93	¢12 825 000,0
Junio	8	¢1 050 000,0	1	¢150 000,0	45	¢6 325 000,0	7	¢2 100 000,0	61	¢9 625 000,0
Julio	12	¢1 675 000,0	-	-	72	¢10 375 000,0	5	¢2 750 000,0	89	¢14 800 000,0
Agosto	8	¢1 125 000,0	4	¢1 300 000,0	88	¢12 150 000,0	5	¢1 600 000,0	109	¢16 175 000,0
Setiembre	8	¢1 400 000,0	18	¢1 500 000,0	58	¢8 675 000,0	3	¢1 250 000,0	73	¢12 825 000,0
Octubre	10	¢1 700 000,0	-	-	91	¢11 725 000,0	-	-	101	¢13 425 000,0
Noviembre	8	¢1 000 000,0	-	-	77	¢10 400 000,0	-	-	86	¢11 400 000,0
Diciembre	8	¢875 000,0	3	-	43	¢6 225 000,0	-	-	49	¢7 100 000,0
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>¢17 087 500,00</b>	<b>18</b>	<b>¢6 200 000,00</b>	<b>803</b>	<b>¢111 475 000,00</b>	<b>48</b>	<b>¢20 300 000,00</b>	<b>995</b>	<b>¢155 062 500,00</b>

Fuente: Unidad de Servicio al Cliente. Coopealianza.

La Cooperativa cuenta también con colaboraciones otorgadas por desempleo, incapacidades y ayudas especiales (inundación, incendio y salud), como parte de estos beneficios. Esta iniciativa permitió, durante el 2018, una inversión de ¢272 millones de colones aproximadamente, las cuales se detallan en el cuadro N.22 a continuación:

**Cuadro N. 22**  
**Coopealianza**  
Inversión en casos especiales asociados  
Periodo 2018

Mes	Monto aplicado	Cantidad de asociados	Monto promedio de ayuda	Casos Especiales	Monto
Enero	¢17,664,819	174	¢101,522	Inundación	¢1,575,000
Febrero	¢19,245,532	200	¢96,228	Incendio	¢150,000
Marzo	¢19,157,407	190	¢100,828	Salud	¢3,616,555
Abril	¢18,236,888	176	¢103,619	<b>Total</b>	<b>¢5,341,555</b>
Mayo	¢20,679,797	203	¢101,871		
Junio	¢23,197,926	232	¢99,991		
Julio	¢23,038,914	232	¢99,306		
Agosto	¢26,068,984	242	¢107,723		
Setiembre	¢26,010,852	273	¢95,278		
Octubre	¢23,349,863	251	¢93,027		
Noviembre	¢28,596,102	302	¢94,689		
Diciembre	¢25,973,920	271	¢95,845		
<b>Total</b>	<b>¢271,221,003</b>				

Fuente: Gerencia Financiera. Coopealianza.

Cada uno de los aportes realizados afianza el compromiso de la Cooperativa con sus asociados, así como su carácter social y su esencia de aporte a las comunidades y al fortalecimiento socioeconómico del país.

### Conclusiones

Construir puentes y crear instrumentos, que fortalezcan una de las principales herramientas de cambio del ser humano, tal como la educación, permite facilitar el aprendizaje, la adquisición de habilidades, hábitos, valores y conocimientos, en especial, en el sector cooperativo y, en el caso particular, en Coopealianza.

El Comité de Educación y Bienestar Social trabajó en función de lograr ese importante fortalecimiento de la educación, al implementar diversas iniciativas, tales como:

- a. Elaboración del Informe de Gestión del Comité de Educación y Bienestar Social 2017.
- b. Desarrollo de iniciativas a favor de la Semana Nacional del Cooperativismo y su participación en el acto oficial de inauguración, así como la ejecución de las actividades, realizadas durante esta semana en la zona Sur.
- c. Participación en las preasambleas realizadas en diferentes localidades del país, la Asamblea General y el proceso de capacitación de delegados.
- d. Trabajo en conjunto con la Gerencia General para la elaboración del Perfil de los miembros del Comité de Educación y Bienestar Social, para la elaboración de las modificaciones del nuevo Estatuto.
- e. Participación en la elaboración del Plan Estratégico.
- f. Confeción del Plan de Trabajo 2018.

- g.** Realización del Informe de Labores 2018.
- h.** Desarrollo del plan de trabajo apegado al artículo 83 del Estatuto Social de Coopealianza R.L.
- i.** Revisión de acuerdos tomados por el Comité de Educación y Bienestar Social, y la Asamblea, que refieren a este órgano.
- j.** Asistencia a las sesiones ordinarias mensuales y extraordinarias pertinentes.
- k.** Participación en las sesiones conjuntas.
- l.** Asistencia a las capacitaciones brindadas por Coopealianza.

Cada uno de los procesos ha permitido la consolidación de nuevas herramientas, que han garantizado el éxito de seguir trabajando, en función de favorecer a las comunidades, donde la Cooperativa mantiene presencia y, en especial, con sus asociados, brindando servicios y productos de calidad, pero sin perder su esencia social.

