



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Periodo 2008

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORA: LUZ KARINA OÑA TOPÓN

DIRECTORA: DRA. GRACE TAMAYO

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

Doctora

Lupe Espejo

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Ciudad.-

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizada por la estudiante Luz Karina Oña Topón, con cédula de ciudadanía N.1710482017 ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 31 de julio del 2009

Atentamente,

Dra. Grace Tamayo
DIRECTORA

Yo Luz Karina Oña Topón declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Luz Karina Oña Topón

AUTORA

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Luz Karina Oña Topón

Dedicatoria



Con el sentimiento mas profundo que nace de mi corazón dedico el presente trabajo a mi esposo Luis Eduardo Llumiquinga Criollo que desde el cielo me guía a mis hijos Nayeli Alejandra y Emilio Eduardo que han sido mi fortaleza y apoyo para alcanzar mi meta.

Luz Karina Oña Topón



Agradecimiento

Oportunamente agradezco a mi Dios, que con su infinita bondad iluminó mi camino, mis ideas, quien estuvo a mi lado y me dio toda la fortaleza para poder llegar a culminar esta etapa en mi vida

A mi esposo Luis Eduardo que desde el cielo me guía, a mis hijos, Neyeli Alejandra y Emilio Eduardo que siempre me han apoyado en la lucha por conseguir mis objetivos

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales a través de la Educación a Distancia y de manera especial, a la Doctora Grace Tamayo, por haber guiado y orientado acertadamente la TESIS

Luz Karina Oña Topón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	II
Declaración y cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenidos	VII
Resumen Ejecutivo	X

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

1.1	Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.	1
1.2	Base Legal de su Constitución	3
1.2.1	Normatividad	3
1.2.2	Manuales y Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	4
1.3	Organigrama Estructural	6
1.4	Organización Funcional de la Coperativa de ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	7
1.4.1	Asamblea General	7
1.4.2	Consejo de Administración	8
1.4.3	Gerencia General	9
1.4.4	Auditoria Interna	10
1.4.5	Asesor Legal	13
1.4.6	Marketing	14

1.4.7	Negocios	15
1.4.8	Jefe Financiero	16
1.4.9	Informática y Tecnología	16
1.4.10	Control Operativo y Procesos	17
1.4.11	Recursos Humanos	18
1.5	Plan Estratégico	19
1.5.1	Análisis Situacional	20
1.5.2	Análisis de Conocimiento del Negocio	20
1.5.3	Giro del Negocio	20
1.5.4	Matriz de Productos	21
1.5.5	Colocación de Recursos II Trimestre 2008	22
1.5.6	Socios por Agencia	23
1.5.7	Análisis de Barreras	26
1.5.8	Análisis Situacional (FODA)	26
1.5.9	Consideraciones Estratégicas	27
1.5.10	Misión	28
1.5.11	Visión	28
1.5.12	Actitud del Servicio	28
1.5.13	Responsabilidad Financiera	28
1.5.14	Integridad	29
1.5.15	Compromiso	29
1.5.16	Talento	29
1.5.17	Dinamismo	29
1.5.18	Trabajo en Equipo	29
1.5.19	Políticas	30

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Planificación	31
2.1.1	Planificación Estratégica	32
2.1.1.1	Decisión Estratégica	32

2.1.1.2	Imperativos Estratégico	33
2.1.1.3	Análisis Competitivo	35
2.1.1.4	Análisis Estratégico	36
2.1.1.4.1	Fuerza Financiera	36
2.1.1.4.2	Fuerza de la Industria	37
2.1.1.4.3	Estabilidad del Ambiente	37
2.1.1.4.4	Ventaja Competitiva	38
2.1.2	Planificación Corporativa	38
2.1.3	Planificación Operativa	39
2.2	Indicadores	40
2.2.1	Conceptos	40
2.2.2	Características	41
2.2.3	Importancia	42
2.2.4	Clasificación	43
2.2.5	Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores	44
2.2.6	Manejo y Presentación de los Indicadores	46
2.3	Cuadro de Mando Integral	47
2.3.1	Perspectiva Financiera y Estratégica	47
2.3.2	Perspectiva de Procesos Internos	48
2.3.3	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	49
2.3.4	Perspectiva del Cliente	49

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	50
3.1.1	Área de créditos	50
3.1.1.1	Objetivo General	50
3.1.1.2	Objetivos Específicos	51
3.1.2	Área de Cobranzas	51
3.1.2.1	Objetivo General	51
3.1.2.2	Objetivos Específicos	52
3.1.3	Área de Captaciones	52
3.1.3.1	Objetivo General	52

3.1.3.2	Objetivos Específicos	52
3.2	Preparación de los Indicadores	53
3.2.1	Cartera de Crédito por Vencer	53
3.2.2	Cartera de Créditos que no Devenga Intereses	54
3.2.3	Cartera de Crédito Vencida	54
3.2.4	Cartera Comercial	54
3.2.5	Crédito de Consumo	54
3.2.6	Crédito de Vivienda	55
3.2.7	Crédito para la Microempresa	55
3.2.8	Plazos de Recuperación	56
3.2.9	Provisión	57
3.2.10	Monto de Colocación	57
3.2.11	Índice de Morosidad	57
3.3	Diseño Cuadro de Indicadores	58
3.4	Análisis e Interpretación de Indicadores	67
3.5	Informe	68
3.5.1	Estructura de la Cartera	68
3.5.2	Colocación de Cartera de Créditos por Oficiales	70
3.5.3	Número de Créditos Colocados por Oficiales	71
3.5.4	Crecimiento de la Cartera de Créditos	72
3.5.5	Colocación de Cartera vs Metas Propuestas	73
3.5.6	Participación de la Cartera por Oficinas	74
3.5.7	Evaluación Presupuestaria	75
3.5.8	Índice de Morosidad por mes	76
3.5.9	Índice de Morosidad por Oficinas	78
	Conclusiones	79
	Recomendaciones	80
	Bibliografía	81
	Anexos	

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del proyecto de tesis sobre diseño análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Periodo 2008 al departamento de cartera y cobranza, es presentar a la administración una visión panorámica y tendencias de la cartera de crédito de la cooperativa, señalar las fortalezas y debilidades críticas para su gestión, desempeño y resultados y plantear una serie de recomendaciones para la acción futura de la cooperativa en estas áreas.

Los análisis de los indicadores de gestión se basan en un conjunto de fuentes y perspectivas diversas que van desde la colocación de la cartera de créditos hasta la recuperación, la revisión de contenidos de los diferentes reportes para el seguimiento y supervisión interna, la base de datos de la cooperativa sobre las tendencias, composición y desembolso de la cartera.

El análisis de la cartera a partir de la perspectivas tanto externas como internas, permite extraer algunos hallazgos significativos sobre las tendencias y composición de la cartera, su supervisión y el monitoreo de resultados de los indicadores que nos faculta para plantear acciones específicamente dirigidas a fortalecer a los oficiales de crédito y socios.

La cartera de crédito muestra un comportamiento dinámico de los desembolsos alcanzados en montos y número de operaciones, de los tipos de cartera como comerciales, consumo, vivienda y los microcréditos, las mismas que son evaluados de acuerdo a su destino y fuente de pago.

Para desarrollar el proyecto fue necesario revisar aspectos importantes como la constitución, organigrama estructural, manuales, reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

La investigación y análisis se realizo con la revisión del plan estratégico, misión, visión de la Cooperativa de ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Enfocado en los productos y servicios financieros que la cooperativa ofrece a los socios y clientes como son: cuentas de

ahorro préstamo, productivo, sueña, metahorro, depósitos a plazo fijo, créditos, cobro de matrícula vehicular, Western union, tarjetas banred, servicios básicos etc.

Se ha considerado como producto primordial a la cartera de crédito por ser el giro principal de negocio para la cooperativa y por ende refleja la rentabilidad.

Para mejorar el indicador de la cartera de crédito es necesario mejorar la liquidez, aplicar el plan de mercadeo e incrementar el financiamiento de la Corporación Financiera Nacional, y prestamos el exterior.

La investigación del proyecto permitió identificar ciertos indicadores de gestión que representa la composición de la cartera de crédito y su recuperación, para poder identificar se solicito información al departamento de cartera y sistemas, se trabajo con el presupuesto del año 2008, estados financieros, boletín financiero de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El indicador de morosidad permitió identificar las debilidades en la gestión de la cobranza concluyendo que en algunos casos excite la ineficiencia en el análisis y verificación de la información del socio y la falta de garantía.

Cabe informar que la cooperativa cuenta con el sistema informático denominado COBIS, el mismo que presenta las facilidades para trabajar en las operaciones de desembolso y reportes de la cartera de crédito.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. PERIODO 2008

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

1.5 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

En el año de 1969 un grupo de jóvenes en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Amaguaña, sector Chaupitena, unidos por la amistad y el trabajo, y conocedores de la explotada vida que soportaban sus padres por parte de quienes tenían capacidad económica, y ante la carencia de fuentes de trabajo en el sector, decidieron llevar a cabo una feliz idea motivada por el Sr. Fernando Gualotuña: formar una Cooperativa de Ahorro para recolectar el dinero, capitalizar y brindar crédito a todos y cada uno de sus asociados, que en su mayoría eran artesanos y que, debido a sus bajos ingresos económicos, tenían que buscar refugio en los prestamistas, quienes les cobraban altos intereses.

Con la ayuda y asesoramiento del extencionista de la Federación de Cooperativas del Ecuador. Sr. Benigno Dávila, se conforma una directiva provisional, cuyos dirigentes fueron: los señores José Manuel Suntaxi, Presidente, y Calisto Gualotuña, tesorero; quienes elaboraron el estatuto de la Cooperativa y realizaron los trámites para su reconocimiento jurídico.

El Presidente Constitucional de la República, Dr. José María Velasco Ibarra, basándose en el informe de la sección técnica y de la sección jurídica de la Dirección Nacional de Cooperativas, del 5 de febrero y del 25 de febrero de 1970 respectivamente, y el memorándum No 48 de la Dirección Nacional de Cooperativas, emite el acuerdo No 4468 por el cual aprueba los estatutos y declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle”, el 26 de mayo de 1970.

Su inscripción en el registro general de Cooperativas consta con el número de Orden 730 del 3 de junio de 1970.

Así nace esta institución Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., en el Valle de los Chillos, Barrio Chaupitena, que luego se transforma en un puntal de desarrollo socio económico de este sector.

Antes de adquirir el terreno para la construcción del edificio, las operaciones administrativas y operativas se las realizaban en casas arrendadas de socios fundadores como son: del señor Ignacio Suquillo, del señor Fernando Gualotuña y finalmente en la casa del señor José Julio Suntaxi.

Ya en el año de 1976, la directiva, decide comprar el terreno para la construcción de su Sede Social; En el año de 1978 se lleva a cabo la construcción de la primera etapa del edificio de la Oficina Matriz; En el año de 1987 se inició la construcción de la segunda y definitiva etapa donde actualmente funcionan las oficinas.

La Agencia el Inca cuenta con edificio propio la misma que se construyo, en el año de 1996, inaugurándose este edificio y poniendo al servicio de la comunidad en 1997.

En la Provincia de Pichincha, Cantón Quito se crearon las siguientes Agencias:

En julio de 1993 la Agencia No. 1, El Inca.

En abril de 1995 la Agencia No 2, Chillogallo.

En agosto del 2000 la Agencia No 4, Amaguaña .

En Abril del 2003 la Agencia No 7, Conocoto.

En Mayo del 2003 la Agencia No 8, La Ecuatoriana.

En Junio del 2003 la Agencia No 9, Guamaní.

En la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, en mayo de 1995 se creó la Agencia No 3, Sangolquí.

En la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía, en Septiembre de 1998 se creó la Agencia No 5, Machachi.

1.6 BASE LEGAL DE SU CONSTITUCIÓN

Mediante disposición legal emitida por el Presidente Constitucional de la República del Ecuador con fecha 26 de mayo del 1970, acuerda:

Aprobar el Estatuto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE LTDA”.

En consecuencia, se declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ALIANZA DEL VALLE” LTDA, previo informe favorable de la Dirección Nacional de Cooperativas mediante memorando N.43 de fecha 27 de febrero de 1970.

Documento inscrito en el registro general de Cooperativas el 3 de junio de 1970, número de orden 730.

ANEXO 1

1.6.1 NORMATIVIDAD

De acuerdo a lo que estipulan las disposiciones transitorias del Decreto Ejecutivo 2132 publicado en el Registro Oficial N.467 del 4 de diciembre del 2001, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Mediante comunicación sin número del 28 de enero del 2002 solicito la calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros para someterse a su control y supervisión.

Una vez que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., cumplido con los requisitos para el efecto, y una vez que la Intendencia Nacional de Instituciones Financieras, con memorando No. DSE-2003-271 de 27 de marzo del 2003 y la dirección nacional jurídica con memorando No. DNJ-DAL-2003-0115 de 10 de abril del 2003, emitieron informes favorables.

De conformidad con el artículo 2 sección II, capítulo VI, subtítulo VIII, título XIV de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, es facultad del Superintendente de Bancos y Seguros, la calificación y aprobación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se sometan al control y vigilancia de este ente de control

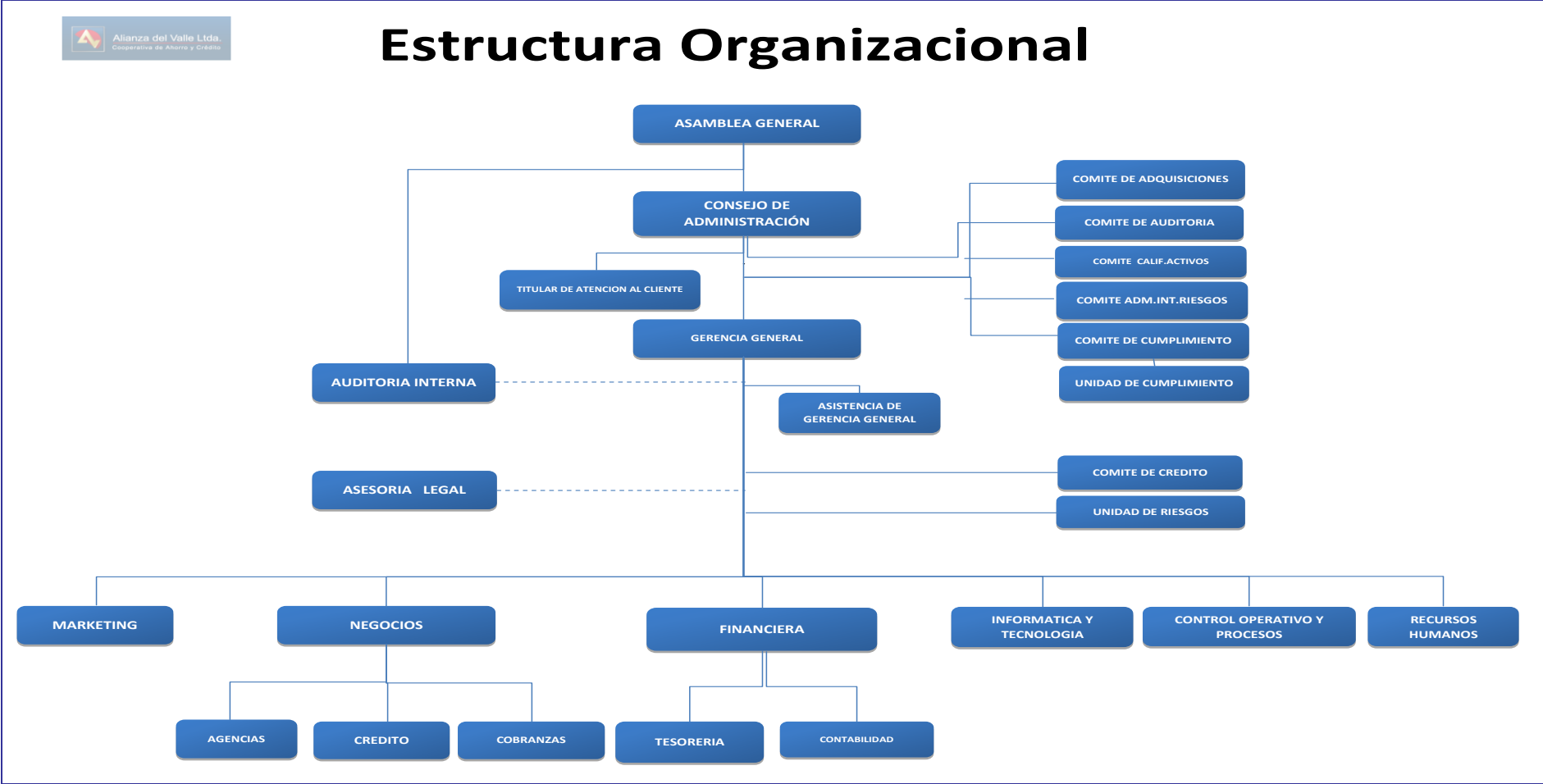
Con estos antecedentes mediante resolución No. SBS-2003-271, publicada en el registro oficial N. 78 del viernes 9 de Mayo de 2003, resuelve calificar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., domiciliada en la parroquia Amaguaña, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, para que se sujete a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 2132, su reforma contenida en el Decreto Ejecutivo No 3050 y las disposiciones que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.6.2 MANUALES Y REGLAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

- Manual de identidad cooperativa
- Manual de normas de control para áreas restringidas
- Manual procedimiento de cobranzas
- Plan carrera
- Manual de funciones
- Reglamento de manejo y custodia y utilización de fondo de caja chica
- Reglamento interno de trabajo
- Reglamento para uso de vehículos y motocicletas
- Manual de procedimientos para el flujo de información
- Manual de quejas y reclamos
- Manual de tesorería
- Reglamento de certificados de aportación
- Reglamento de pago de haberes
- Manual de contabilidad
- Manual de captaciones
- Reglamento de pago de dietas, viáticos y movilizaciones para los miembros del Consejo

- Plan de contingencia riesgo de liquidez
- Plan de contingencia riesgo de mercado
- Reglamento interno del comité de Auditoría
- Manual de Auditoría interna
- Reglamento interno del CAIR
- Plan de contingencia riesgo de crédito
- Reglamento del comité de adquisiciones
- Código de ética
- Manual para la administración integral de riesgo
- Reglamento de procedimiento parlamentario
- Manual de control y prevención del lavado de activos
- Manual de políticas de seguridad
- Manual de procedimientos de la Webmail
- Manual de procedimientos de software interno
- Plan de contingencias de sistemas
- Plan estratégico de sistemas
- Procedimiento de asistencia a usuarios
- Procedimiento de recuperación de base de datos
- Procedimiento de respaldos de la base de datos transaccional
- Manual de créditos de consumo
- Manual de créditos de microcrédito
- Manual de créditos de vivienda
- Manual de políticas de crédito
- Manual de identidad cooperativa

1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.4 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

1.4.1 ASAMBLEA GENERAL

Es la máxima autoridad y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la ley, decreto 354, las normas que expida la SBS, el estatuto social y la normativa interna.

- Conocer y resolver sobre las reformas al estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez que sea aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Acordar la disolución y liquidación voluntaria o fusión de la Cooperativa, en los términos previstos en el decreto 354, y con el voto conforme de al menos las dos terceras partes del número de socios o representantes establecidos en el estatuto social.
- Conocer y resolver sobre la distribución y pago de los excedentes.
- Acordar el monto de aporte obligatorio en certificados de aportación.
- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos, así como los contratos para la adquisición de servicios cuyo monto supere el 25% del patrimonio técnico de la institución.
- Reglamentar el pago de dietas y viáticos para los miembros de los consejos de administración de acuerdo con lo establecido en el decreto 354 y siempre que conste en el presupuesto aprobado de la Cooperativa.
- Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración.
- Resolver en última instancia los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo establecido en el estatuto, una vez que el consejo de administración se haya pronunciado.
- Aprobar el reglamento de elecciones de la Cooperativa y someterlo a aprobación de la SBS.
- Remover a los miembros de la asamblea general, observando el debido proceso previamente previsto en el estatuto.
- Pedir cuentas al consejo de administración y al gerente general cuando lo considere necesario.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.

- Designar al auditor interno y al auditor externo, de las listas de personas calificadas por la SBS, que le presente el consejo de administración de la propuesta realizada por el comité de Auditoría, así como a removerlos de conformidad con la Ley.
- Las demás establecidas en la ley y en el reglamento del decreto 354, así como en las normas aprobadas por la Junta Bancaria.

1.4.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Conocer, aprobar o negar manuales de políticas y procedimientos, y demás reglamentaciones para la buena marcha de la Cooperativa.

- Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y demás normas internas con sujeción a las disposiciones contenidas en la ley, en el reglamento del decreto 354, las normas expedidas por la Junta Bancaria, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto y llevarlo a conocimiento de la asamblea general. De haber modificaciones, estas no superarán el 10% del presupuesto conocido por la asamblea. En lo que corresponde al plan operativo y el presupuesto estos deberán ser aprobados antes del 15 de diciembre del año anterior a planificar.
- Aprobar y revisar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad.
- Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio.
- Presentar para conocimiento y resolución de la asamblea general los estados financieros y el informe de labores del consejo de administración.
- Nombrar y remover al gerente general y determinar su remuneración.
- Pedir cuentas al gerente general cuando lo considere necesario.
- Nombrar a los miembros de los comités cuya creación disponga la Superintendencia y verificar que se integren conforme con la normatividad vigente.
- Designar a la firma calificadora de riesgos.
- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la Cooperativa ante sus riesgos de operaciones, sin perjuicio de exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine.

- Conocer los informes que presente el gerente general sobre la situación financiera de la Cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico, así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas.
- Conocer el informe que presente el comité de administración integral de riesgos.
- Sancionar a los socios que infrinjan la disposición legal, reglamentaria y estatutaria previa el ejercicio del derecho de defensa y de acuerdo con las causales y procedimientos previstos en el estatuto social.
- Resolver los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo que establece el estatuto, una vez que el gerente general se haya pronunciado.
- Conocer las comunicaciones del organismo de control de acuerdo con lo previsto en la letra b) del art. 36 de la ley y disponer el cumplimiento de las disposiciones, observaciones o recomendaciones.
- Presentar a la asamblea general la terna de las personas calificadas por la SBS para la designación de auditor interno y auditor externo, previa propuesta presentada por el comité de Auditoría.
- Autorizar al gerente general otorgar poderes especiales.
- Las demás previstas en la ley, en el reglamento del decreto 354, en las normas expedidas por la Junta Bancaria y en el estatuto.

