

# Coopecaja

Informe de labores periodo 2014

# XLIV ASAMBLEA Ordinaria de Delegados



Dedicada Sra. Sandra Durán Briceño



**Sra. Sandra Durán Briceño (1957-2015)**

Dedicada **XLIV Asamblea Ordinaria de Delegados**

El Consejo de Administración en común acuerdo con los demás cuerpos colegiados y la gerencia de Coopecaja, dedican esta XLIV Asamblea Ordinaria de Delegados a la entrañable memoria de nuestra muy querida compañera, directora y amiga, Sra. Sandra Durán Briceño.

Todo nuestro reconocimiento y respeto a su legado de muchos años en el Comité de Educación y Bienestar Social, así como su gran aporte y trabajo entregado a esta Cooperativa.

## ÍNDICE

### PROTOCOLO:

Orden del día .....	04
Himno Nacional de Costa Rica .....	05
Himno del Cooperativismo .....	05
Himno de COOPECAJA .....	05

### INFORME DE LABORES Y ESTADOS FINANCIEROS:

Consejo de Administración .....	06
Gerencia General .....	11
Estados Financieros Auditados .....	27
Comité de Educación .....	34
Comité de Vigilancia .....	42



## ORDEN DEL DÍA ACTOS PROTOCOLARIOS

1. Himno Nacional, Himno del Cooperativismo e Himno de Coopecaja
2. Invocación
3. Saludo y bienvenida del presidente del Consejo de Administración Lic. José Luis Loría Chaves
4. Saludo y bienvenida del gerente general Msc. Johnny Saborío León

## XLIV ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS DE COOPECAJA R.L.

1. Comprobación de quórum por parte del secretario del Consejo de Administración y ratificado por el Comité de Vigilancia.
2. Discusión y aprobación del orden del día.
3. Discusión y aprobación del Acta de la XLIII Asamblea Ordinaria de Delegados.
4. Presentación de informes:
  - a. **Consejo de Administración**
  - b. **Gerencia General**
  - c. **Comité de Vigilancia**
  - d. **Comité de Educación**
5. Propuesta Distribución de Excedentes
6. Elecciones:
  - a. **Comité de Educación** (3 miembros propietarios por 2 años)
  - b. **Comité de Vigilancia** (2 miembros propietarios por 2 años)
  - c. **Consejo de Administración** (3 miembros propietarios por 2 años y 2 suplentes por 2 años)
7. Mociones del Consejo de Administración y de los señores delegados
8. Asuntos varios
9. Clausura



## HIMNO NACIONAL DE COSTA RICA

Noble patria, tu hermosa bandera  
expresión de tu vida nos da;  
bajo el límpido azul de tu cielo  
blanca y pura descansa la paz.

En la lucha tenaz,  
de fecunda labor  
que enrojece del hombre la faz,  
conquistaron tus hijos  
labriegos sencillos  
eterno prestigio, estima y honor.

¡Salve, oh tierra gentil!  
¡Salve, oh madre de amor!  
Cuando alguno pretenda  
tu gloria manchar,  
verás a tu pueblo valiente y viril,  
la tosca herramienta en arma trocar.

Salve oh Patria tú pródigo suelo,  
dulce abrigo y sustento nos da;  
bajo el límpido azul de tu cielo  
¡vivan siempre el trabajo y la paz!.

## HIMNO DEL COOPERATIVISMO

Se agiganta el cooperativismo,  
con su real y fructífera acción  
que trasciende de cual fuente creadora  
de servicio, trabajo y unión.

En ambiente vital, solidario  
que involucra el sentido del bien  
donde arde la llama del triunfo  
del más noble y sublime quehacer.

Las campanas sonoras del viento  
su mensaje doquier llevan  
ya la función del cooperativismo  
se engrandece a nivel nacional.

Ya se palpa por toda la patria  
esta empresa eficiente y capaz  
donde el buen asociado es ejemplo  
de virtud y justicia social.