### III. Informe del Tribunal Electoral



*De izquierda a derecha:* Corina Barberena Martínez, Vocal; Juan Alberto Castro Durán, Presidente; Eugenio Bermúdez Núñez, Secretario.

Lograr una adecuada planificación, organización y dirección de los procesos electorarios es parte de las funciones fundamentales que ejerce el Tribunal Electoral. Estas disposiciones referentes al nombramiento de los miembros, que forman parte del Consejo de Administración y los comités de apoyo, están contempladas en el artículo 63 del Estatuto Social de COOPEALIANZA R.L.

La clara ejecución de los procesos electorarios garantizan el cumplimiento del segundo principio cooperativo: Control democrático de sus miembros.

El Tribunal Electoral realizó las siguientes acciones, durante el periodo del 2017, en cumplimiento de sus funciones:

**I. Sesiones ordinarias:** el Tribunal Electoral realizó, durante el 2018, dos sesiones ordinarias, que permitieron:

- a. Elaboración del Informe de Gestión del Tribunal Electoral del periodo 2017, el cual fue presentado en la XLVII Asamblea General de Coopealianza R.L.
- b. Revisión y resolución de los formularios de inscripción de candidaturas, presentados para el proceso electorario del 2018. Este nombramiento requirió cuatro puestos para el Consejo de Administración, dos para el Comité de Vigilancia y dos para el Comité de Educación y Bienestar Social.

**II. Preasambleas:** miembros del Tribunal Electoral asistieron a las preasambleas, aprobadas por el Consejo de Administración, durante el mes de marzo y abril del 2018. Fueron realizadas doce preasambleas en diez localidades, en todo el país.

Se dio a conocer el Informe de Gestión 2017, en este proceso, y fue realizada la presentación los candidatos aspirantes a las elecciones del 2018, ante los delegados asistentes.

**III. Análisis de postulaciones:** durante el periodo se recibieron siete postulaciones para el Consejo de Administración, siete para el Comité de Vigilancia, mientras que para el Comité de Educación y Bienestar Social se recibieron dos candidaturas.

De acuerdo con lo establecido en el Reglamento RE-057 *“Reglamento del Proceso Electoral y Funcionamiento del Tribunal Electoral de Coopealianza R.L.”*, objetivamente se aceptaron 18 postulaciones.

Se divulgó la aceptación de las postulaciones.

**IV. Foro democrático:** Coopealianza realiza cada año su Foro Democrático, el cual cumple diversos fines y uno de ellos es contemplar un espacio para que los aspirantes al Consejo de Administración y comités de apoyo presenten sus propuestas, en periodo electoral y sean conocidas por los delegados participantes de la Asamblea, quienes eligen a los nuevos representantes en los cuerpos directivos. Los miembros del Tribunal Electoral participaron, de manera activa, durante el 2018, en la organización y desarrollo del foro.

**V. Participación en la XLVII Asamblea General:** elementos claves en los procesos electorales son garantizar una adecuada elección y asegurar el buen funcionamiento del sistema de votación. Por ello, el Tribunal Electoral verificó el correcto funcionamiento previo al proceso de elección.

Adicionalmente, participó de manera activa dirigiendo el proceso de votación, verificando los resultados de las elecciones y realizando la juramentación respectiva. Todo lo anterior, se realizó fundamentado en un proceso que garantiza la transparencia y el apego al Estatuto Social y el Reglamento del Proceso Electoral.

**VI. Actividades Varias:** se llevaron a cabo actividades varias, convocadas por el Consejo de Administración y que se enmarcan dentro de los intereses de la Cooperativa.

Se elaboró el plan de trabajo para el periodo 2019.

De acuerdo con el ciclo de elecciones para el presente año, ninguno de los miembros del Consejo de Administración, ni de los Comités de Apoyo, venció su periodo. Tampoco se recibieron renunciaciones, por lo que fue innecesario organizar un proceso electoral para la Asamblea del 2019.

Finalmente, el Tribunal Electoral se mantiene en la mejor disposición para atender de manera proactiva y transparente cualquier proceso de elección de los órganos directivos, cuando sea necesario, en apego a lo establecido en el Estatuto Social y en el Reglamento del Proceso Electoral y Funcionamiento del Tribunal Electoral de Coopealianza R.L.



## ***Créditos***

Francisco Montoya Mora,  
Gerente General.

Marcos Vinicio Murillo Murillo,  
Presidente del Consejo de Administración.

Carlos Alberto Hernández Calvo,  
Auditor Interno Corporativo.

Karol Fallas Cedeño,  
Gerente Comercial.

Fidel Quesada Madrigal,  
Gerente de Administración y Finanzas.

Martín Ugalde Rodríguez,  
Gerente de Riesgo y Cumplimiento.

Alexander Jiménez Mora,  
Gerente de Crédito y Cobro.

Norberto Lee Rodríguez Madrigal,  
Gerente de Operaciones.





 **2785-3000**

 **8554-3000**

 Servicio a domicilio

 Oficinas a su servicio

 Coopealianza

 [coopealianza.fi.cr](http://coopealianza.fi.cr)