1.4.3 GERENCIA GENERAL

Gestiona la cooperativa en los aspectos administrativo, técnico y financiero. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. La representa judicial y extrajudicialmente.

- Presentar para aprobación del consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa, estos dos últimos hasta máximo el 30 de noviembre del año inmediato anterior a planificar.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Responder por la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar, al menos trimestralmente al consejo de administración de los resultados.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración.

- Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad.
- Contratar, remover y sancionar, de acuerdo a las políticas que fije el consejo de administración a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad.
- Informar al consejo de administración sobre la situación financiera de la entidad, de riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico, y sobre otros que sean solicitados, así como el informe anual de gestión.
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.
- Delegar o revocar delegaciones conferidas a otros funcionarios de la cooperativa, previa información al consejo de administración, sin que ello implique exonerarse de la representabilidad legal.
- Presidir el comité de crédito de la cooperativa y los que determinen las normas de la Junta Bancaria.
- Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación.
- Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el consejo de administración.
- Analizar y aprobar las estrategias de mercadeo de productos y servicios de la cooperativa.
- Evaluar los resultados de la implantación de las estrategias, según programa aprobado.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos para la gestión de la cooperativa de acuerdo a lo establecido en el manual de adquisiciones
- Aprobar las acciones para la gestión de recursos humanos.
- Suscribir convenios de préstamo con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas.
- Las demás establecidas en la ley, en el reglamento del decreto 354, las normas de la Junta Bancaria, las disposiciones del SBS y el estatuto social.

1.4.4 AUDITORÍA INTERNA

Planificar, ejecutar y evaluar acciones de Auditoría interna, en todas las áreas y departamentos; presenta informes periódicamente a la asamblea, consejo de

administración, comité de Auditoría, gerencia general y entidades de control de los resultados obtenidos.

- Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la institución.
- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.
- Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución del sistema financiero, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.
- Verificar si la información que utiliza internamente la institución para la toma de decisiones y la que reporta a la Superintendencia de Bancos y Seguros es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos institucionales.
- Verificar que el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada.
- Evaluar si la gestión del oficial de cumplimiento se sujeta a las disposiciones normativas dispuestas en esta codificación y en la legislación vigente sobre la materia para controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.
- Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución.
- Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de Auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas.
- Verificar que la institución del sistema financiero cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectuó a base de un análisis de elementos tales como:

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de negocio(s), mercado objetivo, evolución de la cuota de mercado, proyecciones financieras, planes de expansión o reducción, entre otros.

- Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones.
- Aplicar las pruebas de Auditoría necesarias para verificar la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros contenidas en el catálogo único de cuentas y en la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.
- Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables en la elaboración de los estados financieros.
- Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros y de sus notas.
- Identificar las operaciones con partes vinculadas y verificar su adecuada revelación en los estados financieros para el caso de las cooperativas de ahorro y créditos que realizan intermediación financiera con el público y de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.
- Suscribir conjuntamente con el representante legal y el contador general de la institución del sistema financiero, los estados financieros y demás reportes que se remitirán a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Verificar la suficiencia de los asientos contables incluidos en los estados financieros de la institución del sistema financiero, mediante la evaluación de los procedimientos aplicados por la administración y los auditores externos.
- Verificar que la institución del sistema financiero acate las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como las recomendaciones de los auditores externos y del anterior auditor interno, si lo hubiere.
- Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la junta general de accionistas, asambleas de socios, del directorio o de los órganos que hagan sus veces, según corresponda.
- Velar porque las operaciones y procedimientos de la institución del sistema financiero se ajusten a las disposiciones de la ley, decretos, estatutos, reglamentos internos, técnica bancaria y a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- Verificar que los aumentos de capital de la institución se ajusten a lo previsto en el artículo 42 de la ley general de instituciones del sistema financiero y a las normas pertinentes de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.
- Elaborar el plan anual de Auditoría a ser ejecutado durante el ejercicio económico y remitirlo a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el formato establecido para ello, hasta el 31 de enero de cada año.
- Ejecutar el plan de Auditoría, en base de los requerimientos de los controles establecidos.
- Dirigir y coordinar las acciones de Auditoría en las diferentes áreas, de acuerdo a plan aprobado.
- Asesorar a gerencia general y jefaturas departamentales y de agencias.
- Las demás que la Superintendencia de Bancos y Seguros disponga.

1.4.6 ASESOR LEGAL

Brindar asesoramiento en el ámbito legal a la entidad.

- Asesorar legalmente a directivos, funcionarios y empleados de la entidad referente a temas relacionados con el giro del negocio.
- Patrocinar las demandas de carácter civil, penal, administrativo, laboral o de otra índole que presente la institución contra sus empleados o terceras personas; así como, realizar la defensa de los litigios presentados en contra de la institución, hasta obtener la sentencia que ponga fin al juicio.
- Elaborar contratos cuando la institución realice actos contractuales con empleados o terceras personas y legalizarlos en los tiempos requeridos.
- Revisar y sugerir modificaciones a los reglamentos, manuales de políticas y procedimientos que mantiene la institución, para que se ajusten a la norma legal.
- Gestionar los permisos de funcionamiento de publicidad con instituciones públicas y privadas.
- Integrar los comités de crédito y cumplimiento.
- Revisar los certificados de gravámenes y antecedentes de la propiedad de 15 años atrás y después de la constitución de la garantía a favor de la institución.

- Asistir a las reuniones del consejo de administración y asamblea general de representantes, cuando sea convocado.
- Revisar diariamente el registro oficial y casilleros judiciales.
- Realizar y presentar un informe trimestral a gerencia general sobre los estados de cada caso judicial que mantiene la institución y sobre los trámites a cargo de los abogados externos.
- Dar contestación a los oficios o providencias recibidos de la Fiscalía o Juzgados en general.
- Realizar el seguimiento mensual de créditos castigados y juicios en contra de terceras personas y trámites judiciales realizados por los abogados externos.
- Controlar que los abogados externos apliquen la documentación interna establecida para la constitución de hipotecas.
- Revisar y sumillar documentos de carácter legal previa suscripción por parte del gerente general.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.6 MARKETING

Realizar estudios de mercado para sugerir la implementación de nuevos productos, servicios o aperturas de nuevas agencias y recomendar estrategias de mercado que le den una ventaja competitiva a la institución frente a la competencia.

- Realizar estudios de mercado para la implementación de nuevos productos, servicios o aperturas de nuevas agencias.
- Elaborar, evaluar y dar cumplimiento al plan de mercadeo del área.
- Administrar la imagen institucional.
- Organizar eventos de la Cooperativa establecidos en el plan de mercadeo.
- Promocionar y vender los productos y servicios institucionales.
- Proponer estrategias de fidelización para socios/clientes y ejecutarlas posterior a su aprobación.
- Elaborar informes mensuales para la gerencia general.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.7 NEGOCIOS

Analizar el entorno socio económico del país y la información activa y pasiva de la Cooperativa, para establecer estrategias de negocio que le permitan a la Cooperativa incursionar en nuevos mercados y/u ofertar nuevos productos.

- Planificar, desarrollar, coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas de acción para cumplir la planificación operativa anual del área y planificación estratégica.
- Buscar oportunidades de negocios tanto en activos como pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado enmarcadas en los objetivos institucionales.
- Analizar periódicamente la situación socio económica del país y la información activa y pasiva de la Cooperativa, para proponer alternativas que permitan lograr competitividad en el mercado de influencia.
- Establecer y controlar las metas de colocación de cartera y captación de recursos financieros; así como de servicios no financieros para las oficinas operativas.
- Coordinar y ejecutar acciones para la adecuada colocación de cartera y recaudación de recursos financieros.
- Coordinar las estrategias para la reducción de la cartera improductiva.
- Realizar el plan de negocios anual.
- Apoyar en el desarrollo de la planificación estratégica o sus actualizaciones y ejecutar las actividades concernientes al área para alcanzar los objetivos y estrategias propuestas.
- Desarrollar nuevos productos financieros y gestionar la contratación de servicios no financieros.
- Realizar informes del área y entregar a gerencia general.
- Coordinar con gerencia general soluciones de problemas u oportunidades de mejora.
- Implementar recomendaciones de Auditoría interna, SBS y demás entes de control.
- Asistir a las reuniones del comité de crédito.
- Revisar y autorizar el reporte de comisiones para el pago a notificadores, call center y abogados externos.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.8 JEFE FINANCIERO

Analizar la información financiera para proponer estrategias de mejoramiento continuo.

- Analizar, proponer y gestionar alternativas de financiamiento externo según las necesidades operativas de la Cooperativa.
- Analizar los estados financieros para determinar que la información presentada corresponda a datos reales.
- Elaborar y presentar la información financiera de la entidad.
- Gestionar la recuperación de los valores registrados en las cuentas del activo.
- Coordinar, dirigir, elaborar y controlar el presupuesto de la institución, así como la programación financiera para su ejecución.
- Proponer a gerencia general las tasas activas de interés para la colocación de créditos, así como también las tasas pasivas para depósitos de los asociados.
- Autorizar el pago a proveedores según montos establecidos.
- Controlar y revisar las conciliaciones bancarias elaboradas por el departamento de contabilidad.
- Proponer alternativas para mejoramiento continuo de la institución.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.9 INFORMÁTICA Y TEGNOLOGÍA

Asesorar en el desarrollo e implementación de nuevas herramientas informáticas, que sirvan de instrumento para agilizar, simplificar, mejorar el desempeño de las actividades de los usuarios operativos y administrativos, salvaguardando la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de la cooperativa.

- Administrar los recursos informáticos y tecnológicos de la cooperativa.
- Realizar el plan estratégico y operativo del área alineado al plan estratégico institucional.
- Elaborar o actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la administración de los sistemas.
- Elaborar presupuesto anual del departamento.
- Elaborar o actualizar el plan de contingencias.

- Planificación, seguimiento y monitoreo de los mantenimientos de las redes WAN, LAN (Remotas oficinas / locales) y del sistema COBIS, BDD (BDD= Base de Datos).
- Instalación y configuración de software especializado.
- Asesorar a gerencia general de las nuevas herramientas informáticas.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de las actividades asignadas al área de TI y CC.
- Realizar un informe a gerencia general de la administración de los recursos informáticos y tecnológicos.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de los nuevos proyectos informáticos de software y hardware.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.10 CONTROL OPERATIVO Y PROCESOS

Evaluar y estandarizar los procesos, controlar que el personal de la Cooperativa cumpla con las políticas y procedimientos establecidos y coordinar la ejecución de las operaciones que se realizan en la institución.

- Evaluar los procesos levantados para mejorarlos si corresponde.
- Estandarizar y monitorear los procedimientos definidos en el levantamiento o evaluación de los procesos en las agencias de la entidad.
- Definir la cadena de valor y realizar el mantenimiento y caracterización de procesos institucionales.
- Evaluar, en coordinación con Auditoría y riesgos, los controles internos definidos en el levantamiento de procesos para que coadyuven a mitigar el riesgo operativo y permitan mejorar la productividad del personal operativo.
- Autorizar operaciones de débito y crédito por cualquier concepto y cheques de pago a proveedores.
- Coordinar la actualización de los manuales, reglamentos e instructivos conforme a los cambios realizados en la normativa interna como externa, que son notificados por las áreas responsables.
- Evaluar los indicadores de gestión vigentes para determinar el nivel de cumplimiento del personal de la entidad y emitir informes trimestrales de los resultados obtenidos.

- Evaluar trimestralmente el cumplimiento de los planes operativo y estratégico de la entidad y emitir el informe respectivo a gerencia general.
- Establecer la metodología para realizar el control operativo.
- Controlar periódicamente el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa y establecer mecanismos para mejorar las deficiencias, de existirlas.
- Suscribir los cheques del banco Internacional de la Sucursal Mayor.
- Coordinar y autorizar (previo conocimiento de gerencia) la implementación de las actualizaciones del sistema COBIS remitidas por Asistecooper.
- Coordinar con el área solicitante y proveedores la gestión de un nuevo proyecto, sus especificaciones y sugerir las políticas y procedimientos que se requieran para su implementación.
- Coordinar la inducción operativa al personal nuevo que ingresa a la institución
- Monitorear las transacciones por servicios no financieros que presta la entidad y que está a cargo del área de operaciones y procesos.
- Organizar y supervisar el trabajo asignado al personal del área de operaciones y procesos.
- Elaborar las estructuras de transparencia y remitir a la SBS.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.4.11 RECURSOS HUMANOS

Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano de la institución.

- Reclutar y seleccionar al personal.
- Administrar la nómina de la Cooperativa.
- Autorizar y acreditar anticipos de sueldos.
- Elaborar y pagar Planillas del IESS.
- Elaborar y pago de utilidades anuales.
- Elaborar el plan anual de capacitación.
- Autorizar la asignación de nuevos usuarios y transacciones del sistema cobis.
- Coordinar logística de cursos de capacitación.

- Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.
- Coordinar y ejecutar la evaluación de clima laboral.
- Mediar y resolver conflictos del personal.
- Efectuar estudios de valoración de cargos.
- Elaborar propuestas para plan de carrera y sucesión de cargos.
- Elaborar el presupuesto anual del área.
- Actualizar anualmente el formularios de vinculados de directivos, funcionarios y empleados e ingresar y actualizar en el sistema Cobis.
- Administrar la póliza de asistencia médica y seguro de vida colectiva de los funcionarios y empleados, efectuar las notificaciones de inclusiones, exclusiones y reclamos.
- Administrar los servicios complementarios de guardianía, limpieza y almuerzos.
- Coordinar los eventos y programas para el personal.
- Realizar el cronograma de vacaciones del personal.
- Elaborar trimestralmente la estructura de catastros para la Superintendencia de Bancos y Seguros y eventualmente cuando existan cambios importantes dentro de la institución.
- Llevar controles de ausentismo, ingresos y salidas de personal.
- Cumplir con los procesos establecidos para el área de recursos humanos y sugerir cambios a los mismos cuando lo estime conveniente.
- Controlar que las políticas y procedimientos establecidos para la administración del personal se cumplan.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

1.5 PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., ha sido realizada mediante el análisis de varios factores internos, externos y estratégicos que afectan a la institución mediante el uso de herramientas, técnicas y métodos de análisis modernos, de tipo cuantitativo y cualitativo, pensando que la información de planificación podrá ser controlada y medida en su ejecución mediante un cuadro integral de comandos o Balanced Score Card que podría implementar la institución.

Para esto, toda esta planificación ha llegado a sintetizarse en un mapa estratégico que comprende las áreas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Crecimiento

La intención de esta planificación es dar luces en la gestión administrativa y operativa de la institución según lo más adecuado, acorde a la realidad actual, de tal forma que las decisiones sean realizadas de mejor manera y más rápidamente.

1.5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el análisis situacional, se tomó información sobre los productos, las agencias (Unidades Estratégicas de Negocio) y sobre el enfoque de negocios que existe por producto y agencia. De igual manera, se tomó en cuenta la información financiera y operativa para identificar los puntos.

1.5.2 ANÁLISIS DE CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Para comprender el negocio es necesario conocer los productos y las UEN Unidades Estratégicas de Negocios, y las condiciones de mercado en que se desenvuelve la institución. Para esto se ha realizado un estudio por medio de matrices sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa, y los que planifican ofrecer en el futuro.

1.5.3 GIRO DEL NEGOCIO

- Servicios de intermediación financiera (principal)
- Servicios de pagos del exterior (Wester Union)
- Servicios de cajeros automáticos (varias redes)
- Otros servicios no financieros (marginales en relación al giro de negocio principal)

Detalle de productos y servicios: cuenta efectiva, ahorro productivo, cuenta sueña, plazo fijo alianza, crédito optimo, crediagil, crediemergente, credirol empresarial, microalianza 48, microalianza plus, crediconstruye, crédito para vivienda, tarjeta de debito banred, cajeros automáticos, pago de bono de desarrollo humano, acreditaciones, sistema de remesas creer Ecuador, cobro de pensiones en línea cipyline, transferencias a través de western unión, seguro amigo, ventanilla extendida megared, línea de crédito preaprobada socios AAA, cuenta joven, chequera corporativa, tarjeta multiservicios para tarjeta de débito. POS, recaudación telefonía con andinatel, cooperativa virtual, titularización de la cartera, servicios RTC, pago de servicios básicos en ventanilla, débito automático o por internet, servicios SMS, automatización de cajeros automáticos para pagos de servicios, financiamiento autos nuevos/usados, vehículos de transporte, seguro vehicular, servicios asociados Banred: domiciliación de pagos, recaudación impuestos, tele peaje, telefonía móvil, recaudación de planes de pago telefónicos, cuenta de ahorro programado, cuenta de ahorro corporativa, seguros cooperativos, financiamiento pymes, tarjeta de crédito, financiamiento crédito emprendedores.

La matriz que se presenta a continuación esta basado en información de análisis del mercado y los productos actualmente disponibles de la institución.

1.5.4 MATRIZ DE PRODUCTOS

En el giro de negocio principal, la intermediación financiera, la institución tiene agencias que tienen cualidades diferentes. Existen agencias colocadoras y existen agencias captadoras. Ambas actividades son importantes para el negocio de la institución. A continuación se presenta un resumen de la colocación de fondos por Unidad Estratégica de Negocios.

1.5.5 COLOCACIÓN DE RECURSOS II TRIMESTRE 2008

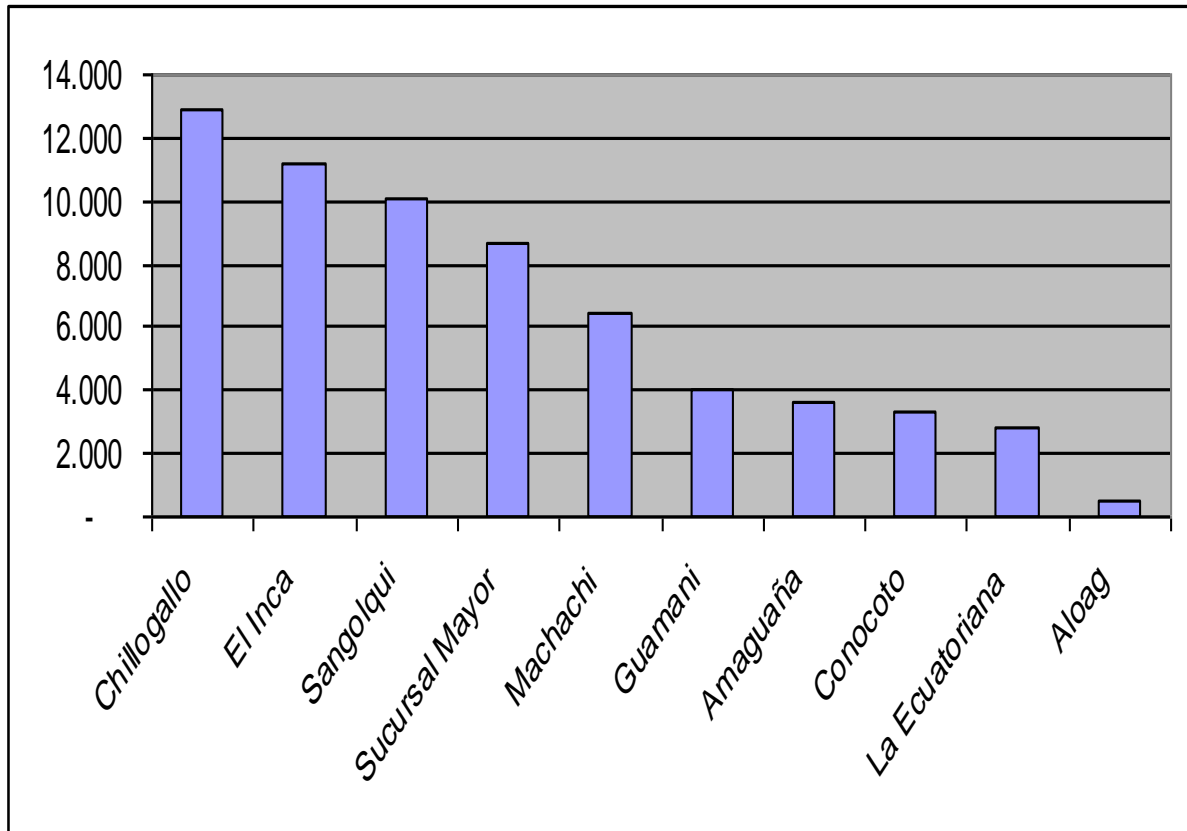
OFICINAS	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL TRIMESTREII	PARTICIPACION EN COLOCACIÓN
EL INCA	527.930,00	535.595,00	599.610,00	1.663.135,00	18%
SUC. MAYOR	518.011,00	491.788,00	589.986,00	1.599.785,00	18%
CHILLOGALLO	344.870,00	382.640,00	368.200,00	1.095.710,00	12%
GUAMANI	333.400,00	282.500,00	341.900,00	957.800,00	11%
MACHACHI	309.750,00	319.450,00	311.500,00	940.700,00	10%
SANGOLQUI	307.130,00	296.890,00	328.155,00	932.175,00	10%
CONOCOTO	228.685,00	222.261,00	272.372,00	723.318,00	8%
AMAGUAÑA	188.515,00	190.430,00	213.430,00	592.375,00	7%
LA ECUATOR.	204.880,00	174.780,00	188.700,00	568.360,00	6%
SUMAN	2.963.171,00	2.896.334,00	3.213.853,00	9.073.358,00	100%

Fuente: Estados Financieros mensuales Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Autor: Departamento de Negocios y Marketing

De este cuadro, podemos concluir que las dos agencias más colocadores, por tanto, las que más ingresos dan a la institución son El Inca y Sucursal Mayor con 18% cada una, y Chillogallo, Guamani, Machachi y Sangolqui con alrededor de 11% cada una.