Se agiganta el cooperativismo  
con su real y fructífera acción  
que trasciende de cual fuente creadora  
de servicio, trabajo y unión.

## HIMNO DE COOPECAJA

Unimos las ideas, unimos nuestra voz y así con fe y empeño cumpliendo nuestra misión.  
Una cooperativa quisimos conformar, para ser la respuesta del que quiere progresar.

De todo el sector público, ser la mejor opción, será nuestra consigna y nuestra misión.  
Por eso COOPECAJA, trabaja sin cesar, haciendo del ahorro la llave para estar mejor.

Porque en COOPECAJA son nuestros asociados nuestra razón de ser  
nuestra mayor motivación

Una cooperativa como ninguna,  
siempre hacia delante,  
entregando lo mejor.



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

INFORME DE LABORES | PERIODO 2014 - 2015



José Luis Loría Chaves  
Angelita Arias Marín  
Kleiber Rojas Varela  
Manuel Cerdas Angulo  
Robert Harbottle Quirós  
Luis Montero Castillo  
Álvaro Muñoz Fonseca  
Pedro Escalante Ocampo  
Ronald Elizondo Monge

Presidente  
Vicepresidenta  
Secretario  
Vocal 1  
Vocal 2  
Vocal 3  
Vocal 4  
Suplente 1  
Suplente 2



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### INFORME DE LABORES PERIODO JUNIO 2014 - MAYO 2015

Señores (as) delegados (as)

En cumplimiento con lo que establece el artículo 48 del Estatuto de Coopecaja R.L, presentamos a su consideración el informe de labores del Consejo de Administración correspondiente al período comprendido entre junio de 2014 hasta mayo de 2015.

Este informe fue analizado y visto por los miembros de este órgano social, considerando la observación de que en lo referente a aspectos estadísticos, estos responden al corte hecho el 31 de diciembre de 2014, fecha en la que concluye el período económico de la Cooperativa.

Este Consejo de Administración inició funciones el 1 de junio del 2014, sin embargo, por ser año calendario se indica en este informe que para el período 2014 se realizaron 36 sesiones ordinarias, 11 sesiones extraordinarias y 4 sesiones conjuntas con los otros órganos sociales (Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Tribunal Electoral).

De acuerdo con el artículo 60 del Estatuto de la Cooperativa, este órgano social es el responsable de la dirección superior de las operaciones sociales y además, se le asignan la fijación de políticas y la aprobación de los reglamentos que se requieren para el normal funcionamiento de la organización; a la gerencia le corresponde la ejecución de los acuerdos y la operación rutinaria de la Cooperativa; motivo por el cual este informe se presenta en estricto apego a las responsabilidades antes indicadas siguiendo cada una de las funciones específicas que se establecen en el artículo 66 de los estatutos.

Se deja constancia de que se ha cumplido con las disposiciones del Estatuto, a su vez se menciona el seguimiento de las seis mociones aprobadas por parte de los delegados en la Asamblea celebrada en mayo de 2014, cuyo detalle se incluye a continuación:

Nº	Mociones	Análisis	Estatus
1.	Que se contemple para este año la apertura de una sucursal en Liberia, Guanacaste, que hoy tiene un desarrollo muy importante, que ha asumido un crecimiento poblacional y que por tanto que cuenta con una cantidad de asociados importante.	En abril del 2015 se realizará la apertura de la nueva Sucursal de Coopecaja ubicada en Guanacaste.	Resuelto
2.	Que los asociados por consanguinidad puedan realizar préstamos. Nota: lo decide o aprueba el Consejo de Administración.	Se encuentra en proceso de análisis por parte del Comité de Crédito.	Proceso de ejecución a febrero 2015
3.	Se apruebe regalía a los asociados pensionados con 65 años y 8 años de afiliación. Regalía a valorar por el Consejo.	Se valorará el aspecto legal	Proceso de análisis
4.	Que la pensión que otorga el FREE sea tomada en cuenta para realizar préstamos personales.	Después de un análisis por parte del Departamento de Crédito se determinó que no es factible contemplar dicho rubro, ya que el área de pensiones no aplica deducciones sobre ese rubro.	Resuelto
5.	“Que los excedentes de cada año el monto que sea se le deposite al asociado.”	Cada año la Asamblea General de Delegados es la encargada de aprobar la distribución de los excedentes de cada periodo.	Resuelto
6.	Que las asambleas sigan siendo en este mismo hotel.	Por el alto costo que representan, se tomó la decisión de seguir igual. Para este año, se realizará en San José.	Resuelto



## ASPECTOS RELEVANTES DEL PERIODO

- A. Durante el 2014, el número de asociados se incrementó en 1.294, lo que representa 6,47% más en relación con el periodo 2013; ese porcentaje resulta de la diferencia entre las afiliaciones y las renunciaciones. Lo anterior permitió llegar a contabilizar más de 21,300 asociados en la Cooperativa. Logro alcanzado gracias al trabajo de todos los colaboradores que día a día se ponen la camiseta de esta organización con el fin de captar nuevos asociados.
- B. Se cumplió con la meta de captación definida para el periodo 2014 con 108 inversionistas más, lo que redundó en un incremento de ₡4.727 millones con respecto al 2013.
- C. En la Asamblea se expone la propuesta para la distribución de los excedentes del período 2014, los cuales ascienden a más de ₡2.184 millones netos; conviene destacar que se incrementaron en casi ₡175 millones, lo que representa un crecimiento de 8,68% con respecto al periodo anterior, cabe resaltar que es el segundo año de forma consecutiva que se logran excedentes por más de 2 mil millones de colones netos.

Además, se obtuvieron créditos con instituciones financieras nacionales según el Cuadro 1 por un total de ₡13,936 millones, lo que permitió atender oportunamente la creciente demanda de créditos, cabe destacar que cada uno se aprobó con fundamento en el artículo 28 inciso C del estatuto de Coopecaja R.L., "Contratación de recursos nacionales y extranjeros"; asimismo estos recursos se otorgaron a la Cooperativa gracias a su prestigio y a sus excelentes indicadores financieros.

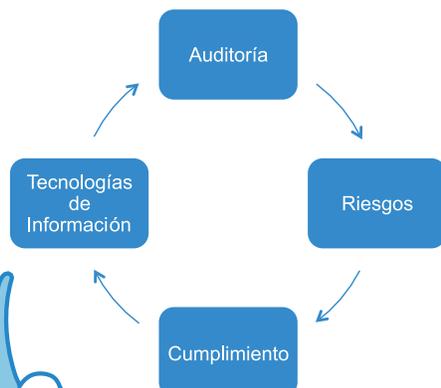
Cuadro 1  
Detalle de Créditos con entidades nacionales  
2014

ENTIDAD BANCARIA	MONTO DESEMBOLSADO	PLAZO
BANCO NACIONAL	₡8.000.000.000	96 meses
BANCO NACIONAL	₡500.000.000	84 meses
BANCO COSTA RICA	₡1.000.000.000	60 meses
DAVIVIENDA	₡1.700.000.000	60 meses
BANCREBITO	₡430.700.000	96 meses
BANCREBITO	₡202.000.000	120 meses
BANCREBITO	₡103.500.000	120 meses
BANCREBITO	₡2.000.000.000	120 meses
<b>TOTAL</b>	<b>₡13.936.200.000</b>	

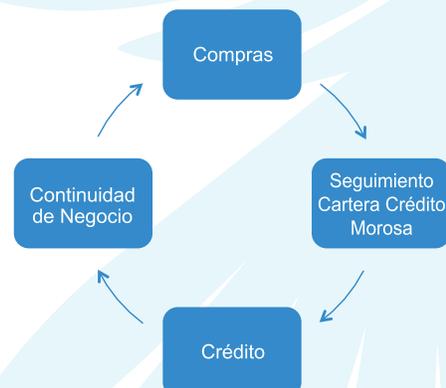
Fuente: propia

- D. En cumplimiento con lo establecido en la normativa, se nombraron los siguientes comités, los cuales presentaron sus respectivos informes periódicos de gestión ante este Consejo de Administración.