1.5.6 SOCIOS POR AGENCIA



Fuente: Reporte de Ahorros Ahresgen Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Autor: Departamento de Negocios y Marketing

CRECIMIENTO ASOCIADOS A JUNIO 2008

Oficinas	Asociados junio 2007			Asociados junio 2008			Variación junio 07 -junio 08			
	Activos	Inactivos	Total	Activos	Inactivos	Total	Particip	Activos	Inactivos	Total
Chillogallo	7.960	3.368	11.328	9.693	3.181	12.874	20%	22%	-6%	14%
El Inca	6.886	3.131	10.017	8.181	2.988	11.169	18%	19%	-5%	12%
Sangolqui	6.086	2.514	8.600	7.681	2.346	10.027	16%	26%	-7%	17%
Sucursal Mayor	5.431	2.656	8.087	6.207	2.415	8.622	14%	14%	-9%	7%
Machachi	4.087	1.470	5.557	5.047	1.359	6.406	10%	23%	-8%	15%
Guamani	2.892	295	3.187	3.764	269	4.033	6%	30%	-9%	27%
Amaguaña	2.326	855	3.181	2.886	790	3.676	6%	24%	-8%	16%
Conocoto	2.156	276	2.432	3.110	234	3.344	5%	44%	-15%	38%
La Ecuatoriana	1.945	182	2.127	2.671	160	2.831	4%	37%	-12%	33%
Aloag	466	20	486	464	19	483	1%	-0,4%	-5%	-0,6%
Total	40.235	14.767	55.002	49.704	13.761	63.465	100%	24%	-7%	15%
Participación	73%	27%	100,0%	78%	22%	100%		5%	-5%	

Fuente: Reporte de Ahorros Ahresgen Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Autor: Departamento de Negocios y Marketing

De este cuadro, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Las agencias con más socios son: Chillogallo, El Inca, Sangolqui y Sucursal Mayor.
- Las agencias que más crecimiento presentan en número de socios son Conocoto, La Ecuatoriana y Guamani.
- La agencia más pequeña, más improductiva y la única que ha disminuido su número de socios es la Agencia de Aloag.
- A nivel de agencias, se puede apreciar que hay una gran presencia en el Valle de los Chillos, pero ni el número de asociados, ni el nivel de negocios no es el más alto. Además se ha detectado mercado insatisfecho en estas áreas.

Dentro del giro de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., la morosidad por Unidad Estratégica de Negocios es un factor muy importante para comprender la capacidad de recuperación de cartera por agencia que tiene.

Comportamiento índice de morosidad junio 2008 - junio 2007

Oficinas	Morosidad junio 2007	Morosidad junio 2008	Variación	Variación %
Guamaní	11,15%	4,72%	-6,43%	-58%
Ecuatoriana	11,66%	9,76%	-1,90%	-16%
Sangolquí	4,18%	2,48%	-1,70%	-41%
Amaguaña	1,18%	0,42%	-0,76%	-64%
Machachi	4,98%	4,96%	-0,02%	-0,4%
Suc. Mayor	1,19%	1,19%	0,00%	0%
El Inca	3,46%	4,58%	1,12%	32%
Chillogallo	5,09%	6,95%	1,86%	36%
Conocoto	2,17%	5,19%	3,02%	139%
Aloag	5,73%	12,96%	7,23%	126%
TOTAL	4,53%	4,30%	-0,23%	-5%

Fuente: Reporte de Cartera de Créditos listados caplazos Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Autor: Departamento de Negocios y Marketing

De esta tabla comparativa apreciamos que Guamaní, Sangolqui y Amaguaña han disminuido la morosidad, mientras que Conocoto y Aloag han duplicado su nivel de morosidad. También ha subido la morosidad de El Inca y Sucursal Mayor. Sin embargo, en general, de 2007 a 2008 la morosidad ha bajado 5% en valores relativos.

1.5.7 ANÁLISIS DE BARRERAS

Con el fin de conocer las barreras de entrada y salida principales, para relacionarnos más con la organización, se ha realizado el siguiente análisis para apoyarnos en la toma de decisiones estratégicas:

ANEXO 2

1.5.8 ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

Este análisis ha sido realizado mediante dos matrices de evaluación:

Matriz de situación interna

Matriz de situación externa

Como conclusión del análisis situacional de la Alianza del Valle se rescata dentro de los aspectos internos:

- **Saludable estructura financiera:** La cooperativa ha logrado mantener una buena relación de activos y pasivos, las brechas entre plazos han sido gestionadas adecuadamente, y el financiamiento de la cooperativa es adecuado. La cooperativa tiene seguridad y estabilidad financiera, pero tiene potencial de crecimiento no utilizado.
- **Altos costos fijos y gasto operativo:** Los costos fijos debido al número de agencias es alto en relación a la producción de algunas de las agencias, además la matriz concentra costos de actividades de control que requiere el

ente de control. La cooperativa tiene capacidad para hacer más negocio y debe vender más créditos para compensar los costos. Sin embargo dichos costos no debilitan estructuralmente a la cooperativa, pero si nos sirven para tomar decisiones, tratando de evitar grandes costos fijos.

- Falta de compromiso continuo para satisfacción del socio/cliente: El nivel de satisfacción al cliente no es óptimo, y a menudo el cliente no es atendido con excelencia. Los tiempos de espera son altos, la información de terceros (guardias, empelados en general) no ayuda totalmente a realizar los trámites de los clientes.

En las matrices del análisis externo tenemos lo siguiente:

- Implementación o cambios en las leyes financieras que permitan al Gobierno controlar el sistema financiero: existe gran inestabilidad política por los cambios constitucionales y los cambios en los cuerpos legales que se dan en el Ecuador al momento. Esto limita el horizonte de planificación debido al aumento de la incertidumbre.
- Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos: Se han identificado nichos de mercado que no son satisfechos en sus necesidades de crédito y ahorro. Estos nichos en varios casos se encuentran dentro del área geográfica de cobertura actual de la Cooperativa.

1.5.9 CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS

Si la organización ha de enfocarse en el desarrollo de mercado y productos, tiene la opción de consolidarse dentro de sus mercados actuales o de abrir nuevas agencias; sin embargo, tenemos actualmente altos costos fijos y la apertura de nuevas agencias generaría más costo, además que existe la constante amenaza de cambios legales, lo cual sugiere cautela con los gastos, especialmente los gastos fijos. La decisión debe tomar en cuenta la existencia de nichos de mercado insatisfechos, los cuales se encuentran en parte en los lugares geográficos donde la organización brinda servicio.

Sin embargo, encontramos que pese a que tenemos un alto reconocimiento de marca y liderazgo, los clientes no siempre prefieren la cooperativa, en gran medida por la falta de compromiso de todos los miembros hacia el servicio y la satisfacción del cliente.

La consideración más importante es que “La organización no debe alejarse de sus ventajas competitivas establecidas hasta aquí. Hay que reforzar los aspectos en los que somos buenos, y lograr la fidelidad del cliente”

1.5.10 MISIÓN

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados y personas relacionadas, mediante servicios financieros tradicionales e innovadores, a través de una estructura organizacional sólida comprometida con la comunidad.

1.5.11 VISIÓN

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito que prefieran sus asociados, que tenga la mayor participación en los mercados actuales y con cobertura nacional, que genere permanente valor para sus asociados, clientes, capital humano y la comunidad

1.5.12 ACTITUD DEL SERVICIO

Creamos valor brindando un servicio personalizado a los socios/clientes, respetando la confidencialidad y los compromisos contraídos en forma transparente, respondiendo ágilmente a sus necesidades y adelantándonos a sus requerimientos.

1.5.13 RESPONSABILIDAD FINANCIERA

Somos prudentes y efectivos en el uso de los recursos financieros de los asociados, generamos estándares financieros óptimos salvaguardando la solidez y solvencia de la cooperativa.

1.5.14 INTEGRIDAD

Actuamos con honestidad, ética y profesionalismo, ofrecemos al socio/cliente los productos y servicios reales que se ofertan, trabajamos día a día construyendo acciones en base a la verdad e integridad, considerando que todas las acciones realizadas afectan directamente a la imagen de la cooperativa.

1.5.15 COMPROMISO

Somos leales a la Organización, contribuimos a su desarrollo, trabajando con eficiencia hacia un objetivo común, manteniendo el compromiso con los asociados y directivos, incrementando en forma permanente su desarrollo, prestigio, imagen y resultados, a través de una colaboración profesional y personal.

1.5.16 TALENTO

Apoyamos el desarrollo de las personas y la orientación de los equipos hacia la superación continua, valorando a las personas sobre la base de la meritocracia.

1.5.17 DINAMISMO

Somos proactivos y actuamos con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios del mercado.

1.5.18 TRABAJO EN EQUIPO

Desarrollar un ambiente agradable de trabajo, basado en relaciones humanas de confianza, integridad y respeto, para constituir equipos de alto desempeño.

1.5.19 POLÍTICAS

- Escuchar a nuestros clientes y mejorar los servicios.
- Democratizar los servicios financieros para que estos sean accesibles a todos los segmentos del mercado objetivo.
- Desarrollar el trabajo en equipo, con adecuadas condiciones laborales, con liderazgo proactivo y participativo del talento humano en una estructura de desarrollo institucional.
- Fortalecer los procesos de gestión mediante la mejora continua orientada al asociado y en pro de generar mayor rentabilidad, en cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa y garantizar solvencia como transparencia y agilidad ante el socio /cliente.
- Marcar el principio del cooperativismo y de actitud de Alianza del Valle como entidad de desarrollo, que promueve la asociatividad y la generación de economías de trabajo bajo el enfoque de las economías solidarias.
- Mantener informados a sus socios/clientes, de sus actividades y acciones realizadas.
- Promover nuestras acciones y tareas diarias en base al código de ética y reglamento interno de trabajo.
- Ser parte de la comunidad, mantenemos los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad social y ambiental.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2 PLANIFICACIÓN

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos

En consecuencia se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que la planificación es prever el futuro.

La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Es el proceso de evaluar toma la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado, un curso de acción recomendado un plan.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

2.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Satisfacer los objetivos generales de la organización como un todo.
- Se plantea a largo plazo.
- Implica los pasos de:
 - Formular la estrategia
 - Administrar la estrategia

2.1.1.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA

Del análisis está demostrado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle tiene la capacidad de apalancarse en sus costos fijos para generar más negocio, sin embargo debe prepararse para capturar, retener y fidelizar a sus clientes. Esto dará como resultado que los costos fijos (derivados de sus costos de operación) sean muy inferiores en relación al volumen de negocios. La estrategia por tanto será de penetración de mercado.

La organización ha de concentrar sus recursos y esfuerzos en servir más y de mejor manera a sus clientes mediante su infraestructura actual. Para esto la organización tendrá que realizar un cambio cultural y organizacional para enfocarse en el cliente y ser la primera opción en la mente de los socios de la cooperativa y moradores del Valle de los Chillos, Sur de Quito y Sector del Inca.

Para esto la organización debe:

- Desarrollar de cultura de servicio al cliente y adaptar su estructura y procesos hacia la atención y servicio al cliente.
- Desarrollo de productos y mercado actual, mediante campañas locales y alianzas estratégicas locales, apertura de nuevos canales de colocación y captación, y mecanismos de fidelización del cliente.

En base a esto, se definen los imperativos estratégicos, que guiarán a la organización.

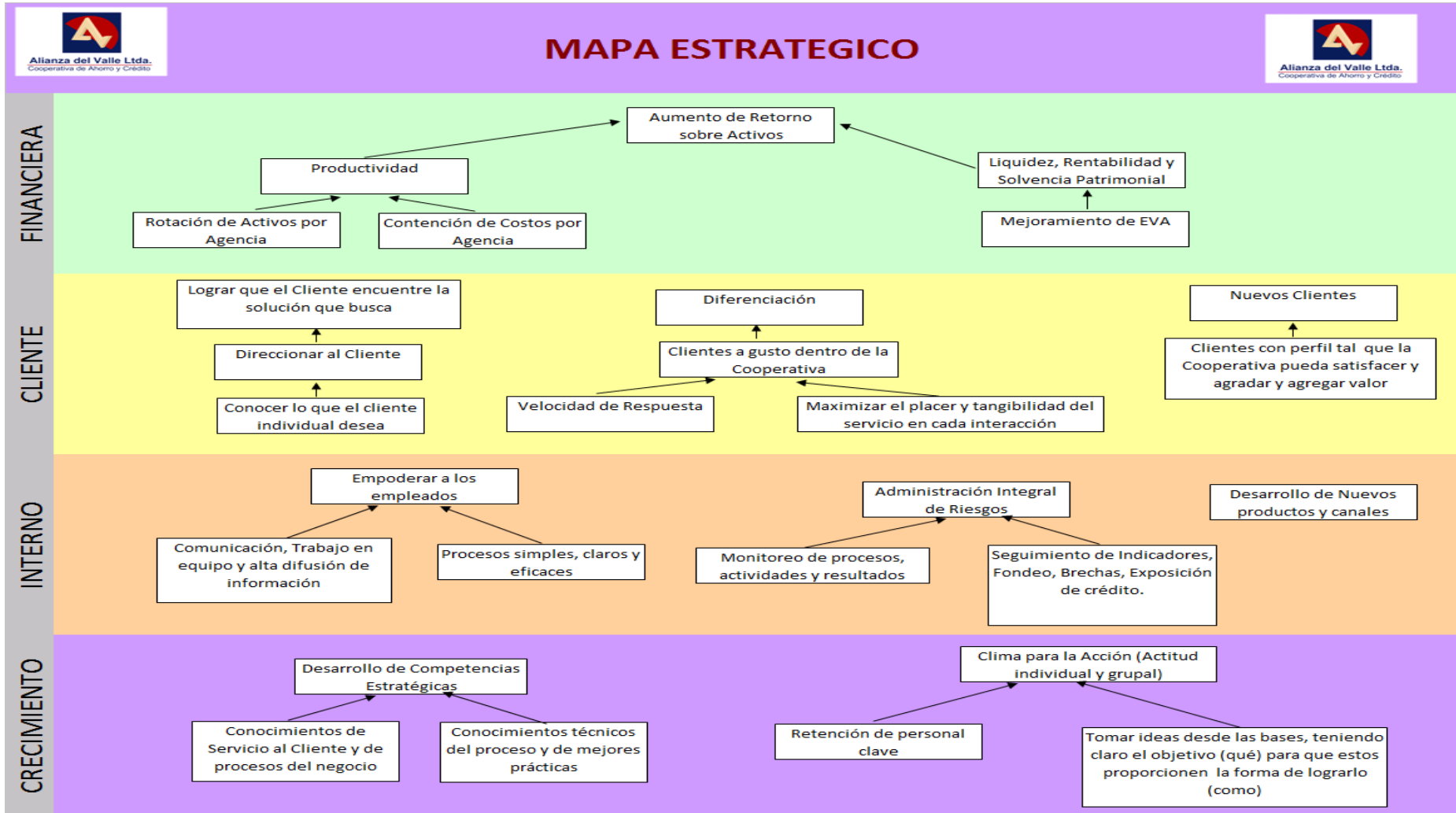
2.1.1.2 IMPERATIVOS ESTRATÉGICO

Los imperativos estratégicos, alrededor de lo cual se realizarán todos los esfuerzos estratégicos de la organización son:

- Desarrollo de cultura de servicio al cliente
 - El cliente, cuando interactúe con la Cooperativa “Alianza del Valle” debe sentirse a gusto, bien atendido.

- Índices superiores a los de la industria para los siguientes indicadores:
 - Liquidez estructural
 - Rotación de activos
 - EVA
 - Solvencia patrimonial
 - Crecimiento de activos

Dados estos imperativos estratégicos, la planificación estratégica de la institución dentro de una perspectiva y metodología de Balanced Score Card, se resumen en el mapa estratégico a continuación:



Autor: Departamento de Negocios y Marketing

Fuente: Encuestas socios y clientes

2.1.1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Este análisis sintetiza el estado de la institución dentro del mercado. Sirve para conocer más a la institución y tomar decisiones adecuadas en relación al mercado y negocios.

POSICIÓN COMPETITIVA

	Factor	Calificación a Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta probabilidad)	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de afectación Calificación de 1 a 5	Impacto
1	Participación de mercado	3	0,10	5	0,4839
2	Posicionamiento de marca	3	0,10	5	0,4839
3	Apreciación objetiva del valor	3	0,10	5	0,4839
4	Nivel de satisfacción	4	0,13	5	0,6452
5	Rapidez de concesión crediticia	2	0,06	3	0,1935
6	Precios competitivos	3	0,10	4	0,3871
7	Diversificación de Portafolio de Inversión	4	0,13	4	0,5161
8	Indicadores Financieros en rotación de activos	5	0,16	4	0,6452
9	Indicadores Financieros en rentabilidad	4	0,13	4	0,5161
	SUMATORIA	31			

Autor: Departamento de Negocios y Marketing

Fuente: Departamento de Negocios y Marketing

2.1.1.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

En base a todos los análisis anteriores, se realizan las siguientes matrices de análisis y decisión para orientar la decisión estratégica:

- Fuerzas competitivas
- Mapa estratégico

2.1.1.4.1 FUERZA FINANCIERA

- Crecimiento de Activos: En los 5 últimos años estamos superiores al promedio. En este último año (2008) tiende a la baja en 2 puntos %.
- Tamaño en relación al grupo afín: comparado al sector, tipo de cartera y localización geográfica.
- ROA: Relación grupo a fin la cooperativa analiza su mercado potencial en la Provincia de Pichincha, en los cantones de Rumiñahui, Machachi y Quito.
- Probabilidad de incumplimiento: no es un indicador apropiado puesto que no refleja de manera categórica la fortaleza financiera de la institución.
- Índice de liquidez: En relación a no reguladas estamos mejor y en relación a reguladas estamos en el promedio. 20
- Estándares de estructura financiera: disciplina financiera de la cooperativa hace que cumplan con los estándares de prudencia financiera a excepción de los gastos operativos.
- Patrimonio técnico / activos ponderados por riesgo: Comparación con bancos y cooperativas reguladas el índice es de 20.61 (estando en el promedio)

2.1.1.4.2 FUERZA DE LA INDUSTRIA

Alta competencia

- Divisas de emigrantes: El 45,5% de las remesas fueron enviadas mediante las IFIS, mientras que las empresas couriers cubren el 54.5% con pago en efectivo, manteniéndose este sistema como el preferido de los emigrantes para el envío de los recursos. Existen \$290'000.000 destinado para el mercado de Quito.
- Nichos de mercado inexplorados (mercado inmobiliario, vehículos): Las IFIS han incursionado con productos y servicios que se ajustan a necesidades, ahora buscan ser facilitadores de recaudación de servicios básicos, pagos de mensualidades de ciertas entidades; es decir su plan de acción se orienta a facilitar la vida de sus clientes, realizando ciertas actividades por ellos.
- Tendencia a ingresos por servicios no financieros: representa el 6% del total desde el 2004, 2005, 2006, 2007. Tendencia del 2008 es del 8.4. Los bancos llegan a 30%.
- Canalización de recursos gubernamentales: tomando en cuenta los fondos de CFN (\$ 4'600) y BEV (\$ 2'400). Esta oportunidad significa negocios por altos rubros, utilizando la cooperativa apenas el 3.5%, es la cuarta parte del negocio.
- Gobierno corporativo en general en la industria de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es elegido por votación, y generalmente, no cumplen con las competencias requeridas para la toma de decisión de entidades financieras.
- En cambio en bancos, el gobierno corporativo es poderoso y con las competencias adecuadas.
- Injerencia de entes de control: SIB tiene alta ingerencia en las IFIS reguladas.
- Dependencia con proveedores tecnológicos:

2.1.1.4.3 ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

- Inestabilidad y turbulencia por redefinición de marco legal: Se observa complicaciones para el patrimonio y margen financiero por causa de la inestabilidad legal. Esto en sin sustento técnico, más bien es por expertise y conocimiento empírico de la realidad por parte de los funcionarios.

- Inestabilidad política > 5 años: En los últimos 10 años se determina inestable la gobernabilidad debido a su alta rotación de los mandatarios. Lo que implica que la visión política y económica no tenga continuidad.
- Comportamiento de socios activos: basados por agencias y comportamiento por año y fidelidad del socio. Las 3/4 partes corresponden a los socios de permanencia.
- Tendencia hacia inversiones más seguras y de corto plazo: Existe una inestabilidad que esta dada por la incertidumbre en la actualidad.
- Estabilidad en el comportamiento de la cartera de clientes debido a que el cliente con poca información tiene lenta reacción: Nivel de escolaridad bajo por lo que resulta mayor estabilidad por su lenta reacción.

2.1.1.4.4 VENTAJA COMPETITIVA

- Capacidad de financiamiento y maniobrabilidad financiera: Promedio del sector (regulados y no regulados)
- Rentabilidad: en relación al medio
- Facilidad en desarrollo de productos: facilidad organizacional para la emisión de productos
- Posicionamiento de marca: estudio de mercado

2.2.2 PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, unidades estratégicas de negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos, críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

CARACTERÍSTICAS

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

CARACTERÍSTICAS

- Los planes adoptan la forma de estados financieros pro forma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o trimestralmente.

- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce meses siguientes.
- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.
- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por so que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.
- Planes a corto plazo de las diversas partes de la organización.
- Difieren de la planificación estratégica en virtud de que su horizonte de tiempo es menor, así como su alcance y grado de detalle.

La planeación operativa se orienta hacia la eficiencia de las empresas, ya que está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de las empresas.

2.3 INDICADORES

2.2.1 CONCEPTOS

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Formulados los objetivos, se deben establecer mediciones cuantitativas y/o cualitativas que permitan determinar con el mayor grado de precisión los resultados de la planeación.

Se trata de un instrumento que permite medir y evaluar la gestión. Puede definirse como las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS

- **SIMPLICIDAD.-** puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **ADECUACIÓN.-** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **VALIDEZ EN EL TIEMPO.-** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- **PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS.-** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los objetivos.
- **UTILIDAD.-** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **OPORTUNIDAD.-** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.
- **RELEVANCIA.-** Información importante para la gestión y toma de decisiones.
- **PERTINENCIA.-** Referirse a aspectos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos y se mantengan en el tiempo.
- **OBJETIVIDAD.-** no ambiguo en cuanto a cálculo y construcción.