### COMITÉS NORMATIVOS



### COMITÉS DE APOYO A LA GESTIÓN



- E. Como parte del crecimiento y con el respaldo de un estudio de mercado, se aprobó la creación de cinco plazas sustentadas en el “artículo 66 inciso G del estatuto “Autorizar la creación de plazas administrativas” para la Sucursal de Guanacaste, la cual se ubica en Liberia y que iniciará con la prestación de servicios a los asociados de la zona a partir de abril 2015.
- F. Se aprobó la creación de las tres plazas para el área de call center con el fin de fortalecer la atención telefónica y la calidad del servicio a los asociados.
- G. Se confirieron al Gerente los mandatos necesarios para cumplir con la gestión administrativa y financiera que forma parte de los requisitos que se exigen por parte de las instituciones bancarias para el otorgamiento de préstamos.
- H. Durante el periodo 2014 se aprobaron créditos a asociados por un total de €47.027 millones que representan un crecimiento en la cartera de colocación de 22,59%, con un incremento neto de €8.667 millones en relación al 2013.
- I. Se aprobó el presupuesto de operación del período referido por un monto original de €4.082.798.00.00, lo mismo que las modificaciones necesarias para un monto ejecutable final de €3.746.704.00; la Gerencia presentó la respectiva liquidación y se comprobó que ninguna partida presentó sobregiro.
- J. El plan estratégico para el periodo 2014-2018 fue aprobado por el Consejo de Administración a partir de una evaluación de los proyectos definidos. Adicionalmente, el Consejo aprobó aspectos de mejora en objetivos e indicadores para su real cumplimiento.
- K. En forma permanente el Consejo analizó y aprobó las reformas necesarias al Reglamento de Crédito para adaptarlo a la dinámica de cambios del entorno y garantizar con ello la oportunidad en el otorgamiento de préstamos, siempre buscando el beneficio de los asociados que utilizaron el servicio.
- L. Se aprobaron o ratificaron según correspondió las políticas referentes en materia crediticia, inversiones, captaciones, liquidez, operaciones, mercadeo y financiamiento, así como aquellas que se originaron en la normativa emitida por los órganos de supervisión.
- M. Se dio seguimiento al Plan Estratégico 2014-2018 con el fin de controlar y supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- N. Se aceptó la calificación brindada en el informe de gestión por parte de la SUGEF y a la fecha se ha trabajado en la ejecución del plan de acción para subsanar las oportunidades de mejora.
- O. Los comités de Riesgos, de Tecnologías de Información y de Auditoría, así como el Consejo de Administración en forma permanente y bajo la responsabilidad de la Oficialía de Riesgos, la Jefatura de TI y la Gerencia, revisaron y monitorearon cada uno de los riesgos establecidos por la normativa regulatoria o los presentados por el entorno y consiguieron resultados muy satisfactorios en casi todos ellos.
- P. Fueron monitoreadas y ajustadas según correspondió, las políticas vigentes sobre prevención, dirección y control de actividades de legitimación de capitales, lo cual fue realizado en forma conjunta con el Comité y la Oficialía de Cumplimiento.

## OTROS TEMAS DE INTERÉS

1. **CASO CONSUCOOP**  
Una vez finiquitado todo el proceso legal del Consorcio CONSUCOOP que se encuentra en proceso de disolución, se concluyó con la afiliación a esa entidad, dejando constancia de que Coopecaja obtuvo una utilidad por más de €150 millones.
2. **CASO PROSOFT**  
A partir de una gestión activa de la comisión nombrada por el Consejo y la Gerencia, se encuentra en renegociación del contrato para el desarrollo e implementación del CORE Bancario a partir del levantamiento y actualización de todos los requerimientos técnicos para retomar el proyecto del nuevo CORE Bancario. Se inició la implementación de los primeros seis módulos que estarán finalizando al cierre de mayo 2015 y que continuarán en agosto del mismo año con los restantes módulos que conforman el CORE Bancario, de esa manera se incorporarán las brechas previamente definidas en la negociación. Es de esta manera que podemos decir que iniciamos satisfactoriamente con la puesta en marcha del nuevo sistema transaccional de la cooperativa, el cual integran todas las necesidades tecnológicas de la organización para los próximos 10 años.
3. **CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO EDIFICIO**  
Se formalizó el finiquito del contrato con la empresa asesora Medina y Asociados, por medio del cual Coopecaja mantiene en su poder los planos de construcción del nuevo edificio, por lo que se continuará con el proyecto por medio de un fideicomiso llave en mano con el Banco Nacional de Costa Rica. La administración se encuentra en la fase de negociación de los términos contractuales del proyecto con dicho banco, por lo que se espera iniciar con la construcción del edificio en el segundo



semestre del 2015. También se conformará una comisión con directores del Consejo y el personal administrativo para dar seguimiento y monitoreo a todo el proceso de planificación, financiamiento y construcción del inmueble.

#### 4. PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE MEDIDA CAUTELAR URGENTÍSIMA

En mayo del 2014, el delegado José Miguel Barquero presentó un recurso para anular las elecciones de la Asamblea General de Delegados de mayo 2014, en el cual presentó como testigos a Shirley Hernández Lanza, Édgar Rodríguez y William Rodríguez, dicha medida cautelar discute y cuestiona el sistema de elecciones de la dirigencia en la Cooperativa, que ha venido funcionando desde hace aproximadamente seis años; específicamente el demandante considera que el artículo 55 del Estatuto exige que para quedar electo en la dirigencia de la Cooperativa se requiere de una mayoría absoluta (50% más 1), cuando en realidad esa norma estatutaria exige esa mayoría absoluta para las “resoluciones que adopte la Asamblea que es un tema aparte y distinto al tema electoral y de votaciones, el cual ya está regulado en el Reglamento Electoral de Coopecaja en el artículo 56, que permite quedar electo en la dirigencia con solo mayoría simple (que es aquella en la que los candidatos saquen más cantidad de votos, según la cantidad de puestos vacantes); por ese motivo se suspendió de forma temporal el nombramiento de los directores que resultaron ganadores en las elecciones de dicha asamblea.

Ante esta situación que puso en riesgo la conformación del gobierno corporativo, la Cooperativa presentó un recurso de apelación para trámite en efecto suspensivo, el cual fue acogido por el Juzgado de Trabajo y permitió reinstalar a los directores suspendidos; lo anterior ha generado el pago de abogados por parte de la Cooperativa por sumas importantes.

Cronograma de hechos:

- El señor José Miguel Barquero Méndez presenta ante el Juzgado de Trabajo II Circuito Judicial de San José, incidente de medida cautelar “contra lo resultado en el acuerdo interlocutoriamente dictado por el Tribunal Electoral de COOPECAJA R.L., al declarar electos a los Directores del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación para el periodo 2014-2016, sin cumplir adecuadamente con el requisito de mayoría simple establecido en el artículo 56 del Reglamento de Tribunal Electoral de la citada Cooperativa, y concomitantemente con el numeral 55 del Estatuto vigente de la demandada”.
- El 12 de junio del 2014, contesta la demanda el señor Gerente de COOPECAJA R.L., Johnny Saborío León.
- El 13 de octubre del 2014, se da la resolución de la medida cautelar.