- **INEQUÍVOCO.-** Interpretación única – cosa muy difícil dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas.
- **SENSIBILIDAD.-** permite analizar variaciones pequeñas.
- **PRECISIÓN.-** El margen de error ha de ser aceptable.
- **ACCESIBILIDAD.-** su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir coste aceptable, fácil de calcular y también de interpretar.

2.2.3 IMPORTANCIA

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limitará, también, el riesgo de diseñar indicadores de gestión debido a que existe información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Un indicador de gestión debe tener una definición clara y entendible para asegurar una colección consistente y una comparación adecuada. Las descripciones vagas conducen a malas interpretaciones y confusiones. Se debe tener cuidado para evitar hacer definiciones demasiado complejas que dificulten la colección de información. Las definiciones demasiado estrechas o demasiado amplias, también, pueden generar problemas. Las definiciones demasiado estrechas pueden causar dificultades a las personas encargadas de

enviar la información, mientras que las definiciones que son demasiado amplias, podrían generar diferentes formas de determinar lo que está siendo medido.

Parte de la información utilizada para calcular un indicador de gestión puede ya estar definido y ser compilado por otras áreas. El uso de información existente puede ayudar a dar consistencia al indicador. Se debe tener cuidado para evitar definiciones ambiguas, o cercanas a – pero diferentes de- una información preexistente, que podría duplicar el esfuerzo generado para compilar información y conducir a error.

2.2.4 CLASIFICACIÓN

Los indicadores de gestión se pueden agrupar en:

Según su naturaleza:

- Economía (inputs)
- Eficacia.- permiten valorar el logro o éxito de la gestión, tienen que ver con factores tales como satisfacción y calidad entre otros.
- Eficiencia.- tienen que ver fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad.
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en su entorno)
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- Excelencia (calidad)
- Entorno (medio en el cual tiene impacto sostenibilidad – implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

Según el objeto a medir:

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos – eficacia)
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía)

- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

Según el ámbito de actuación/adaptación

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa)
- Externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso).

2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para la formulación se debe considerar los siguientes aspectos:

Objetivo del indicador

- ¿Qué se espera obtener del indicador?
- ¿Cuál es su finalidad?
- ¿Qué busca medir?
- ¿Qué uso se espera dar?

Pertinencia del Indicador

- ¿Por qué es importante su construcción y análisis?
- ¿Por qué el indicador es adecuado para cumplir el objetivo que se espera de él?

Unidad de medida

- ¿Cómo se mide el indicador?
- ¿Cómo se expresa el indicador?
- ¿Esta puede ser: porcentaje, razón, etc.?

Definición de variables de la fórmula

- ¿Cuáles son las variables que componen el indicador?
- ¿Cuál es el concepto de estas variables?

Fórmula para su cálculo

- Fórmula de construcción del indicador

Aspectos metodológicos

- ¿Cuál es la metodología de recolección y procesamiento de la variable y del indicador calculado?
- ¿Los datos cómo están presentados?,Cuál es su desagregación?
- ¿Qué aspectos deben ser tenidos en cuenta para su análisis?
- ¿Contra qué información puede ser comparado los resultados del indicador?

Fuente de los datos

- Formato o sistema de información que entrega la información de las variables para el cálculo del indicador.

Periodicidad / Fechas de medición

- ¿Cada cuánto tiempo debe ser calculado el indicador?
- ¿Con qué frecuencia? (censal, anual, trimestral, mensual, diaria)

Responsable de generar el indicador

- Cargo o persona responsable de generar la medición del indicador con la periodicidad establecida.

Responsable de seguimiento al indicador

- Cargo o persona responsable de llevar un control sobre las mediciones al indicador y tomar las acciones necesarias cuando los resultados no sean satisfactorios

2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Se debe considerar lo siguiente:

Fecha de la medición

- Fecha exacta en la cual se realiza la medición del indicador de acuerdo con la periodicidad establecida

Meta

- Valor de la meta establecida en la formulación de los indicadores

Logro

- Valor obtenido en la medición del indicador en la fecha

% de logro

- División entre el logro y la meta.

Observaciones del resultado

- Según lo establecido en los rangos de evaluación y lo obtenido en el % de logro

Acciones de mejoramiento requerida

- Acciones a desarrollar para mejorar el resultado del indicador, si se trata de indicadores estratégicos, estos deben estar alineados a los planes de acción por áreas.

Responsable

- Cargo o persona responsable de ejecutar las acciones de mejoramiento requeridas.

Fecha límite

- Fecha máxima para la ejecución de las acciones

Estado de las acciones

- Cumplido, no cumplido, en desarrollo, sin iniciar

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando integral, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA Y ESTRATÉGICA

Dado que este plan pretende incrementar los canales de captación de negocio, apalancamiento de negocio reutilizando los costos fijos actuales (infraestructura), se espera crecimiento en activos más sustancial que en años anteriores, y mayor rentabilidad.

CONSIDERACIONES:

Sin embargo, el entorno político y financiero es actualmente muy inestable, por lo que hacer pronósticos financieros con flujos de efectivo por cuenta resulta poco certero. El personal de la institución ha realizado el presupuesto 2009 utilizando el software perlas, sin embargo

para el resto de las proyecciones se ha considerado una regresión lineal, simplemente como indicador de tendencia.

Varias de las fuentes de captación y colocación serán afectadas por la crisis mundial:

- A finales del mes de Noviembre de 2008 Estados Unidos se declara oficialmente en recesión.
- El precio del WTI referencial ha caído para Noviembre a casi un tercio del valor que tenía en Marzo.
- Se estima que los envíos de divisas de los migrantes caerá 40% para el 2009 en relación al 2007, existe una nueva moneda oficial para los países de Norte América (AMERO) y existe el proyecto de lanzar una nueva moneda de la región Latinoamericana para el 2009.
- En los últimos 18 meses, hemos tenido 3 concurrencias a las urnas electorales importantes en Ecuador, y tendremos una más en 2009.
- La constitución fue aprobada pero se deben reformar la mayoría de las leyes del país.
- La bolsa de valores de los Estados Unidos ha caído en casi 50% en el último año, y este país representa nuestro socio comercial para el 42% de las exportaciones del país.

Las medidas que incluyen en este plan estratégico suponen que conservarán el crecimiento histórico de la institución. En estos momentos, es importante ser cauteloso y aprovechar el mercado desatendido siendo conservador con los costos operativos y el riesgo en las inversiones.

La revisión financiera en un ambiente tan turbulento, complejo y cambiante debe ser realizada y revisada periódicamente para ajustarse al entorno manteniendo índices de liquidez y solvencia suficientes para permitir flexibilidad y adaptabilidad.

2.3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en

coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tiene sobre las rúbricas de gasto

2.3.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor; se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

2.3.4 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alto y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

3.1.2 AREA DE CRÉDITOS

La cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., ofrece productos crediticios encaminados a satisfacer las necesidades de los socios, enmarcados en la normativa legal emitida por los entes de control que regulan el buen funcionamiento de las instituciones financieras.

Con el fin de mantener alternativas de financiamiento de manera sostenida en el tiempo, es necesaria la adopción de sanas prácticas en el desarrollo de la actividad crediticia que lleva a cabo la cooperativa, y la implementación de medidas de control que permitan identificar, medir y limitar de manera oportuna la toma de riesgos para que coadyuven a que la entidad mantenga adecuados niveles de liquidez, rentabilidad y prudencia financiera.

3.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer políticas y procedimientos para una administración uniforme y eficiente de los procesos relacionados con la concesión y recuperación de créditos concedidos a los socios, que permitan delimitar las responsabilidades y actividades a ser realizadas por el personal involucrado en este proceso crediticio, y que faciliten a las áreas de control interno y externo evaluar el cumplimiento de la normativa legal establecida para que definan acciones preventivas o correctivas de ser el caso.

3.1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fijar reglas de operación crediticia concisas y de fácil aplicación, para mantener una cartera de créditos sana que asegure una rentabilidad y administración de riesgos adecuada a los objetivos globales de la institución.
- Establecer productos crediticios que se ajusten a las necesidades de los socios, considerando la normativa interna y externa así como la coyuntura económica del país.
- Mejorar el proceso crediticio a ser aplicado por el personal involucrado en esta actividad, para brindar un mejor servicio a los socios que requieran un financiamiento.
- Establecer procedimientos que permitan un control adecuado de la actividad crediticia y propicien una sana práctica encaminada a evitar conflictos de intereses.
- Considerar parámetros para la colocación de los créditos a los socios.
- Conocer la situación económica - financiera del socio y garantes para que su nivel de recuperación sea el adecuado.
- Cumplir con las metas de colocación de los créditos la misma que cumpla con el presupuesto de la cooperativa.
- La cartera represente el 85% frente al total de activos de la cooperativa.

3.1.3 ÁREA DE COBRANZAS

Seca a los créditos que no han sido cancelados en los plazos pactados al momento del desembolso, de acuerdo a la tabla de amortización entregada al socio.

3.3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Gestionar la recuperación de la cartera a partir del 1er día de morosidad, y mantener los niveles más bajos del índice de morosidad, la misma que no repercuta en los indicadores financieros.

3.3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recuperar el mayor porcentaje posible de cartera que ha caído en mora.
- Disminuir los índices de mora de la institución sin que la recuperación de la cartera constituya un gasto oneroso.
- Gestionar la recuperación de la cartera castigada mediante personal que se encuentra involucrado en la cooperativa.
- Minimizar el castigo de la cartera por falta de recuperación.
- Mensualmente emitir un reporte de la morosidad al detalle por Agencia y Oficial de Crédito para ser remitido a la gerencia dentro de la primera semana del mes siguiente.

3.3.3 ÁREA DE CAPTACIONES

Enmarca la operatividad que se maneja en la institución, con la finalidad de administrar los recursos de los socios y clientes mediante las captaciones de ahorros, cuenta sueña, depósito a plazo fijo, certificados de aportación, pagos interbancarios, servidores públicos, remesas del exterior, pago de bono solidario y el servicio de Wester Union.

3.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Cumplir con el plan de captaciones, presupuesto, y los recursos captados para ser administrados como fuente de mercado financiero.

3.3.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Rendimiento mayor en tasa de interés en lo que respecta a las captaciones de recursos de socios.
- Capitalización mensual de las captaciones es decir en ahorros, cuenta sueña.

- Servicio ágil y oportuno de los servicios no financieros.
- Cumplir las metas propuestas a cada agencia.
- Realizar las gestiones necesarias para la activación de cuentas inactivas.
- Plan de cumplimiento en la apertura de nuevas cuentas de ahorros.

3.4 PREPARACIÓN DE LOS INDICADORES

Al analizar el área de mayor impacto de la institución se lo ha considerado al departamento de cartera de créditos ya que es el giro principal del negocio.

La cartera de crédito constituye una de las funciones básicas de la cooperativa y representan los préstamos otorgados por la institución, bajo distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

El interés que generan estas operaciones es la base para la rentabilidad de la institución y el grado de recuperación de los créditos servirán para efectuar nuevos préstamos a los socios.

La documentación básica que deben exigir las entidades serán todos los documentos necesarios para efectuar un análisis técnico de la situación del deudor que asegure la recuperación de los fondos colocados.

3.2.1 CARTERA DE CRÉDITO POR VENCER

Préstamos otorgados a los socios, en las distintas modalidades por la cooperativa cuyo plazo no ha vencido, se clasifican en créditos comerciales, consumo, vivienda, para la microempresa y reestructurada.

3.2.2 CARTERA DE CRÉDITOS QUE NO DEVENGA INTERESES

Créditos directos por más de treinta días o los calificados de dudoso recaudo o pérdidas, por lo que dejan de devengar intereses e ingresos. Se clasifican en comercial, consumo, vivienda, consumo o reestructurada.

3.2.3 CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA

Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido, valores que no se han recuperado oportunamente.

Registra el valor de los créditos, cuotas dividendos en todas sus modalidades que no hubieren sido cancelados dentro de los 30 o 60 días posteriores a la fecha de su vencimiento. Adicionalmente registra las operaciones contingentes pagadas por la institución por cuenta de clientes que no se hayan recaudado dentro de los 30 o 60 días posteriores a dicho pago.

3.2.4 CARTERA COMERCIAL

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas

3.2.5 CRÉDITO DE CONSUMO

Son los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios,

que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Son personas naturales asalariadas las personas que trabajan en relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal o remuneración. Son personas naturales rentistas aquellas personas que no trabajan (económicamente inactiva) pero perciben ingresos periódicos provenientes de utilidades de un negocio, empresa, alquiler u otra inversión.

3.2.6 CRÉDITO DE VIVIENDA

Son operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito, comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

En el caso de que las personas naturales que deben o están obligadas a pagar el crédito de vivienda, renten o faciliten el bien inmueble a otras personas, esta operación se clasificará también como crédito de vivienda siempre y cuando la operación esté ligada a no más de una unidad habitacional.

3.2.7 CRÉDITO PARA LA MICROEMPRESA

Es todo crédito no superior a USD 20.000, concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de venta inferior a USD 100.000, un

trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dicha actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

En el caso de que los sujetos de crédito, que cumpliendo las condiciones económicas descritas anteriormente, reciban un crédito superior a USD 20.000 destinado para actividades productivas, éste se entenderá como crédito productivo.

Cuando se trate de personas naturales no asalariadas, usualmente informales cuya principal fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por las actividades que emprenda, indiferentemente si el destino del crédito sea para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios de uso personal, se entenderá a esta operación como microcrédito, y por ende la tasa de interés que se deberá aplicar será la de cualquiera de los tres segmentos de microcrédito que existe. Se entiende por trabajador por cuenta propia a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, solo su trabajo personal, es decir no depende de un patrono ni hacen uso de personal asalariado aunque pueden estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados.

3.2.8 PLAZOS DE RECUPERACIÓN

Los plazos de recuperación máximo para cada producto crediticio guardarán concordancia con la situación económica – financiera de la cooperativa, la actividad a financiar, el tipo de crédito y las condiciones del mercado y de la disponibilidad de recursos financieros de la entidad.

El monto máximo de otorgamiento para cada producto crediticio, serán revisados permanentemente por la gerencia general, quien será el responsable de determinar y disponer los plazos apropiados a ser aplicados en la institución, el cual deberá estar respaldado en un análisis técnico, siempre que éstos no superen los 48 meses.

3.2.9 PROVISIÓN

La provisión se efectúan mensualmente para cubrir futuras pérdidas por el riesgo de recuperación de la cartera de socios, la provisión se lo realizar según parámetros que dicta la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.2.10 MONTO DE COLOCACIÓN

El Monto de colocación se refiere al valor total que se ha concedido a los socios por motivos de créditos desembolsados dentro del mes de evaluación.

3.2.11 ÍNDICE DE MOROSIDAD

El Índice de morosidad se refiere a la cartera que se encuentra vencida y la resolutiva frente al total de la cartera.

3.5 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de créditos de consumo	Ingresos irregulares de negocios	Total Cartera	%	Anual	48%	Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
		$\frac{\text{Cartera de consumo} \times 100}{\text{Total Cartera}}$				
Porcentaje de créditos de vivienda	Garantía hipotecaria	Total Cartera	%	Anual	6%	
		$\frac{\text{Cartera de vivienda} \times 100}{\text{Total Cartera}}$				
Porcentaje de créditos comerciales	Monto solicitado	Total Cartera	%	Anual	4%	
		$\frac{\text{Cartera comercial} \times 100}{\text{Total Cartera}}$				
Porcentaje créditos para microempresa	Montos inferiores a \$20.000	Total Cartera	%	Anual	42%	
		$\frac{\text{Cartera para la microempresa} \times 100}{\text{Total Cartera}}$				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de créditos concedidos por Oficiales	Incumplimiento del plan de mercadeo	Detalle de créditos desembolsados por oficiales	Número	Mensual	95%	Reportes mensuales del modulo de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de número de créditos concedidos	Ubicación de las Agencias	Detalle de números de créditos desembolsados por oficiales	Número	Mensual	95%	Reportes mensuales del modulo de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de crecimiento de cartera por mes	Crisis economica del país	Total créditos mes presente - Total cartera mes anterior	%	Mensual	100%	Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
		Total incremento de la cartera*100				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de Colocación por Agencias y metas propuestas	Ubicación de las Agencias	Meta propuesta - colocación por oficina	%	Mensual	100%	Reportes del departamento de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. y Presupuesto año 2008
		Diferencia de cumplimiento de meta *100				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de participación de la cartera por Oficina	Ubicación de las Agencias	Total de cartera	%	Mensual	70%	Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
		Cartera por oficina *100				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de cumplimiento de cartera con presupuesto	Mercado competitivo - requisitos	Total cartera de créditos	%	Anual	100%	Reportes del departamento de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. y Presupuesto año 2008
		Total cartera presupuestado				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de créditos de socios morosos	Desempleo de los socios	Cartera Resolución + Vencida	%	Mensual	3.80%	Reportes del departamento de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.boletín financiero de la Superintendencia de Bancos y Seguros
		Cartera Bruta*100				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
FICHA TÉCNICA ÁREA DE CRÉDITOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE
Porcentaje de créditos de socios morosos por oficinas	Falta de gestión e incumplimiento de políticas	Cartera Resolución + Vencida	%	Mensual	3.80%	Reportes del departamento de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.boletín financiero de la Superintendencia de Bancos y Seguros
		Cartera Bruta*100				

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Para la elaboración de los indicadores se han considerado la siguiente información:

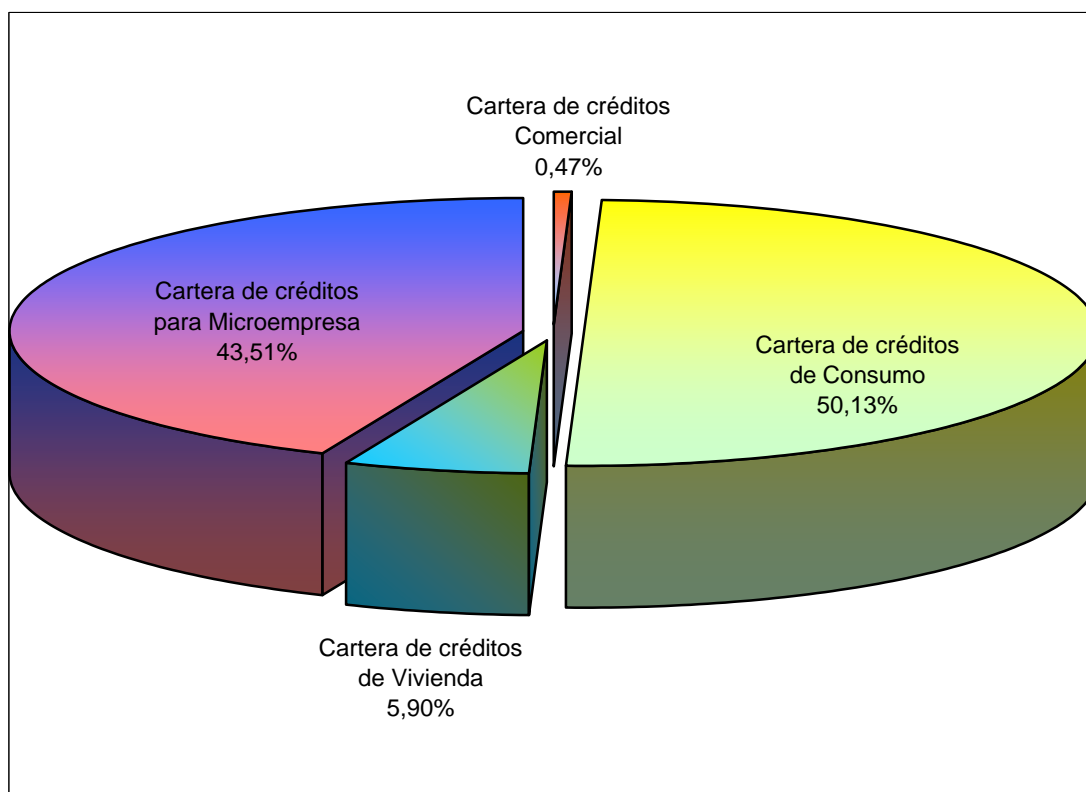
- Saldos de la cartera por producto, analiza su estructura e identifica el porcentaje que representa cada uno.
- Colocación de la cartera detalla el desembolso por cada oficial de crédito en monto y número de operaciones.
- Crecimiento de la cartera evalúa el porcentaje de incremento al saldo de la cartera de créditos, su cálculo se lo realiza considerando el mes anterior con el siguiente mes.
- La colocación de la cartera con el presupuesto mide el nivel de cumplimiento de colocación por cada agencia.
- Participación de la cartera por oficinas identifica a la agencia con el porcentaje que representa frente a la cartera consolidada.
- Evaluación presupuestaria mide el porcentaje de cumplimiento de la cartera con la ejecución del mes de diciembre del 2008.
- Índice de morosidad identifica la ineficiencia en la recuperación de la cartera de créditos su cálculo se lo realiza la cartera vencida mas la resolutive dividida para el total de la cartera.
- Índice de morosidad por oficina evalúa la gestión de recuperación del personal por cada agencia su cálculo se lo realiza la cartera vencida mas la resolutive dividida para el total de la cartera.

3.5 INFORME

3.5.1 ESTRUCTURA DE LA CARTERA

SALDOS DE LA CARTERA DE CRÉDITO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

DETALLE	SALDO	ESTRUCTURA
Cartera de créditos Comercial	154.584,39	0,47%
Cartera de créditos de Consumo	16.660.428,73	50,13%
Cartera de créditos de Vivienda	1.962.066,03	5,90%
Cartera de créditos para Microempresa	14.459.715,53	43,51%
TOTAL	33.236.794,68	100,00%



La cartera de crédito al 31 de diciembre del 2008 mantiene un saldo de USD 33.236.794,68 de cartera bruta, representa el 88,46 % del total de activos, siendo este el giro principal del negocio de la cooperativa y manteniéndose dentro de las normas del sistema financiero.

Este indicador de estructura de la cartera esta representado por tipos de cartera que la cooperativa ofrece a los socios entre esto tenemos la cartera de consumo con el 50.13%, es decir los créditos que han desembolsado a socios corresponde a personas asalariadas del sector privado o publico, su destino es la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

El siguiente indicador tenemos a los créditos para la microempresa que representa el 43.51% del total de la cartera, su colocación esta encaminada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dicha actividades de socios que tienen su nivel de ingresos por sus propios negocios.

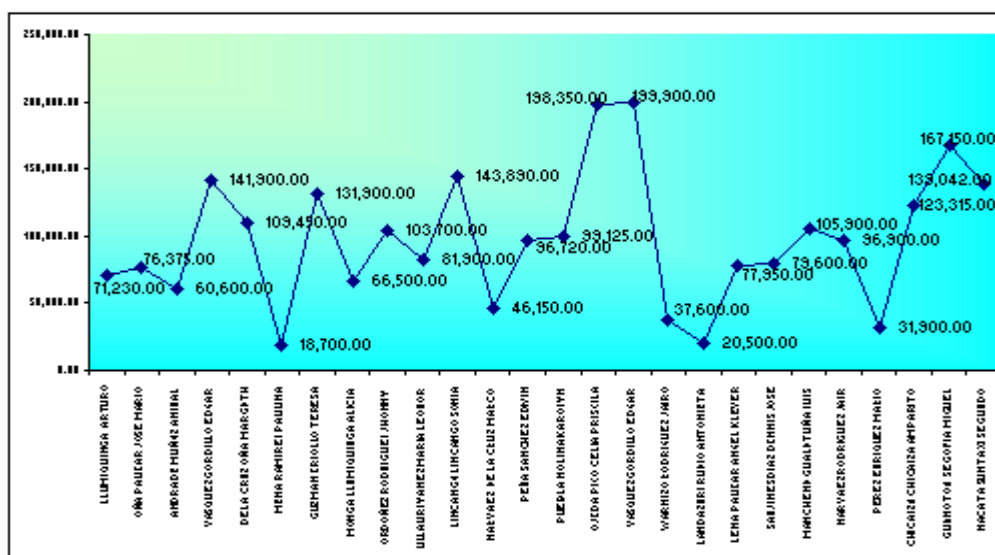
Los créditos de vivienda representa el 5.90% y los créditos comerciales el 0.47%, son los que menor saldo refleja en la cooperativa.

El buen manejo de este activo productivo y su recuperación nos permite tener mayor rotación de la cartera y refleja la rentabilidad en los ingresos de la institución.

3.5.2 COLOCACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS POR OFICIALES

COLOCACIÓN MES DE DICIEMBRE DEL 2008

NOMBRE DEL OFICIAL	SALDO
LLUMIQUINGA ARTURO	71,230.00
OÑA PAUCAR JOSE MARIO	76,375.00
ANDRADE MUÑOZ ANIBAL	60,600.00
YASQUEZ GORDILLO EDGAR	141,900.00
DE LA CRUZ OÑA MARGOTH	103,450.00
MENA RAMIREZ PAULINA	18,700.00
GUZMAN CRIOLLO TERESA	131,900.00
MONGA LLUMIQUINGA ALICIA	66,500.00
ORDOÑEZ RODRIGUEZ JHONNY	103,700.00
ULLAURI YANEZ MARIA LEONOR	81,900.00
LINCANGO LINCANGO SONIA	143,830.00
NARVAEZ DE LA CRUZ MARCO	46,150.00
PEÑA SANCHEZ EDWIN	36,720.00
PUEBLA MOLINA KAROLYN	39,125.00
OJEDA PICO CELIA PRISCILA	198,350.00
YASQUEZ GORDILLO EDGAR	193,900.00
WARMIZO RODRIGUEZ JAIRO	37,600.00
LANDAZURI RUBIO ANTONIETA	20,500.00
LEMA PAUCAR ANGEL KLEVER	77,350.00
SANJINES DIAZ DENNIS JOSE	73,600.00
MANCHENO GUALOTUÑA LUIS	105,900.00
NARVAEZ RODRIGUEZ JAIR	36,300.00
PEREZ ENRIQUEZ MARIO	31,900.00
CHICAIZA CHICAIZA AMPARITO	123,315.00
GUANOTOA SEGOVIA MIGUEL	167,150.00
NACATA SUNTAXI SEGUNDO	133,042.00
TOTAL COLOCACIÓN	2,526,247.00



Este indicador permite evaluar a los oficiales encargados en la colocación de créditos información que se ha considerado del mes diciembre del 2008.

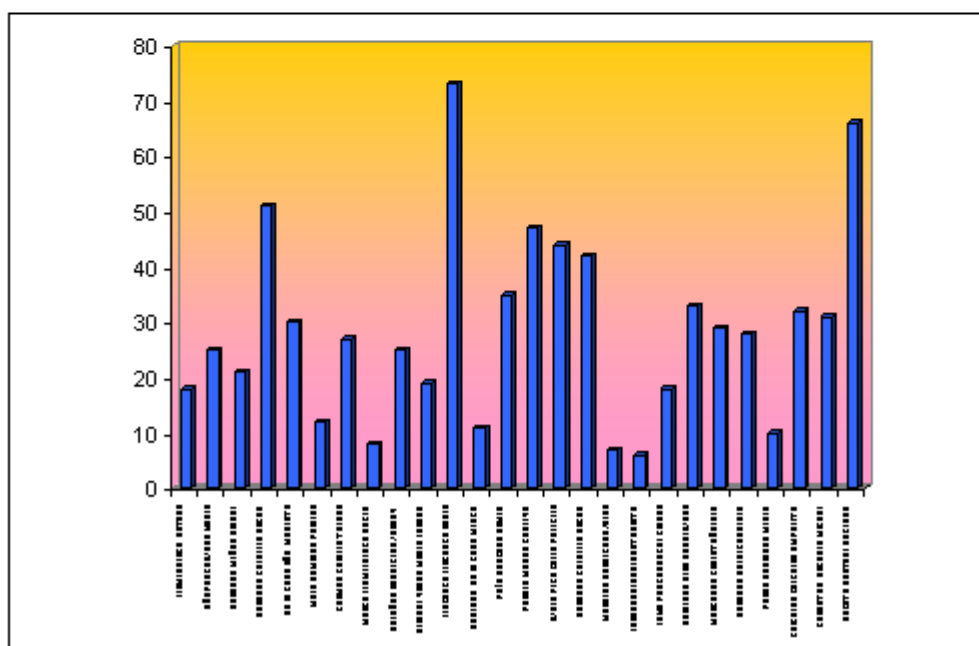
El desembolso se lo realiza al socio previo la presentación de los documentos que solicita la cooperativa, dentro de esto tenemos todos los créditos comerciales, consumo, vivienda y los microcreditos.

Al analizar se visualiza que los oficiales que mayor colocan son de las agencias La Ecuatoriana y Guamani, las mencionadas instalaciones de las oficinas se encuentra en un sector de demanda comercial.

3.5.3 NÚMERO DE CRÉDITOS COLOCADOS POR OFICIALES

DICIEMBRE DEL 2008

NOMBRE DEL OFICIAL	N. CRÉDITOS
LLUMIQUINGA ARTURO	18
OÑA PAUCAR JOSE MARIO	25
ANDRADE MUÑOZ ANIBAL	21
VASQUEZ GORDILLO EDGAR	51
DE LA CRUZ OÑA MARGOTH	30
MENA RAMIREZ PAULINA	12
GUZMAN CRIOLLO TERESA	27
MONGA LLUMIQUINGA ALICIA	8
ORDOÑEZ RODRIGUEZ JHONNY	25
ULLAURI YANEZ MARIA LEONOR	19
LINCANGO LINCANGO SONIA	73
NARVAEZ DE LA CRUZ MARCO	11
PEÑA SANCHEZ EDWIN	35
PUEBLA MOLINA KAROLYN	47
OJEDA PICO CELIA PRISCILA	44
VASQUEZ GORDILLO EDGAR	42
WARNIZO RODRIGUEZ JAIRO	7
LANDAZURI RUBIO ANTONIETA	6
LEMA PAUCAR ANGEL KLEVER	18
SANJINES DIAZ DENNIS JOSE	33
MANCHENO GUALOTUÑA LUIS	29
NARVAEZ RODRIGUEZ JAIR	28
PEREZ ENRIQUEZ MARIO	10
CHICAIZA CHICAIZA AMPARITO	32
GUANOTOA SEGOVIA MIGUEL	31
NACATA SUNTAXI SEGUNDO	66
TOTAL NÚMERO DE CRÉDITOS	748



El indicador permite evaluar a los oficiales que mayor número de créditos ha concedido a los socios, identifica a la Agencia el Inca y la Sucursal mayor.

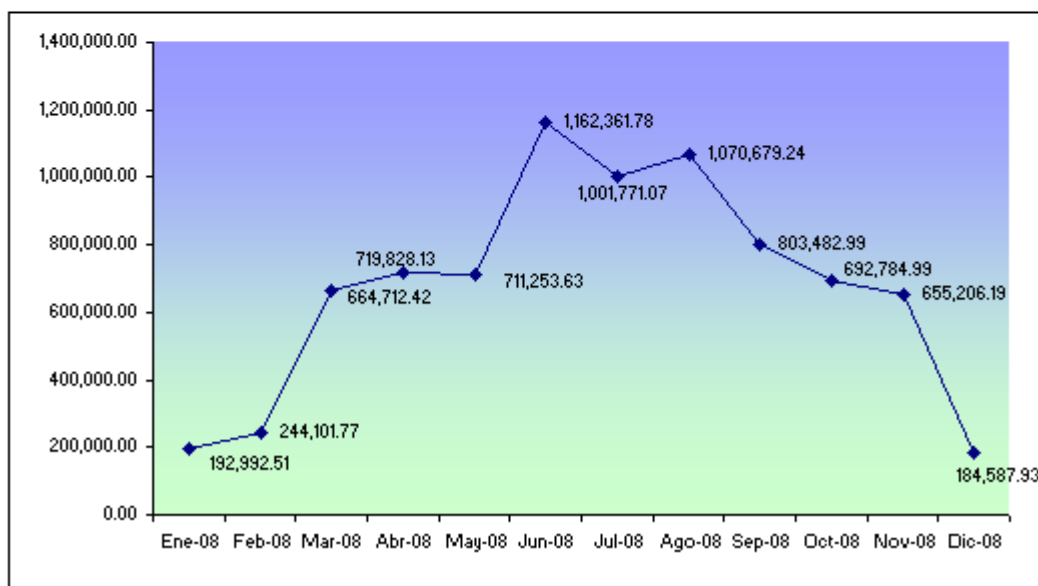
Este indicador tiene relación con el anterior que corresponde a la colocación de créditos por montos, se evidencia que algunas oficinas colocan en mayor número y otras en mayor monto.

Existe competitividad entre los oficiales de crédito para alcanzar las metas propuestas.

3.5.4 CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

ENERO A DICIEMBRE DEL 2008

MES	SALDO CARTERA	CRECIMIENTO	% CRECIMIENTO
diciembre-07	23,240,488.87		
enero-08	23,433,481.38	192,992.51	2.38%
febrero-08	23,677,583.15	244,101.77	3.01%
marzo-08	24,342,295.57	664,712.42	8.20%
abril-08	25,062,123.70	719,828.13	8.88%
mayo-08	25,773,377.33	711,253.63	8.78%
junio-08	26,935,739.11	1,162,361.78	14.34%
julio-08	27,937,510.18	1,001,771.07	12.36%
agosto-08	29,008,189.42	1,070,679.24	13.21%
septiembre-08	29,811,672.41	803,482.99	9.91%
octubre-08	30,504,457.40	692,784.99	8.55%
noviembre-08	31,159,663.59	655,206.19	8.09%
diciembre-08	31,344,251.52	184,587.93	2.28%
		8,103,762.65	100.00%



El indicador de crecimiento de la cartera mes por mes del año 2008, permite evaluar el nivel de crecimiento de la carteras, al revisar el gráfico identifica los meses de mayor impacto de la cartera corresponde a junio, julio y Agosto.

Al realizar el estudio de mercado identifica que son meses de mayor inversión en educación de los hijos de los socios, por ende existe la demanda de los créditos.

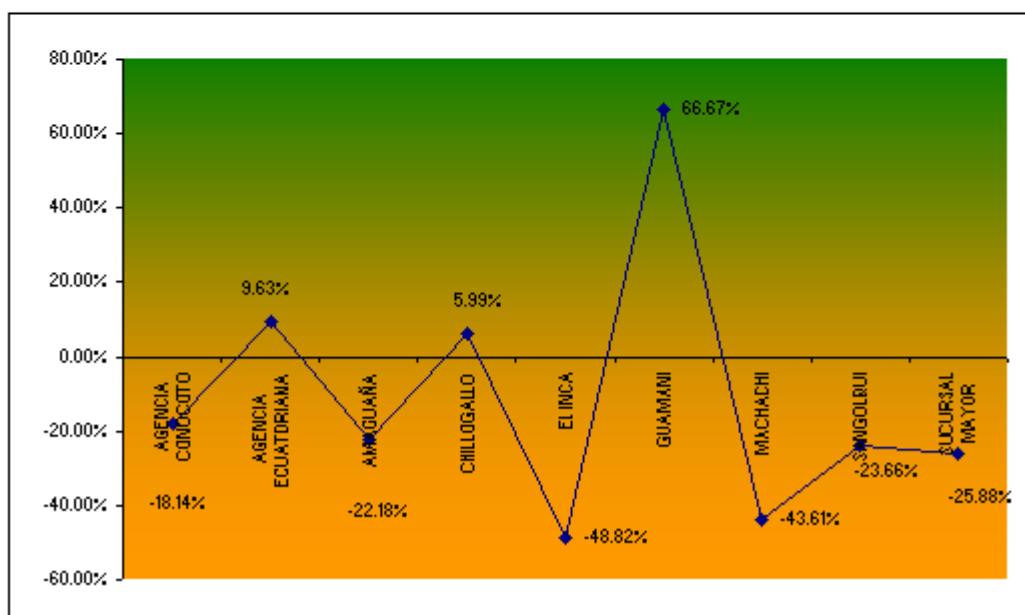
Los meses de menor crecimiento corresponden a diciembre y enero, a nivel de país en esos meses son de mayores gastos y los socios no necesitan de créditos.

El saldo de crecimiento de la cartera durante el periodo 2008 es de \$ 8.103.762,65

3.5.9 COLOCACIÓN DE CARTERA VS METAS PROPUESTAS

MES DE DICIEMBRE DEL 2008

OFICINAS	META PRESUPUESTO	COLOCACIÓN DE LA CARTERA	DIFERENCIA DE CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO
AGENCIA CONOCOTO	190,000.00	147,605.00	-42,395.00	-18.14%
AGENCIA ECUATORIANA	180,000.00	202,500.00	22,500.00	9.63%
AMAGUAÑA	180,000.00	128,150.00	-51,850.00	-22.18%
CHILLOGALLO	370,000.00	384,000.00	14,000.00	5.99%
EL INCA	500,000.00	385,885.00	-114,115.00	-48.82%
GUAMANI	280,000.00	435,850.00	155,850.00	66.67%
MACHACHI	280,000.00	178,050.00	-101,950.00	-43.61%
SANGOLQUI	290,000.00	234,700.00	-55,300.00	-23.66%
SUCURSAL MAYOR	490,000.00	429,507.00	-60,493.00	-25.88%
CONSOLIDADO	2,760,000.00	2,526,247.00	-233,753.00	-100.00%



Este indicador de colocación de cartera permite evaluar a las agencias que no alcanzaron las metas propuestas por la administración de la cooperativa, refleja las brechas negativas las mismas que no cumplieron, así tenemos las agencias Conocoto, Amaguaña, Inca, Machachi, Sangolquí, y la Sucursal Mayor.

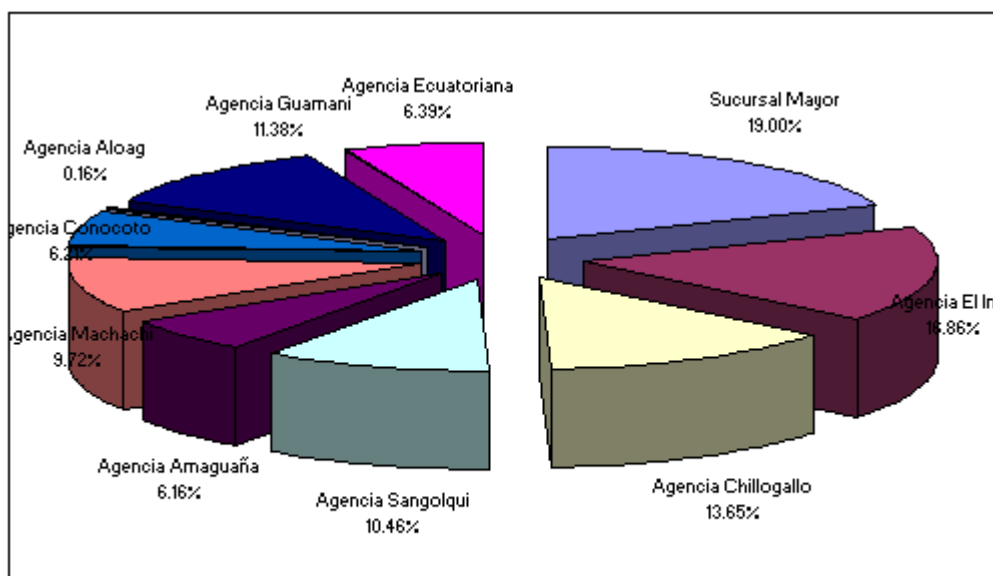
La agencia Guamani sobrepasó la meta en el 66,67%, la agencia La Ecuatoriana en el 9,63%, y la agencia Chillogallo en el 5,99%.

Diciembre por tener un sobre sueldo los socios evitan solicitar créditos, es la justificación del incumplimiento del indicador.

3.5.10 PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA POR OFICINAS

DICIEMBRE DEL 2008

Oficinas	Saldos Cartera	% Participación
Sucursal Mayor	5,955,109.89	19.00%
Agencia El Inca	5,284,857.45	16.86%
Agencia Chilllogallo	4,279,729.15	13.65%
Agencia Sangolqui	3,279,973.94	10.46%
Agencia Amaguaña	1,931,518.74	6.16%
Agencia Machachi	3,047,733.26	9.72%
Agencia Conocoto	1,946,488.56	6.21%
Agencia Aloag	49,792.47	0.16%
Agencia Guamani	3,565,523.30	11.38%
Agencia Ecuatoriana	2,003,524.76	6.39%
Consolidado	31,344,251.52	100.00%



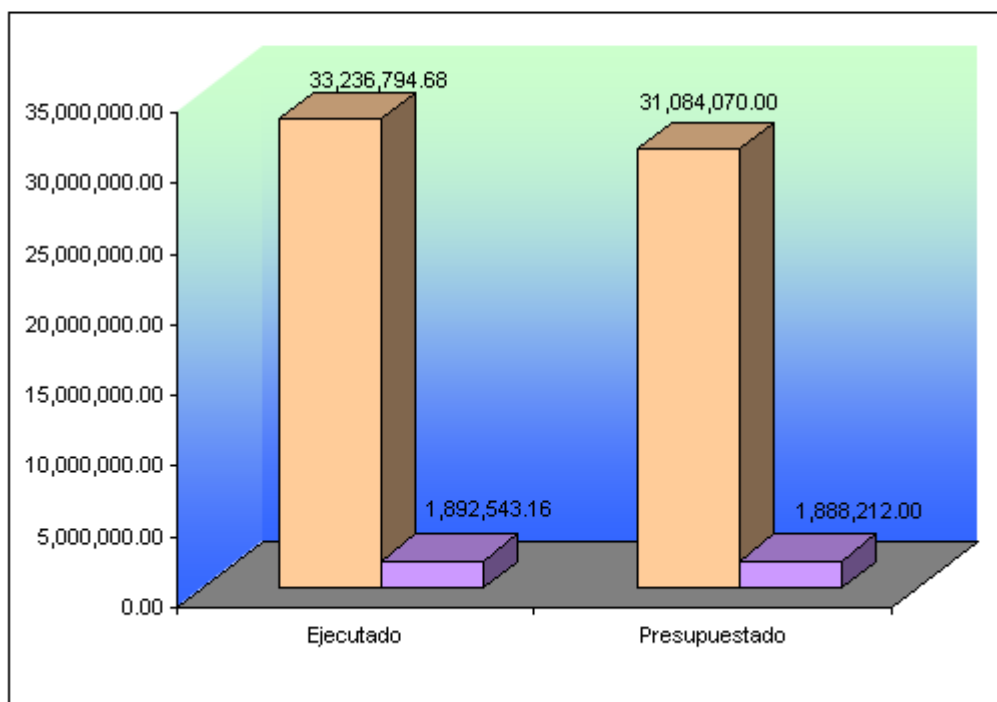
El indicador de participación de la cartera permite identificar a las agencias más colocadoras de créditos, así tenemos la Sucursal Mayor con el 19% frente al total de la cartera consolidada, seguidamente la agencia El Inca con el 16,86% y la agencia chilllogallo con el 13,65%, como lo demuestra el grafico.

Este producto es el más rentable de la cooperativa ya que es giro principal del negocio.

3.5.11 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

DICIEMBRE DEL 2008

Detalle	Ejecutado	Presupuestado	Diferencia cumplimiento	% Cumplimiento
Cartera de Crédito	33,236,794.68	31,084,070.00	2,152,724.68	106.93%
Provisión	1,892,543.16	1,888,212.00	4,331.16	100.23%
Saldo Cartera Neta	31,344,251.52	29,195,858.00	2,148,393.52	107.36%



Permite evaluar el cumplimiento del presupuesto del año 2008 y los saldos ejecutados al 31 de diciembre del 2008, dando como resultado el cumplimiento de la meta del 107,36%.