#### 5. SUCURSAL GUANACASTE

Una vez que la administración realizó el estudio de factibilidad y de mercado, con los que se demostró la viabilidad del proyecto y principalmente la necesidad de contar con una opción diferente de servicios para los asociados de esta zona, el Consejo de Administración tomó el acuerdo de aprobar la apertura de la Sucursal de Guanacaste ubicada en la entrada principal de la ciudad de Liberia. Estamos seguros de que será igual de exitosa que las sucursales de Heredia, Puntarenas y Desamparados, en donde nuestros asociados están más que satisfechos por los servicios y atención de calidad que reciben. Coopecaja sigue creciendo con el fin de expandir sus servicios.

### MENSAJE FINAL

Con mucha satisfacción les informamos que en términos generales los resultados económicos, financieros y operativos de la Cooperativa durante el 2014, que se detallan en el informe de la Gerencia, fueron desde todo punto de vista excelentes, esto a pesar del entorno tan competitivo a nivel macroeconómico; Coopecaja es una de las empresas del sector financiero nacional que más ha crecido en los últimos años; lo que es motivo de orgullo para toda la dirigencia, la Gerencia y el personal administrativo, dado que evidencia el esfuerzo y la constancia que hemos puesto todos por mejorar día con día.

Es importante manifestar que en temas de gobierno corporativo la Cooperativa ha logrado conformar un equipo humano en la dirigencia y el equipo gerencial que ha permitido trabajar de forma expedita y enfocada en el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas durante el período correspondiente a este informe. Todo ello procurando bienestar económico y social de nuestros asociados.

Concluimos expresando nuestro agradecimiento a ustedes delegadas y delegados por la confianza depositada durante este año.

Consejo de Administración



# GERENCIA GENERAL

INFORME DE LABORES | PERIODO 2014 - 2015



MSc. Johnny Saborío León  
Gerente General



## GERENCIA GENERAL INFORME DE LABORES PERIODO JUNIO 2014 - MAYO 2015

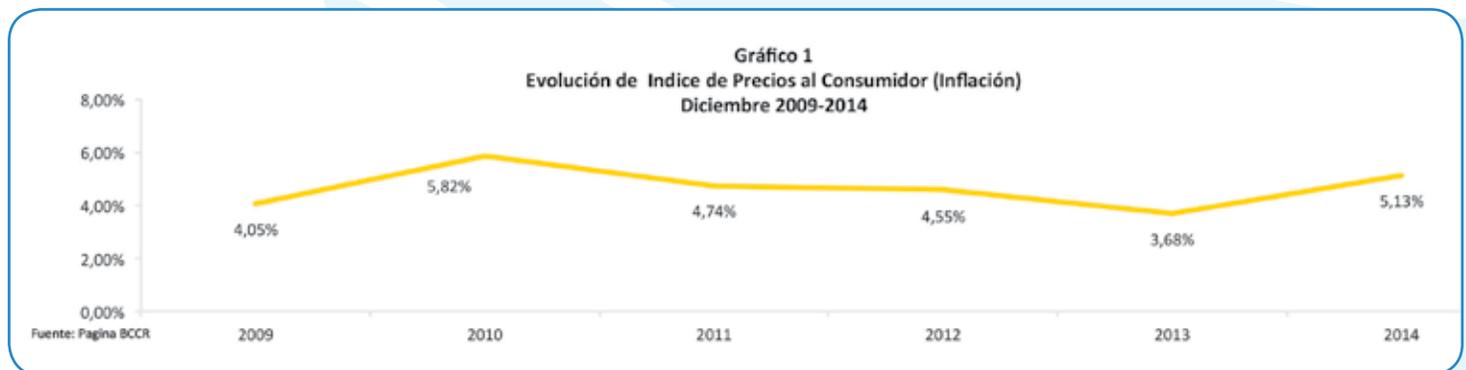
Estimados directores, delegados, compañeros e invitados especiales,

A continuación se presenta el Informe Anual de la Gerencia General y el detalle de los aspectos más relevantes de la situación financiera de la cooperativa durante el periodo 2014, donde se demuestra que Coopecaja continua siendo una de las principales cooperativas del sector financiero nacional, lo que confirma la excelente posición financiera que ha mantenido la Cooperativa al ocupar los primeros lugares del mercado. Los números respaldan esta posición con más de 21 328 asociados y más de 2 184 millones en excedentes netos al cierre de diciembre 2014.