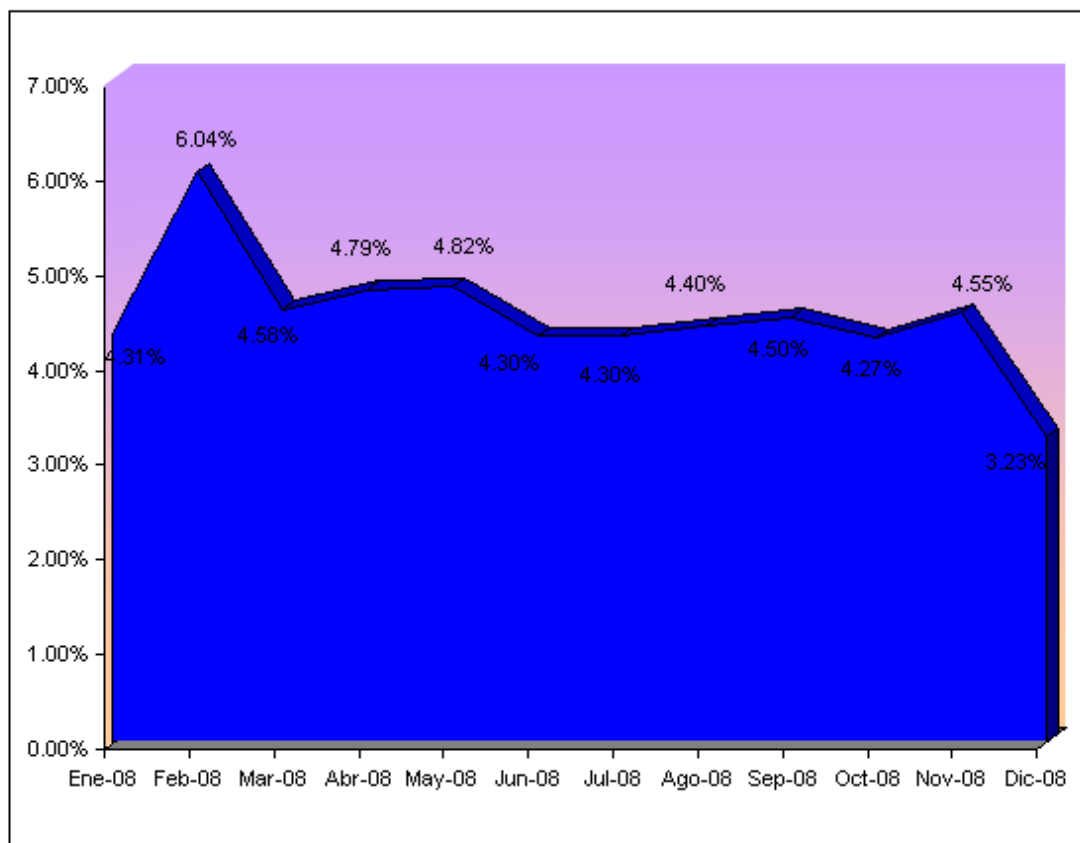
En este rubro esta considerado la cartera comercial, consumo, vivienda y para la microempresa, y los estados de los mismos como vigente, en resolución y vencida.

Este Indicador presenta una brecha en exceso del 7,36%.

3.5.12 ÍNDICE DE MOROSIDAD POR MES

ENERO A DICIEMBRE DEL 2008

Mes	Cartera Vigente	Cartera Resolución	Cartera Vencida	Total Cartera	Cartera Resolución + Vencida	Índice de Morosidad
enero-08	23,806,833.40	767,122.43	305,798.36	24,879,754.19	1,072,920.79	4.31%
febrero-08	23,606,502.61	1,155,670.05	361,883.30	25,123,855.96	1,517,353.35	6.04%
marzo-08	24,724,727.62	812,454.48	373,687.66	25,910,869.76	1,186,142.14	4.58%
abril-08	25,407,471.86	866,637.53	410,406.94	26,684,516.33	1,277,044.47	4.79%
mayo-08	26,122,577.02	876,861.16	445,868.73	27,445,306.91	1,322,729.89	4.82%
junio-08	27,401,818.42	738,564.69	492,576.07	28,632,959.18	1,231,140.76	4.30%
julio-08	28,415,303.37	729,235.01	546,296.20	29,690,834.58	1,275,531.21	4.30%
agosto-08	29,478,181.22	785,758.22	571,364.07	30,835,303.51	1,357,122.29	4.40%
septiembre-08	30,267,776.39	834,288.62	590,832.63	31,692,897.64	1,425,121.25	4.50%
octubre-08	31,002,835.71	789,049.04	594,345.50	32,386,230.25	1,383,394.54	4.27%
noviembre-08	31,609,471.36	890,715.74	615,280.46	33,115,467.56	1,505,996.20	4.55%
diciembre-08	32,162,153.81	706,361.79	368,279.08	33,236,794.68	1,074,640.87	3.23%



Este indicador evalúa mes por mes el índice de morosidad de créditos que no han sido recuperados de acuerdo a las fechas de la tabla de amortización, se identifica a los meses de febrero y mayo como los más críticos.

El índice tiene que ser el mas bajo ya que esto representan provisiones a la cartera de crédito y por ente a resultados de la cooperativa.

Al tener el porcentaje de índice mínimo se entiende que los oficiales de crédito están desembolsando los créditos con un buen análisis y la gestión de cobranza que se esta aplicando es la apropiada.

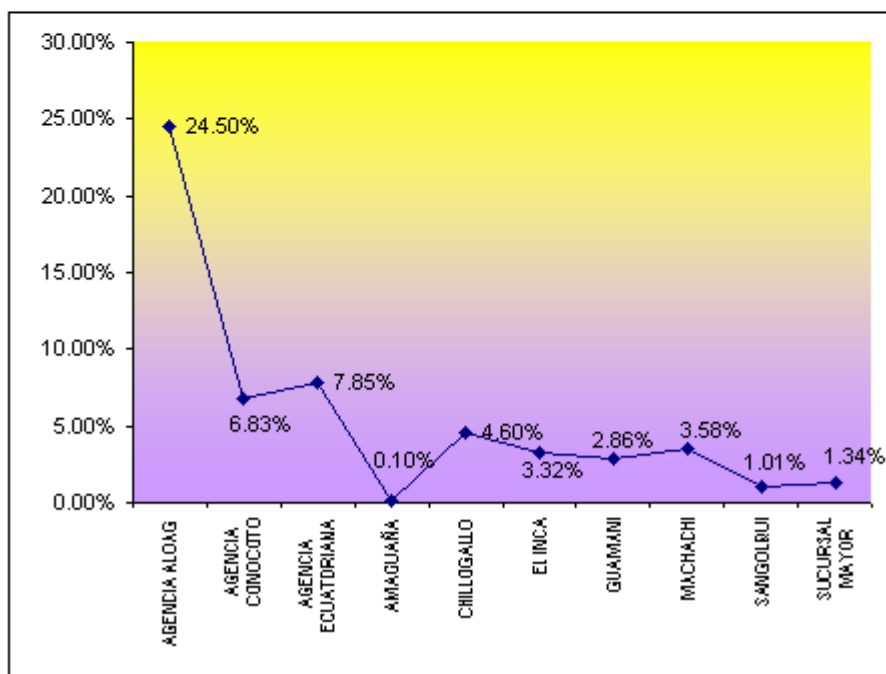
Este índice debe cumplir con el máximo establecido del 3,80% por ente de control que es la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Al mes de diciembre del 2008 el índice de morosidad consolidado es del 3,23%, refleja una brecha del 0,57%.

3.5.10 ÍNDICE DE MOROSIDAD POR OFICINAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Oficina	Cartera Vigente	Cartera Resolución	Cartera Vencida	% Morosidad
AGENCIA ALOAG	54,439.38	7,944.51	9,718.00	24.50%
AGENCIA CONOCOTO	1,960,644.93	106,690.58	37,037.51	6.83%
AGENCIA ECUATORIANA	2,016,175.00	114,090.52	57,547.17	7.85%
AMAGUAÑA	2,006,497.46	403.92	1,695.90	0.10%
CHILLOGALLO	4,376,315.29	126,496.87	84,335.81	4.60%
EL INCA	5,412,761.29	124,107.41	61,899.31	3.32%
GUAMANI	3,643,375.22	73,871.98	33,236.32	2.86%
MACHACHI	3,145,672.80	71,063.94	45,818.08	3.58%
SANGOLQUI	3,398,708.07	20,808.35	13,804.23	1.01%
SUCURSAL MAYOR	6,147,564.37	60,883.71	22,626.75	1.34%
CONSOLIDADO	32,162,153.81	706,361.79	367,719.08	3.23%



El indicador de morosidad por oficinas al mes de diciembre del 2008, permite identificar a las agencia que mayor índice de morosidad mantiene y la falta de gestión en la recuperación de los créditos.

Las oficinas con mayor índice de morosidad tenemos a la agencia Aloag con el 24,50% y la Ecuatoriana con el 7,85%.

A nivel consolidado este índice de morosidad es del 3,23%.

CONCLUSIONES

- Los indicadores de gestión tiene relación con los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- El plan estratégico, corporativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. tiene relación con los indicadores de gestión.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. por ser una entidad financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tiene que cumplir con la ley de instituciones del sistema financieras, resoluciones y circulares que emite el ente de control.
- La cartera de crédito tiene un promedio de rotación y recuperación de 36 meses, la misma que sirve como información primordial para la elaboración del presupuesto.
- Los oficiales de créditos trabajan con metas mensuales de colocación de cartera de crédito, la misma que se relaciona con el presupuesto.
- El indicar de morosidad evalúa la gestión de recuperación que tienen el personal de cobranzas.
- La estructura de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, es la adecuada, considerando que es el giro principal del negocio y evalúa su rentabilidad.
- Las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se encuentran en lugares estratégicos y accesibles para todos los socios.

RECOMENDACIONES

- La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. para mejorar el indicador de colocación de la cartera de créditos debe gestionar en incrementar las captaciones de los ahorros, buscar el fondeo de préstamos del exterior y la Corporación Financiera Nacional para mejorar el indicador de crecimiento, frente al total de activos.
- Para la elaboración del presupuesto se considerara la situación económica del país, el nivel de desempleo, índice de inflación, índices de crecimiento de la cartera de los últimos 3 años y el plan estratégico de la cooperativa.
- Para mejorar el indicador de morosidad la cooperativa deberá implementar nuevas políticas y reglamentos en la concesión del crédito, la cartera de crédito vencida deberá ser entregado a una institución que se dedique exclusivamente a gestionar la recuperación.
- Capacitar a los empleados en la revisión, análisis de la documentación que el socio presenta para la concesión del crédito, y su verificación de información en el lugar de trabajo o domicilio del socio.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS	AUTORES
1. Auditoria Administrativa	Franklin, Enrique B
2. Boletín financiero	Superintendencia de Bancos
3. Como implantar un sistema de control de gestión	Luís Muñiz
4. Cursos de índice de gestión	Carlos Pérez
5. Construir empresas exitosas en contexto de inestabilidad	Schneider
6. Gestión estratégica del cambio	Editorial Pearson
7. Gerencia Estratégica	Serna Gómez
8. Indicadores de Gestión	Carlos Mario Pérez Jaramillo
9. Indicadores de Gestión Organizacional	Rincón Bermúdez
10. Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad	Beltrán J. Jesús Mauricio
11. Presupuesto Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	
12. Manuales aplicados en la Cooperativa	
13. Páginas Web relacionadas al tema	

ANEXO N.1

ANEXO N.2

ANALISIS DE BARRERAS DE LA INDUSTRIA Y DE LA ORGANIZACIÓN EN SU NICHOS

FCE Detallados	TIPO	Calificación a Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta probabilidad)	Probabilidad de Ocurrencia	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD	Calificación	Nivel de afectación Calif de 1 a 5	Impacto	QUE GENERA
Plataforma tecnológica (software, comunicaciones, equipos) estructurada en base necesidades de la organización.	E /S	5	18%	5	5	5	30	5	26.8	Entrar y salir es difícil porque la inversión es alta y el know how de las personas
Marco legal de Cooperativas reguladas	E/S	4	14%	5	5	5	30	5	21.4	
Existencia de gran cantidad de instituciones financieras posicionadas y en similares condiciones.	E	4	14%	5.00	5	3	20	3	8.6	
Economías de escala y competitividad.	E	4	14%	5	4	1	9	4	5.1	
Innovación tecnológica hace que se necesite mayor inversión para lograr una mejor competitividad y seguridad.	E	2	7%	5	5	3	20	3	4.3	
Infraestructura física (dos edificios)	S	1	4%	3	4	5	23	3	2.5	
Profesionalismo en la elaboración de estructuras operativas para alcanzar funcionalidad y cumplimiento de normativa.	E	1	4%	4	4	4	20	3	2.1	
Indemnizaciones a trabajadores en caso de salida de mercado.	S	3	11%	3	2	3	9	1	1.0	
Liderazgo con conocimiento	E	3	11%	5	5	5	30		0.0	
Marco legal de Cooperativas no reguladas	E/S	1	4%	5	4	1	9		0.0	
SUMATORIA		28	100%							

ANEXO N.3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008
31-Dic-08

PRO

<i>ACTIVOS</i>				<i>PASIVO Y CAPITAL</i>			
Cuenta	Descripción	Cantidad	%	Cuenta	Descripción	Cantidad	%
ACTIVO PRODUCTIVO				PASIVOS			
Préstamos a Los Asociados				Depósitos de Ahorro			
	Préstamos (Brutos)	31,084,070			Ahorro Corriente	21,984,073	
	Estimaciones para Préstamos	(1,888,212)			Depósito a Plazo Fijo	6,406,877	
	Total Préstamos Netos	29,195,858	79.35%		Ahorro Infante Juvenil	0	
Inversiones Líquidas					Ahorros Programado/Otro Ahorro	0	
	Reservas para Liquidez - CCL	0			Ahorro Obligatorio	0	
	Otras Reservas de Liquidez	0			Total Depósitos de Ahorro	28,390,950	77.16%
	Depósitos en la CCL a Corto Plazo	0			Crédito Externo		
	Depósitos a Corto Plazo en Bancos	0			Varios	2,030,500	
	Valores e Inversiones a Corto Plazo	0			Total Crédito Externo	2,030,500	5.52%
	Otro	0			Pasivos Sin Costo		
	Reserva para Liquidez	0			Cuentas por Pagar, Provisiones, etc.	364,944	
	Depósitos a corto plazo -	1,134,742			Cuentas por Pagar, Provisiones, etc.	364,944	
	Inversiones Reguladas/Gobierno a	4,490,887			Total Pasivos Sin Costo	364,944	0.99%
	Estimaciones para Inversiones	(48,000)			TOTAL PASIVOS	30,786,394	83.67%
	Total Inversiones Líquidas	5,577,629	15.16%		CAPITAL		
Inversiones Financieras					Aportaciones		
	Aportaciones - Federación	0			Aportaciones	1,540,534	
	Depósitos en la CCL a Largo Plazo	0			Total Capital de los Asociados	1,540,534	4.19%
	Depósitos a Largo Plazo en Bancos	0			Capital Transitorio		
	Valores e Inversiones a Largo Plazo	0			Varios	579,399	
	Otro	0			Varios	579,399	
	Aportaciones en Instituciones	95,500			Excedente (Pérdida) Neto del Año	0	
	Depósitos a largo Plazo -	0			Total Capital Transitorio	579,399	1.57%
	Inversiones Reguladas/Gobierno a	0			Capital Institucional		
	Inversiones entre Agencias	0			Excedentes (Pérdidas) del Año por	329,680	
	Estimaciones para Inversiones	0			Reserva Legal y Ganancia Retenida	3,558,444	
	Total Inversiones Financieras	95,500	0.26%		Total Capital Institucional	3,888,124	10.57%
Inversiones No Financieras					TOTAL CAPITAL	6,008,057	16.33%
	Varios	0			TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	36,794,451	
	Estimaciones para Inv. No Financieras	0					
	Total Inversiones No Financieras	0	0.00%				
	TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO	34,868,987	94.77%				
ACTIVO IMPRODUCTIVO							
Activos Líquidos							
	Caja	145,965					
	Cuenta Corriente (Chequera)	270,650					
	Moneda Extranjera	0					
	Reservas para Liquidez - CCL	0					
	Otras Reservas de Liquidez	0					
	Otros Activos Líquidos	0					
	Total Activos Líquidos	416,615	1.13%				
Cuentas por Cobrar							
	Deudores	6,157					
	Intereses por Cobrar	213,991					
	Documentos por Cobrar	0					
	Deducción de Planilla por Cobrar	0					
	Otras Cuentas por Cobrar	41,356					
	Estimaciones para Cuentas Incob.	(16,868)					
	Total Cuentas por Cobrar	244,636	0.66%				
Activos Fijos							
	Terreno	145,457					
	Edificio (Bruto)	481,906					
	Instalaciones Arrendadas	0					
	Muebles y Equipo	871,526					
	Depreciación Acumulada	(420,368)					
	Total Muebles e Inmuebles Netos	1,078,520	2.93%				
Otros Activos							
	Bienes en Liquidación	10,865					
	Gastos de Organización	117,024					
	Gastos Anticipados	64,781					
	Otros Activos Diferidos	288,205					
	Amortizaciones Acumuladas	(295,182)					
	Total Otros Activos	185,693	0.50%				
Activos Problemáticos							
	Activos de Valor Dudoso	0					
	Discrepancia Contable - Activos	0					

Otros Activos Problemáticos	0	
Estimaciones para Activos	0	
Total Activos Problemáticos	0	0.00%
TOTAL ACTIVO IMPRODUCTIVO	1,925,464	5.23%
TOTAL ACTIVOS	36,794,451	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA
PRO-FORMA DE ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Cuenta	Descripción	Cantidad	%	Cuenta	Descripción	Cantidad	%
	<u>INGRESOS</u>				<u>GASTOS OPERATIVOS</u>		
<u>Ingreso Financiero</u>				<u>Personal</u>			
Ingresos Netos de Préstamos		3,644,275	94.1%	Remuneraciones Mensuales		510,449	
Ingresos por Inversiones Líquidas		228,369	5.9%	Bonificación Vacacional		23,317	
Ingresos por Inversiones Financieras		879	0.0%	Décimo Tercer Sueldo		46,635	
Total - Ingreso Financiero		3,873,523	100.0%	Décimo Cuarto Sueldo		14,220	
Ingresos por Inversiones No Financieras		0	0.0%	Gastos Representación		0	
Ingresos por Otras Fuentes		0	0.0%	Aportes IESS		67,993	
Total - Ingresos por Inversiones No Financieras		0	0.0%	Impuesto a la Renta		0	
Total Ingreso Bruto		3,873,523	100.0%	Pensiones y Jubilaciones		0	
	Rubro Financiero y Margen Bruto			Fondos de Reserva IESS		46,635	
	<u>Costos Financieros</u>			Horas Extras		5,500	
Costo Financiero - Depósitos de Ahorro		706,322		Bonificación por Antigüedad		0	
Costo Financiero Sobre Crédito Externo		97,334		Bonificación Familiar		0	
Costo Financiero - Aportaciones		0		Bonificación por Responsabilidad		0	
Otros Costos Financieros		0		Bonificación por Desahucio		7,000	
Total - Costos Financieros		803,656	21.1%	Bonificación por Gestión		0	
Margen Bruto		3,069,867		Recompensas y Gratificaciones		5,000	
	<u>Utilidad de Operaciones</u>			Comisiones		0	
Gastos operativos		2,464,974	64.8%	Bonificación por Despido		12,000	
Provisiones para Activos de Riesgo		536,069	14.1%	Jubilación Patronal		11,950	
Utilidad de Operaciones		68,824		Bonificación por Cumplimiento		50,000	
	<u>Resultados del Ejercicio</u>			Incentivos por Colocación		0	
Otros Ingresos / Gastos				Servicios Ocasionales		0	
Extraordinarios (Neto)		416,000		Capacitación		50,000	
Ajustes de Años Anteriores (Neto)		0		Viáticos y Movilización		8,800	
Impuestos		(155,144)		Asistencia -médica		1,020	
Resultados del Ejercicio		329,680		Refrigerio		20,677	
Monto transferido al Capital Transitorio		0		Uniformes		0	
Monto transferido al Capital Institucional		329,680		Atenciones		5,467	
				Comisariato		0	
				Indemnizaciones		0	
				Seguros de Vida de Accidentes		0	
				Incentivos Microcrédito		0	
				Empleados Tercerizados		0	
				Bono Sueldo		49,165	
				Total - Personal		935,828	37.97%
				<u>Gobernabilidad</u>			
				Dietas		35,784	
				Viáticos y Movilización		5,400	
				Refrigerio		1,536	
				Capacitación		10,000	
				Total - Gobernabilidad		52,720	2.14%

PRO-FORMA DE ESTADO DE RESULTADOS (...)

31-Dic-08

Cuenta	Descripción	Cantidad	%	Cuenta	Descripción	Cantidad	%
				<u>Administración</u>			
					Movilización, Fletes y Embala	2,629	
					Servicios de Guardianfa	89,287	
						0	
					Energía Eléctrica	21,860	
					Agua Potable	3,425	
					Comunicaciones	30,540	
					Seguros	47,245	
					Arrendamiento	55,475	
					Megared Cooperativo	500	
					Servicios Especializados	0	
					Vehículo Cooperativa	14,160	
					Moto cooperativa	1,920	
					Gastos Bancarios	6,240	
					Asesoría Profesional	10,000	
					Trabajos Eventuales	0	
					Auditoría Externa	14,334	
					Trámites Judiciales	5,000	
					Gastos Operacionales Banred	26,400	
					Consulta Central de Riesgos	6,000	
					Calificadora de Riesgos	9,600	
					Notificaciones Socios	48,735	
					Inspecciones Socios	15,000	
					Abogados Recuperación	6,000	
					Trámites Hipotecas Socios	13,440	
					Publicaciones Libretas Perdida	1,920	
					Trámite Avalúo de Bienes	12,440	
					Comisión Envío Western	0	
					Impuestos Municipales	8,980	
					Impuestos Fiscales	0	
					Aporte a la Superintendencia d	55,403	
					Aporte de Agd	171,213	
					Multasy Otras Sanciones	2,000	
					Imp y Aportes participaciones	3,120	
					Suministros Diversos	79,725	
					Edificios	7,527	
					Suscripciones	4,074	
					Mobiliario y Equipo	48,816	
					Judiciales y Notariales	4,800	
					Publicaciones	4,484	
					Aniversarios	9,000	
					Asamblea General	6,467	
					Misceláneos	300	
					Limpieza y aseo	7,102	
					Atenciones	3,672	
					Comunicaciones Cobis	51,758	
					Cobis Fondo Común	11,820	
					Apertura de Oficinas	0	
					Proceso Electoral	10,000	
					Agasajo Navideño	0	
					Inaguración de Oficina	0	
					Gasto Iva Compras	104,614	
					Honorarios Profesionales	5,000	
					Educación Cooperativa	50,000	
				Total -	Administración	1,092,026	44.30%
				<u>Mercadeo</u>			
					Publicidad y Propaganda	148,000	
				Total -	Mercadeo	148,000	6.00%
				<u>Depreciación</u>			
					Depreciación y Amortización	236,400	
				Total -	Depreciación	236,400	9.59%
				TOTAL GASTOS OPERATIVOS		2,464,974	100.00%

Firmado
Gerente General

Contador



PRO-FORMA DE BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBRE 2009

ACTIVOS

PASIVO Y CAPITAL

ACTIVO PRODUCTIVO

Préstamos a Los Asociados

Préstamos (Brutos) 36,994,016
 Estimaciones para Préstamos (2,191,225)

Total Préstamos Netos 34,802,791

Inversiones Líquidas

Reservas para Liquidez - CCL 0
 Otras Reservas de Liquidez 0
 Depósitos en la CCL a Corto Plazo 0
 Depósitos a Corto Plazo en Bancos 0
 Valores e Inversiones a Corto Plazo 0
 Otro 0
 Reserva para Liquidez 0
 Depósitos a corto plazo - Instituciones 1,150,000
 Inversiones Reguladas/Gobierno a corto 6,227,621
 Estimaciones para Inversiones Líquidas 0

Total Inversiones Líquidas 7,377,621

Inversiones Financieras

Aportaciones - Federación 0
 Depósitos en la CCL a Largo Plazo 0
 Depósitos a Largo Plazo en Bancos 0
 Valores e Inversiones a Largo Plazo 0
 Otro 0
 Aportaciones en Instituciones 120,000
 Depósitos a largo Plazo - Instituciones 0
 Inversiones Reguladas/Gobierno a largo 0
 Inversiones entre Agencias 0
 Estimaciones para Inversiones 0

Total Inversiones Financieras 120,000

Inversiones No Financieras

Varios 0
 Estimaciones para Inv. No Financieras 0

Total Inversiones No Financieras 0

TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO 42,300,412

ACTIVO IMPRODUCTIVO

Activos Líquidos

Caja 171,429
 Cuenta Corriente (Chequera) 500,000
 Moneda Extranjera 0
 Reservas para Liquidez - CCL 0
 Otras Reservas de Liquidez 0
 Otros Activos Líquidos 0

Total Activos Líquidos 671,429

Cuentas por Cobrar

Deudores 7,624
 Intereses por Cobrar 255,886
 Documentos por Cobrar 0
 Deducción de Planilla por Cobrar 0
 Otras Cuentas por Cobrar 57,105
 Estimaciones para Cuentas Incob. (40,709)

Total Cuentas por Cobrar 279,906

Activos Fijos

Terreno 145,457
 Edificio (Bruto) 551,906
 Instalaciones Arrendadas 0
 Muebles y Equipo 921,946
 Depreciación Acumulada (803,528)

Total Muebles e Inmuebles Netos 815,781

Otros Activos

PASIVOS

Depósitos de Ahorro

Ahorro Corriente 21,917,550
 Depósito a Plazo Fijo 8,625,000
 Ahorro Infante Juvenil 0
 Ahorros Programado/Otro Ahorro 0
 Ahorro Obligatorio 0

Total Depósitos de Ahorro 30,542,550

Crédito Externo

Varios 5,754,393

Total Crédito Externo 5,754,393

Pasivos Sin Costo

Cuentas por Pagar, Provisiones, etc. 826,825
 Cuentas por Pagar, Provisiones, etc. 826,825

Total Pasivos Sin Costo 826,825

TOTAL PASIVOS 37,123,768

CAPITAL

Aportaciones

Aportaciones 3,098,520

Total Capital de los Asociados 3,098,520

Capital Transitorio

Varios 579,400
 Varios 579,400
 Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual

Total Capital Transitorio 579,400

Capital Institucional

Excedentes (Pérdidas) del Año por 600,000
 Reserva Legal y Ganancia Retenida 2,862,877

Total Capital Institucional 3,462,877

TOTAL CAPITAL 7,140,797

TOTAL PASIVOS Y CAPITAL 44,264,565

PRO-FORMA DE ESTADO DE RESULTADOS (...)

31-Dic-09

Cuenta	Descripción	Cantidad	%	Cuenta	Descripción	Cantidad	%
				<u>Administración</u>			
					Movilización fletes y embalaje	4,440	
					Servicios de guardianía	134,400	
					Energía eléctrica	18,708	
					Agua potable	2,520	
					Comunicaciones	43,718	
					Seguros	20,000	
					Arrendamiento	67,450	
					Megared Cooperativo	700	
					Servicios especializados	0	
					Vehículo Cooperativa	16,725	
					Moto Cooperativa	2,130	
					Gastos bancarios	6,366	
					Asesoría profesional	25,000	
					Trabajos eventuales	2,604	
					Auditoría externa	8,640	
					Tramites judiciales	0	
					Gastos operacionales banred	33,000	
					Consulta central de riesgos	10,560	
					Calificadora de riesgos	9,369	
					Notificaciones a socios moroso	1,800	
					Inspecciones a socios	0	
					Abogados recuperación	6,000	
					Tramites hipotecas socios	0	
					Publicación libretas perdidas	2,160	
					Tramite avalúo de bienes	15,425	
					Comisión envío Wester	15,120	
					Impuestos municipales	14,750	
					Impuestos fiscales	0	
					Aporte a la AGD	209,066	
					Aporte a la SBS	70,769	
					Multas y otras sanciones	0	
					Impuestos y aportes participac	3,660	
					Suministros diversos	85,772	
					Mantenimiento edificios	8,285	
					Suscripciones	6,623	
					Mant mobiliario y equipo	35,000	
					Publicaciones	3,936	
					Judiciales y notariales	7,440	
					Aniversarios	0	
					Asamblea general	10,000	
					Miscelaneos	500	
					Limpieza y aseo	36,000	
					Atenciones	3,120	
					Comunicaciones Cobis	50,997	
					Cobis fondo comun y varios	16,800	
					Apertura de oficinas	0	
					Proceso electoral	12,000	
					Agasajo navideño	600	
					Inaguración de oficina	0	
					Gasto IVA compras	100,871	
					Honorarios profesionales	4,200	
					Educación cooperativa	0	
					Total - Administración	1,127,223	38.71%
				<u>Mercadeo</u>			
					Publicidad y propaganda	165,000	
					Total - Mercadeo	165,000	5.67%
				<u>Depreciación</u>			
					Depreciación	260,314	
					Total - Depreciación	260,314	8.94%
					TOTAL GASTOS OPERATIVOS	2,911,915	100.00%

Firmado
Gerente General

Contador

ANEXO N.4

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLAnio: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
1	ACTIVO	37.572.788,02
11	FONDOS DISPONIBLES	1.009.232,17
1101	CAJA	147.873,26
110105	EFECTIVO	143.593,26
110110	CAJA CHICA	4.280,00
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	861.358,91
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	106.267,17
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	755.091,74
1104	EFECTOS DE COBRO IMEDIATO	
1105	REMESAS EN TRANSITO	
110505	DEL PAÍS	
13	INVERSIONES	3.929.610,36
1301	PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	3.952.131,68
130105	DE 1 A 30 DIAS	1.151.155,65
130110	DE 31 A 90 DIAS	2.570.409,08
130115	DE 91 A 180 DIAS	182.566,95
130120	DE 181 A 360 DIAS	48.000,00
130125	DE MAS DE 360 DIAS	
1302	PARA NEGOCIAR DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL S	
130215	DE 91 A 180 DIAS	
1304	DISPON.PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTI.DE	
130405	DE 1 A 30 DIAS	
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES	
130505	DE 1 A 30 DIAS	
130510	DE 31 A 90 DIAS	
130515	DE 91 A 180 DIAS	
130520	DE 181 DIAS A 1 AÑO	
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	25.000,00
130710	DEPOSITOS SUJETOS A RESTRICCIÓN	25.000,00
1399	(PROVISIONES PARA INVERSIONES)	(47.521,32)
139905	(PROVISIONES PARA VALUACION DE INVERSIONES MA	(8.000,00)
139910	(PROVISIONES GENERAL PARA INVERSIONES)	(39.521,32)
14	CARTERA DE CREDITOS	31.344.251,52
1401	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL POR VENCER	154.584,39
140105	DE 1 A 30 DIAS	1.314,63
140110	DE 31 A 90 DIAS	5.131,18
140115	DE 91 A 180 DIAS	6.556,52
140120	DE 181 A 360 DIAS	24.717,40
140125	DE MAS DE 360 DIAS	116.864,66
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	16.060.274,04
140205	DE 1 A 30 DIAS	908.593,21
140210	DE 31 A 90 DIAS	1.774.433,86
140215	DE 91 A 180 DIAS	2.437.605,19
140220	DE 181 A 360 DIAS	4.080.251,08
140225	DE MAS DE 360 DIAS	6.859.390,70
1403	CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA POR VENCER	1.951.778,37
140305	DE 1 A 30 DIAS	53.112,93
140310	DE 31 A 90 DIAS	110.073,11
140315	DE 91 A 180 DIAS	162.534,74
140320	DE 181 A 360 DIAS	316.089,36
140325	DE MAS DE 360 DIAS	1.309.968,23
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA POR VEN	13.995.517,01
140405	DE 1 A 30 DIAS	622.382,96
140410	DE 31 A 90 DIAS	1.259.783,05

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
 BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLAnio: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
140415	DE 91 A 180 DIAS	1.810.768,10
140420	DE 181 A 360 DIAS	3.338.090,59
140425	DE MAS DE 360 DIAS	6.964.492,31
1405	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA	
140505	DE 1 A 30 DIAS	
140510	DE 31 A 90 DIAS	
140515	DE 91 A 180 DIAS	
140520	DE 181 A 360 DIAS	
140525	DE MAS DE 360 DIAS	
1406	CARTERA DE CREDITOS CONSUMO REESTRUCTURADA PO	
140605	DE 1 A 30 DIAS	
140610	DE 31 A 90 DIAS	
140615	DE 91 A 180 DIAS	
140620	DE 181 A 360 DIAS	
140625	DE MAS DE 360 DIAS	
1408	CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA REESTRU	
140805	DE 1 A 30 DIAS	
140810	DE 31 A 90 DIAS	
140815	DE 91 A 180 DIAS	
140820	DE 181 A 360 DIAS	
140825	DE MAS DE 360 DIAS	
1411	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL QUE NO DEVENGA I	
141105	DE 1 A 30 DIAS	
141110	DE 31 A 90 DIAS	
141115	DE 91 A 180 DIAS	
141120	DE 181 A 360 DIAS	
141125	DE MAS DE 360 DIAS	
1412	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO QUE NO DEVENGA	327.771,34
141205	DE 1 A 30 DIAS	44.501,03
141210	DE 31 A 90 DIAS	61.664,25
141215	DE 91 A 180 DIAS	75.759,37
141220	DE 181 A 360 DIAS	97.156,08
141225	DE MAS DE 360 DIAS	48.690,61
1413	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENG	8.262,07
141305	DE 1 A 30 DIAS	2.267,99
141310	DE 31 A 90 DIAS	1.558,56
141315	DE 91 A 180 DIAS	1.813,41
141320	DE 181 A 360 DIAS	2.622,11
141325	DE MAS DE 360 DIAS	
1414	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE	370.328,38
141405	DE 1 A 30 DIAS	36.047,40
141410	DE 31 A 90 DIAS	63.686,71
141415	DE 91 A 180 DIAS	78.885,68
141420	DE 181 A 360 DIAS	106.789,50
141425	DE MAS DE 360 DIAS	84.919,09
1418	CARTERA DE CRED.PARA LA MICROEMPRESA REESTR.Q	
141805	DE 1 A 30 DIAS	
141810	DE 31 A 90 DIAS	
1421	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENCIDA	
142105	DE 1 A 30 DIAS	
142110	DE 31 A 90 DIAS	
142115	DE 91 A 180 DIAS	
142120	DE 181 A 360 DIAS	
142125	DE MAS DE 360 DIAS	

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLAnio: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
1422	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	272.383,35
142205	DE 1 A 30 DIAS	28.570,53
142210	DE 31 A 90 DIAS	41.184,66
142215	DE 91 A 180 DIAS	55.847,84
142220	DE 181 A 270 DIAS	41.498,49
142225	DE MAS DE 270 DIAS	105.281,83
1423	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	2.025,59
142305	DE 1 A 30 DIAS	
142310	DE 31 A 90 DIAS	614,54
142315	DE 91 A 270 DIAS	1.408,05
142320	DE 271 A 360 DIAS	
142325	DE 361 A 720 DIAS	
142330	DE MAS DE 720 DIAS	3,00
1424	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENC	93.870,14
142405	DE 1 A 30 DIAS	32.133,69
142410	DE 31 A 90 DIAS	31.553,87
142415	DE 91 A 180 DIAS	21.300,72
142420	DE 181 A 360 DIAS	8.460,86
142425	DE MAS DE 360 DIAS	421,00
1428	CARTERA DE CREDITO PARA LA MICROEMPRESA REEST	
142805	DE 1 A 30 DIAS	
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(1.892.543,16)
149905	(CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL)	(3.864,62)
149910	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	(818.545,11)
149915	(CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA)	(50.222,15)
149920	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	(630.909,48)
149930	(PROVISION GENERAL PARA CARTERA DE CREDITO)	(389.001,80)
16	CUENTAS POR COBRAR	293.258,47
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	18.496,98
160205	PARA NEGOCIAR	18.065,77
160215	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	
160220	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	431,21
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	231.631,02
160305	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	893,26
160310	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	98.319,26
160315	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	8.413,76
160320	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	124.004,74
160325	CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA	
1612	INVERSIONES VENCIDAS	
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	22.633,21
161430	GASTOS JUDICIALES	3.432,44
161490	OTROS	19.200,77
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	60.371,49
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL	
169010	PRESTAMOS DE FONDO DE RESERVA	
169090	OTRAS	60.371,49
1699	(PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR)	(39.874,23)
169905	(PROVISIONES PARA INTERESES Y COMISIONES POR	(434,75)
169910	(PROVISIONES PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	(39.439,48)
17	BIENES REALI., ADJUD.POR PAGO, DE ARREND.MERC	40.374,89
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	25.974,89
170205	TERRENOS	24.884,52
170210	EDIFICIOS Y OTROS LOCALES	
170215	MOBILIARIO, MAQUINARIA Y EQUIPO	

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANIO: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
170230	OTROS TITULOS VALORES	
170290	OTROS	1.090,37
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	14.400,00
170605	TERRENOS	14.400,00
1799	(PROVISION PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICAD	
179910	(PROVISION PARA BIENES ADJUDICADOS)	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	663.655,42
1801	TERRENOS	145.456,80
1802	EDIFICIOS	451.905,74
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	204.730,35
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	307.810,40
1807	UNIDAD DE TRANSPORTE	72.210,92
1890	OTROS	9.763,67
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	(528.222,46)
189905	(EDIFICIOS)	(141.819,74)
189915	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)	(112.937,74)
189920	(EQUIPOS DE COMPUTACION)	(225.414,79)
189925	(UNIDADES DE TRANSPORTE)	(44.698,43)
189940	(OTROS)	(3.351,76)
19	OTROS ACTIVOS	292.405,19
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	102.025,22
190125	EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION COOPERATIV	102.025,22
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	
190275	OTROS ACTIVOS	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	61.790,69
190405	INTERESES	
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	54.826,78
190490	OTROS	28.281,20
190499	(AMORTIZACION DE GASTOS ANTICIPADOS)	(21.317,29)
1905	GASTOS DIFERIDOS	82.392,41
190505	GASTOS DE CONSTITUCION Y ORGANIZACIÓN	
190510	GASTOS DE INSTALACION	39.641,98
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	96.399,95
190525	GASTOS DE ADECUACION	148.831,25
190590	OTROS	56.330,33
190599	(AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	(258.811,10)
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	35.657,60
190610	MERCADERIAS DE COOPERATIVAS	2.947,31
190615	PROVEDURIA	32.710,29
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	
1990	OTROS	20.892,92
199005	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -IVA	118,53
199010	OTROS IMPUESTOS	
199015	DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	4.820,00
199025	FALTANTES DE CAJA	160,23
199090	VARIAS	15.794,16
1999	(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	(10.353,65)
199905	(PROVISION PARA VALUACION DE INVERSIONES EN A	(4.724,89)
199990	(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS)	(5.628,76)
2	PASIVOS	(30.750.133,73)
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	(26.507.898,72)
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	(15.293.510,64)
210135	DEPOSITOS DE AHORROS	(15.121.538,88)
210140	OTROS DEPOSITOS	(2.624,64)

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANo: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
210150	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	(169.347,12)
2103	DEPOSITOS A PLAZO	(7.593.769,51)
210305	DE 1 A 30 DIAS	(3.237.678,33)
210310	DE 31 A 90 DIAS	(3.022.578,30)
210315	DE 91 A 180 DIAS	(943.162,82)
210320	DE 181 A 360 DIAS	(363.372,69)
210325	DE MAS DE 361 DIAS	(26.977,37)
210330	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	(3.620.618,57)
25	CUENTAS POR PAGAR	(703.221,57)
2501	INTERESES POR PAGAR	(102.299,04)
250105	DEPOSITOS A LA VISTA	
250115	DEPOSITOS A PLAZO	(91.802,20)
250135	OBLIGACIONES FINANCIERAS	(10.496,84)
250155	FONDOS DE RESERVA EMPLEADOS	
250190	OTROS	
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	(347.078,82)
250310	BENEFICIOS SOCIALES	(135.904,81)
250315	APORTE AL IESS	(13.610,57)
250320	FONDOS DE RESERVA IESS	(19.528,20)
250325	PARTICIPACION EMPLEADOS	(178.035,24)
2504	RETENCIONES	(31.640,52)
250405	RETENCIONES FISCALES	(7.204,84)
250490	OTRAS RETENCIONES	(24.435,68)
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	(90.861,76)
250505	IMPUESTO A LA RENTA	(90.861,76)
2506	PROVEEDORES	(40.171,39)
2511	PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPE	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	(91.170,04)
259015	CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	(941,26)
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	(90.228,78)
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	(3.533.979,67)
2601	SOBREGIROS	
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DE	
260205	DE 1 A 30 DIAS	
260210	DE 31 A 90 DIAS	
260215	DE 91 A 180 DIAS	
260220	DE 181 A 360 DIAS	
260225	DE MAS DE 360 DIAS	
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SE	(3.533.979,67)
260605	DE 1 A 30 DIAS	(94.301,67)
260610	DE 31 A 90 DIAS	(291.409,50)
260615	DE 91 A 180 DIAS	(446.511,99)
260620	DE 181 A 360 DIAS	(807.737,16)
260625	DE MAS DE 360 DIAS	(1.894.019,35)
2690	OTRAS OBLIGACIONES	
269005	DE 1 A 30 DIAS	
269010	DE 31 A 90 DIAS	
269020	DE 181 A 360 DIAS	
27	VALORES EN CIRCULACION	
2790	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE VALORES EN	
29	OTROS PASIVOS	(5.033,77)
2903	FONDOS EN ADMINISTRACION	
2908	TRANSFERENCIA INTERNAS	

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANo: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
2990	OTROS	(5.033,77)
299005	SOBRANTES DE CAJA	(4.390,07)
299090	VARIAS	(643,70)
3	PATRIMONIO	(6.035.287,93)
31	CAPITAL SOCIAL	(3.775.451,32)
3103	APORTES DE SOCIOS	(3.775.451,32)
310305	COMUNES	(1.770.830,45)
310310	OBLIGATORIAS	(2.004.620,87)
33	RESERVAS	(1.945.418,51)
3301	LEGALES	(1.015.080,63)
3303	ESPECIALES	(662.470,47)
330305	A DISPOSICION DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONIS	(4.474,43)
330310	PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	(657.996,04)
330390	OTRAS	
3305	REVALORIZACION DE PATRIMONIO	(267.867,41)
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	(7.360,00)
3402	DONACIONES	(7.360,00)
340205	EN EFECTIVO	(7.360,00)
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	(307.058,10)
3501	SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIP	(307.058,10)
36	RESULTADOS	
3601	UTILIDAD O EXCEDENTES ACUMULADOS	
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	
4	GASTOS	4.693.548,26
41	INTERESES CAUSADOS	938.162,51
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	871.530,32
410115	DEPOSITO DE AHORROS	417.388,69
410130	DEPOSITOS A PLAZO	454.141,63
410190	OTROS	
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	66.632,19
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DE	
410315	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DE	
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SE	66.632,19
4105	OTROS INTERESES	
410590	OTROS	
42	COMISIONES CAUSADAS	
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
4290	VARIAS	
43	PERDIDAS FINANCIERAS	
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	
44	PROVISIONES	796.600,76
4401	INVERSIONES	27.273,80
4402	CARTERA DE CREDITOS	744.280,10
4403	CUENTAS POR COBRAR	18.153,64
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE	2.329,72
4405	OTROS ACTIVOS	4.563,50
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	
45	GASTOS DE OPERACION	2.553.707,19
4501	GASTOS DE PERSONAL	1.006.134,51
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	578.301,44
450110	BENEFICIOS SOCIALES	68.728,94
450120	APORTES AL IESS	102.019,42
450125	IMPUESTO A LA RENTA DEL PERSONAL	3.424,43

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANo: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
450135	FONDOS DE RESERVA IESS	33.541,75
450190	OTROS	220.118,53
4502	HONORARIOS	50.898,52
450205	DIRECTORES	46.559,41
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	4.339,11
4503	SERVICIOS VARIOS	528.396,82
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES	1.815,07
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	104.505,46
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	40.704,47
450320	SERVICIOS BASICOS	66.259,21
450325	SEGUROS	75.161,48
450330	ARRENDAMIENTOS	61.918,26
450390	OTROS SERVICIOS	178.032,87
4504	IMPUESTOS,CONTRIBUCIONES Y MULTAS	225.231,04
450405	IMPUESTOS FISCALES	49,48
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	13.319,19
450415	APORTE A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	42.743,84
450420	APORTE A LA AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS	163.839,76
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	460,45
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E I	4.818,32
4505	DEPRECIACIONES	106.404,88
450515	EDIFICIOS	22.306,73
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	16.260,11
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	53.172,52
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	14.665,52
450590	OTROS	
4506	AMORTIZACIONES	101.008,84
450605	GASTOS ANTICIPADOS	44.879,38
450610	GASTOS DE CONSTITUCION Y ORGANIZACIÓN	
450615	GASTOS DE INSTALACION	10.734,07
450620	ESTUDIOS	
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	17.742,54
450630	GASTOS DE ADECUACION	27.652,85
4507	OTROS GASTOS	535.632,58
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	77.312,82
450710	DONACIONES	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	56.430,04
450790	OTROS	401.889,72
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5.542,53
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	2.575,94
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIO	2.810,26
4790	OTROS	156,33
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	399.535,27
4805	IMPUESTO PARA EL INNFA	20.177,33
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	178.035,24
4815	IMPUESTO A LA RENTA	201.322,70
4890	OTROS	
5	INGRESOS	(5.480.914,62)
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	(4.941.098,76)
5101	DEPOSITOS	(14.504,34)
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FIN	(14.504,34)
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITU	(225.198,85)

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANio: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
510305	PARA NEGOCIAR	(224.560,72)
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	
510320	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	(638,13)
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	(4.701.395,57)
510405	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	(11.458,82)
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	(1.997.941,78)
510415	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	(161.851,05)
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	(2.439.530,24)
510425	CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA	(58,74)
510430	DE MORA	(90.554,94)
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	
519090	OTROS	
52	COMISIONES GANADAS	(3.891,03)
5201	CARTERA DE CREDITOS	(3.891,03)
520105	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	(13,71)
520110	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	(1.145,06)
520115	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	(536,98)
520120	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	(2.195,28)
53	UTILIDADES FINANCIERAS	(3.945,82)
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	(3.719,26)
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	(226,56)
530305	EN VENTA DE INVERSIONES	(226,56)
54	INGRESOS POR SERVICIOS	(369.785,85)
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	(277.371,05)
5490	OTROS SERVICIOS	(92.414,80)
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	(3.429,50)
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	(3.429,50)
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y REC	
5590	OTROS	
56	OTROS INGRESOS	(158.763,66)
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	(1.968,65)
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	(156.795,01)
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	(76.574,56)
560410	REVERSION DE PROVISIONES	(71.240,58)
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIOR	(8.979,87)
5690	OTROS	
59	PERDIDA Y GANANCIAS	
6	CUENTAS CONTINGENTES	
64	ACREEDORAS	
6402	FIANZAS Y GARANTIAS	
640210	GARANTIAS CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	
640290	OTRAS	
7	CUENTAS DE ORDEN	
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	9.476.569,49
7101	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	354,32
710105	EN COBRANZAS	
710110	EN CUSTORIA	354,32
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGAD	3.484.683,00
710215	INVERSIONES MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	
710225	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	129.900,00
710235	CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA	324.000,00
710240	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	2.858.286,00
710250	BIENES MUEBLES	119.689,50
710255	BIENES INMUEBLES	52.807,50

INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
BALANCE GENERAL

Codigo Oficina 2137

Oficina: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLANIO: 2008 Mes: 12 Dia: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	676.575,79
710305	INVERSIONES	2.715,13
710310	CARTERA DE CREDITOS	646.484,62
710320	CUENTAS POR COBRAR	27.176,04
710330	OTROS ACTIVOS	200,00
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	462.966,31
710510	CARTERA DE CREDITOS	462.966,31
7107	CARTERA DE CREDITOS EN DEMANDA JUDICIAL	74.084,89
710710	CONSUMO	70.561,17
710715	VIVIENDA	
710720	PARA LA MICROEMPRESA	91,28
710735	CUENTAS POR COBRAR	3.432,44
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	298.344,02
710905	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL	
710910	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	151.091,30
710915	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	11.431,67
710920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	135.821,05
710925	CARTERA DE CREDITO REESTRUCTURADA	
7112	OBLIGACIONES EXTINGUIDAS POR ACUERDOS CONCORD	
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	4.479.561,16
719005	COBERTURA DE SEGUROS	4.332.375,56
719090	OTROS CUENTAS DE ORDEN	147.185,60
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	(82.423.540,13)
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS EN TERCEROS	(78.413.919,76)
740105	EN COBRANZA	
740110	DOCUMENTO EN GARANTIA	(45.370.601,05)
740115	VALORES FIDUCIARIOS EN GARANTIA	(526.521,50)
740120	BIENES INMUEBLES EN GARANTIA	(32.461.047,21)
740125	OTROS BIENES EN GARANTIA	(55.750,00)
740130	EN CUSTORIA	
7414	PROVISIONES CONSTITUIDAD	(389.001,80)
741425	PROVISION GENERAL CARTERA COMERCIAL	(1.043,02)
741430	PROVISION GENERAL CARTERA CONSUMO	(148.111,92)
741435	PROVISION GENERAL CARTERA VIVIENDA	(12.799,51)
741440	PROVISION GENERAL CARTERA MICROCREDITO	(227.047,35)
7415	DEPÓSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDAS COMO GAR	(3.620.618,57)
741505	CARTERA COMERCIAL	(6.564,00)
741510	CARTERA DE CONSUMO	(1.897.799,31)
741515	CARTERA DE VIVIENDA	(148.498,53)
741520	CARTERA DE MICROEMPRESA	(1.567.756,73)

GERENTE GENERAL

AUDITOR INTERNO

CONTADOR GENERAL

ESTADO ANALITICO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA: 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
4	CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS	
4	GASTOS	4,693,548.26
41	INTERESES CAUSADOS	938,162.51
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	871,530.32
410115	DEPOSITO DE AHORROS	417,388.69
41011501	AHORRO PRESTAMO	335,812.61
41011502	AHORRO PRODUCTIVO	58,610.55
41011503	AHORROS SUEÑA	22,965.53
410130	DEPOSITOS A PLAZO	454,141.63
41013001	DEPOSITO A PLAZO PAGOS AL VENCIMIENTO	442,206.11
41013002	DEPOSITO A PLAZO PAGOS PERIODICOS	11,935.52
410190	OTROS	
41019001	CERTIFICADOS DE APORTACION	
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	66,632.19
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	
410315	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	66,632.19
4105	OTROS INTERESES	
410590	OTROS	
42	COMISIONES CAUSADAS	
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
4290	VARIAS	
43	PERDIDAS FINANCIERAS	
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	
44	PROVISIONES	796,600.76
4401	INVERSIONES	27,273.80
4402	CARTERA DE CREDITOS	744,280.10
4403	CUENTAS POR COBRAR	18,153.64
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO	2,329.72
4405	OTROS ACTIVOS	4,563.50
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	
45	GASTOS DE OPERACION	2,553,707.19
4501	GASTOS DE PERSONAL	1,006,134.51
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	578,301.44
45010501	SUELDOS	497,740.76
45010502	COMPONENTE SALARIAL EN PROCESO DE INCORPORACION	
45010503	BONIFICACION VACACIONAL	26,778.09
45010504	BONO SUELDO	53,782.59

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
450110	BENEFICIOS SOCIALES	68,728.94
45011001	DECIMO TERCER SUELDO	50,708.85
45011002	DECIMO CUARTO SUELDO	18,020.09
45011003	FONDOS DE RESERVA	
450120	APORTES AL IESS	102,019.42
450125	IMPUESTO A LA RENTA DEL PERSONAL	3,424.43
450135	FONDOS DE RESERVA IESS	33,541.75
450190	OTROS	220,118.53
45019005	BENEFICIOS A EMPLEADOS	84,598.92
4501900501	HORAS EXTRAS	7,008.40
4501900502	BONIFICACION POR ANTIGÜEDAD	
4501900503	BONIFICACION FAMILIAR	
4501900504	BONIFICACION POR RESPONSABILIDAD	
4501900505	BONIFICACION POR DESAHUCIO	225.00
4501900506	BONIFICACION POR GESTION	
4501900507	RECOMPENSAS Y GRATIFICACIONES	10,669.96
4501900509	BONIFICACION POR DESPIDO INTEMPESTIVO	
4501900510	JUBILACION PATRONAL	14,129.42
4501900511	BONIFICACION POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAL	39,787.51
4501900512	INCENTIVOS COLOCACION MICROREDITOS	
4501900513	COMISIONES CAPTACION DEP.PZ.FJ.	964.30
4501900514	COMISIONES CALL CENTER RECUPERACION CARTERA	5,169.48
4501900515	COMISION INSPECCIONES CREDITOS	2,939.83
45019010	OTROS GASTOS DEL PERSONAL	135,519.61
4501901001	SERVICIOS OCASIONALES	1,224.48
4501901002	CAPACITACION	17,661.87
4501901003	VIATICOS Y MOVILIZACION	14,176.72
4501901004	ASISTENCIA MEDICA	95.52
4501901005	REFRIGERIO	60,345.43
4501901006	UNIFORMES	
4501901007	ATENCIONES	34,141.85
4501901008	COMISARIATO	
4501901009	INDEMNIZACIONES	
4501901011	SEGUROS DE VIDA Y ACCIDENTE	
4501901012	INCENTIVOS MICROREDITOS Y CAPTACIONES PERS.OCACIONAL	
4501901013	EMPLEADOS TERCERIZADOS	7,873.74
4501901014	COMISIONES CAPTACIONES	
4502	HONORARIOS	50,898.52
450205	DIRECTORES	46,559.41
45020505	CONSEJO DE ADMINISTRACION	46,279.72
4502050501	DIETAS	32,464.24
4502050502	VIATICOS Y MOVILIZACION	4,018.06
4502050503	REFRIGERIO	2,536.92
4502050504	CAPACITACION	7,260.50
45020510	CONSEJO DE VIGILANCIA	
4502051001	DIETAS	
4502051002	VIATICOS Y MOVILIZACION	
4502051003	REFRIGERIO	
4502051004	CAPACITACION	
45020515	TRIBUNAL ELECTORAL	

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
4502051501	DIETAS	
4502051502	VIATICOS Y MOVILIZACION	
4502051503	REFRIGERIO	
4502051504	CAPACITACION	
45020520	COMISION TECNICA	
4502052001	DIETAS	
4502052002	VIATICOS Y MOVILIZACION	
4502052003	REFRIGERIO	
45020525	COMISION DE EDUCACION	
4502052503	REFRIGERIO	
45020530	COMITÉ DE CREDITO	
4502053002	VIATICOS Y MOVILIZACION	
45020535	OTRAS COMISIONES	279.69
4502053501	DIETAS	
4502053502	VIATICOS Y MOVILIZACION	
4502053503	REFRIGERIO	279.69
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	4,339.11
4503	SERVICIOS VARIOS	528,396.82
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES	1,815.07
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	104,505.46
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	40,704.47
450320	SERVICIOS BASICOS	66,259.21
45032001	ENERGIA ELECTRICA	19,812.34
45032002	AGUA POTABLES	2,293.78
45032003	COMUNICACIONES	44,153.09
450325	SEGUROS	75,161.48
45032501	SEGUROS CONTRA INCENDIO	
45032502	SEGUROS ROBO Y/O ASALTO	
45032504	SEGUROS GENERALES	94.10
45032505	POLIZA DE COBERTURA A LA CARTERA DE SOCIOS	74,670.66
45032506	SEGURO DE FIDELIDAD	396.72
450330	ARRENDAMIENTOS	61,918.26
450390	OTROS SERVICIOS	178,032.87
45039001	MEGARED COOPERATIVA	650.00
45039002	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	
45039003	VEHICULO COOPERATIVA	15,620.67
45039004	MOTO COOPERATIVA	1,641.03
45039005	GASTOS BANCARIOS	6,278.41
45039006	ASESORAMIENTO PROFESIONAL	2,000.00
45039007	TRABAJO EVENTUALES	2,566.45
45039008	AUDITORIA EXTERNA	4,555.23
45039009	NOTIFICACIONES SOCIOS	
45039010	TRAMITES JUDICIALES SOCIOS MOROSOS	
45039011	GASTOS OPERACIONALES BANRED	30,732.08
45039012	CONSULTA A LA CENTRAL DE RIESGOS	9,810.56
45039013	CALIFICADORA DE RIESGOS	10,900.00
45039014	NOTIFICACIONES A SOCIOS MOROSOS	45,145.98
45039015	INSPECCIONES A SOCIOS PRESTAMISTAS	3,171.00
45039016	ABOGADOS RECUPERACION EX-JUDICIAL	319.06
45039017	TRAMITES HIPOTECAS DE SOCIOS	15,011.41

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
45039018	PUBLICACION LIBRETAS PERDIDAS SOCIOS	1,365.00
45039019	TRAMITE AVALUOS DE BIENES DE SOCIOS	13,475.00
45039020	COMISIONES ENVIO WESTER UNION	14,790.99
45039021	AUDITORIA INFORMATICA	
4504	IMPUESTOS,CONTRIBUCIONES Y MULTAS	225,231.04
450405	IMPUESTOS FISCALES	49.48
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	13,319.19
450415	APORTE A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	42,743.84
450420	APORTE A LA AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS	163,839.76
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	460.45
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	4,818.32
45049001	CUOTAS FECOAC	
45049002	CUOTA CEDECOOP	
45049003	APORTE ASOCIACION DE COOP.CONTROLADAS S.I.B	3,187.20
45049004	IMPUESTO 0.001% AL COL.INGENIEROS CIVILES DE PICHINCHA	
45049005	IMPUESTOS A LOS BOMBEROS	42.23
4505	DEPRECIACIONES	106,404.88
450515	EDIFICIOS	22,306.73
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	16,260.11
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	53,172.52
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	14,665.52
450590	OTROS	
4506	AMORTIZACIONES	101,008.84
450605	GASTOS ANTICIPADOS	44,879.38
45060501	EQUIPOS DE COMPUTACION	925.08
45060502	PUBLICIDAD	2,726.72
45060503	PROMOCIONES	
45060504	AUDITORIA INFORMATICA	
45060505	UNIFORMES DE EMPLEADOS	12,273.62
45060506	COMUNICACION COBIS	
45060507	SEGURO CONTRA INCENDIO	2,550.56
45060508	SEGURO CONTRA ROBO Y ASALTO	6,180.86
45060509	SEGURO DE FIDELIDAD	981.94
45060510	SEGURO DE EQUIPOS ELECTRONICOS	2,471.41
45060511	SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL	1,326.77
45060512	SEGUROS GENERALES	
45060513	SEGURO VEHICULOS	3,327.91
45060514	SEGURO DE TRANSPORTE DE DINERO	2,310.97
45060515	GASTOS DE CONSULTORIA	
450610	GASTOS DE CONSTITUCION Y ORGANIZACION	
450615	GASTOS DE INSTALACION	10,734.07
450620	ESTUDIOS	
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	17,742.54
450630	GASTOS DE ADECUACION	27,652.85
4507	OTROS GASTOS	535,632.58
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	77,312.82
450710	DONACIONES	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	56,430.04
45071501	EDIFICIOS	6,303.69
45071502	MOBILIARIO Y EQUIPO	50,126.35

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
450790	OTROS	401,889.72
45079001	SUSCRIPCIONES	7,494.46
45079002	JUDICIALES Y NOTARIALES	9,317.82
45079003	PUBLICACIONES	4,601.96
45079004	ASAMBLEAS GENERALES	9,570.41
45079005	PROMOCION RIFA	
45079006	ANIVERSARIOS	10,781.77
45079007	MISCELANEOS	145.83
45079008	LIMPIEZA Y ASEO	24,069.49
45079009	ATENCIONES	2,319.89
45079010	AGASAJO NAVIDEÑO	
45079011	EDUCACION COOPERATIVA	2,004.00
45079012	PROMOCIONES	150,343.31
45079013	COMUNICACIONES COBIS	48,437.65
45079014	COBIS FONDO COMUN Y VARIOS	14,310.00
45079015	APERTURA OFICINA RECAUDACION	
45079016	PROCESO ELECTORAL	
45079017	INAGURACIÓN DE OFICINAS	232.80
45079018	GASTO IVA COMPRAS	118,260.33
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5,542.53
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	2,575.94
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2,810.26
4790	OTROS	156.33
479002	DIFERENCIA EN DOLARIZACION	
479003	PERDIDA EN RETIROS	
479004	BAJA DE ACTIVOS FIJOS POR DETERIORO	156.33
479006	PERDIDA POR NEGOCIACIONES DE TERRENOS	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	399,535.27
4805	IMPUESTO PARA EL INNFA	20,177.33
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	178,035.24
4815	IMPUESTO A LA RENTA	201,322.70
4890	OTROS	
TOT.CTAS.RESULTADO DEUDORAS		4,693,548.26

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
5	CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS	
5	INGRESOS	5,480,914.62
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4,941,098.76
5101	DEPOSITOS	14,504.34
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	14,504.34
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	225,198.85
510305	PARA NEGOCIAR	224,560.72
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	
510320	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	638.13
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	4,701,395.57
510405	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	11,458.82
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	1,997,941.78
510415	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	161,851.05
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	2,439,530.24
510425	CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA	58.74
510430	DE MORA	90,554.94
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	
519090	OTROS	
52	COMISIONES GANADAS	3,891.03
5201	CARTERA DE CREDITOS	3,891.03
53	UTILIDADES FINANCIERAS	3,945.82
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	3,719.26
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	226.56
530305	EN VENTA DE INVERSIONES	226.56
54	INGRESOS POR SERVICIOS	369,785.85
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	277,371.05
540501	CUOTAS DE INGRESO	8,327.00
540502	LIBRETAS CANJES, DETERIORO, ESTUCHES	127.38
540503	EMISION ESTADO DE CUENTA	544.00
540504	MANTENIMIENTO DE CUENTA	131.55
540505	CIERRE CUENTAS DE AHORROS	69.00
540506	ADMINISTRACION DE LA CARTERA	
540507	EMISION TARJETAS BANRED	17,196.00
540508	APERTURA CUENTA SUEÑA ALCANCIAS	1,164.00
540509	MULTAS POR RECUPERACION INTERNA ABOGADOS	
540510	PUBLICACION PERDIDA DE LIBRETAS	4,781.12
540511	CERTIFICADOS Y/O OFICIOS BANCARIOS	6,807.00
540512	CARPETA DE CREDITO (SOLICITUD, SIM. CRED. TABLA AMORT, INFORMATI	119.00
540513	INFORME VERIFICACIONES CREDITICIAS	127.00

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
540514	GESTION DE COBRANZAS (NOTIF.Y ABOGADOS)	190,068.36
540515	CAMBIOS CHEQUES POR SOCIOS Y PROVEEDORES	92.00
540516	COBRO CHEQ.DEVUELTOS BCO.INTERNAACIONAL	1,955.77
540517	COBRO CHEQ.DEVUELTOS BCO.PRODUBANCO	847.04
540518	COBRO SERVICIOS BASICOS	2,974.90
540519	ADMINISTRACION TRAMITES HIPOTECAS SOCIOS	16,387.36
540520	ADMINISTRACION AVALUO A BIENES DE SOCIOS	15,480.00
540521	COBRO MATRICULA VEHICULAR	32.00
540522	MULTA DE ELECCIONES DE REPRESENTANTES	
540523	INGRESOS VARIOS	6,473.49
540524	IMPRESION DE CLAVES TARJETAS BANRED	
540525	MULTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	
540527	REMESAS DEL EXTERIOR	598.20
540528	RENOVACION TARJETAS BANRED	3,057.00
540529	SEGURO AMIGO SOCIOS COOP.	11.88
5490	OTROS SERVICIOS	92,414.80
549001	SERVICIO DE WESTERN UNION	5,134.60
549002	INTERESES COBRADOS EXTERNOS	
549003	USO CAJEROS AUTOMATICOS	29,992.38
549004	ADMINISTRACION BONO SOLIDARIO	38,151.05
549005	MEGARED USO VENTANILLA EXTENDIDA	111.75
549006	COMISIONES SERVICIOS BASICOS	
549007	USO EXTERNAS CAJEROS AUTOMATICOS	
549008	SERVICIO DE COOPIADORA	
549009	COMISIONES ENVIO WESTER UNION	14,331.24
549010	COMISION DEV.FONDOS RESERVA IESS	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	3,429.50
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	3,429.50
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	
5590	OTROS	
559001	DIFERENCIA POR DOLARIZAR	
56	OTROS INGRESOS	158,763.66
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	1,968.65
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	156,795.01
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	76,574.56
560410	REVERSION DE PROVISIONES	71,240.58
56041001	PROVISION Y CALIFICACION DE CARTERA	12,628.29
56041002	PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR	2,883.12
56041003	PROVISION PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RE	5,974.42
56041004	PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES	20.90
56041005	PROVISION DE INVERSIONES	25,198.48
56041006	PROVISION DE JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	97.56
56041007	PROVISIONES ACEPTACION BANCARIAS OPERACIONES CONTINGENTES	
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	8,979.87
5690	OTROS	

ESTADO ANALITICO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(EN DOLARES)

FORM No. 501

ENTIDAD INFORMANTE : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"
OFICINA : COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE

CODIGO OFICINA : 2137
MES DE DICIEMBRE DE 2008

CUENTA	NOMBRE	SALDO
59	PERDIDA Y GANANCIAS	
	TOT.CTAS.RESULTADO ACREEDORAS	5,480,914.62
	PERDIDAS Y GANANCIAS	787,366.36

GERENTE GENERAL

AUDITOR

CONTADOR