### 1. PANORAMA MACROECONÓMICO DEL 2014

El 2014 se inició con una fuerte presión debida a varios factores: el valor de la moneda local frente al dólar, las expectativas de las elecciones presidenciales y el temor del mercado por cuál sería el partido que ocuparía la silla presidencial. Sin embargo, una vez efectuadas las elecciones, el gobierno en turno tomó control del comportamiento del valor de la moneda y las posibles presiones en las tasas de interés se disiparon.

Por otro lado, el índice precios al consumidor (IPC), principal indicador de la inflación, registró una tasa anual de 5,13% a diciembre de 2014 tal y como lo muestra el Gráfico No. 1, donde muestra un comportamiento superior en comparación con el cierre del 2013. Esto provocó que el indicador se ubicara ligeramente por arriba del valor central del rango meta ( $5\% \pm 1$  p.p.) Y a pesar de superar la meta de inflación, ha mantenido el objetivo del Banco Central de registrarse esta variable bajo un dígito.



En materia de tasas de interés, durante el 2014 se presentó un ajuste al alza en la tasa básica pasiva; sin embargo, hubo estabilidad a partir del segundo semestre, que trajo al finalizar este periodo, como consecuencia positiva poca volatilidad en las tasas activas y pasivas, lo que benefició especialmente a los deudores en moneda local, quienes que vieron estabilizadas sus cuotas en los créditos que utilizan la TBP como base de cálculo, tal y como lo demuestra el siguiente gráfico.

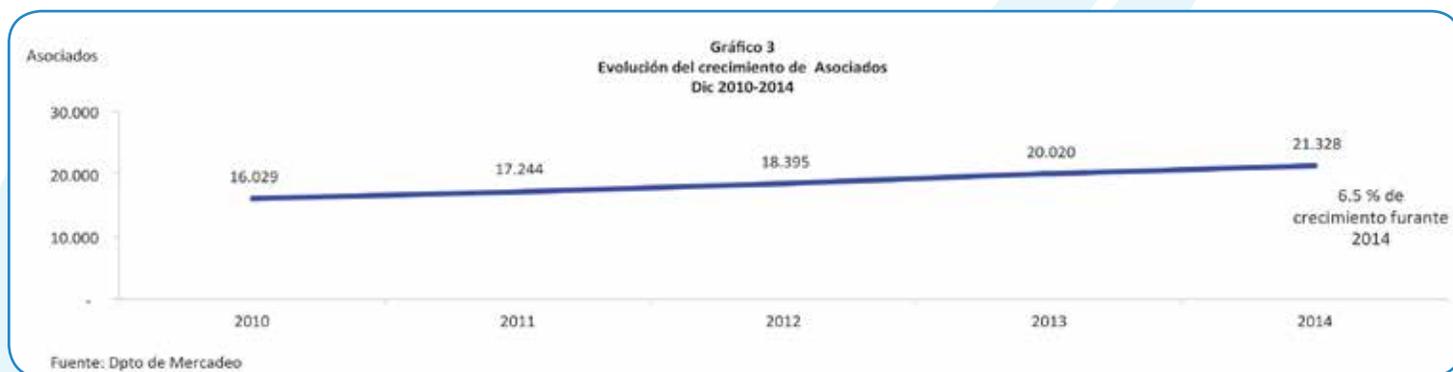


## PRINCIPALES LOGROS

### Se incrementó la asociación:

Al 31 de diciembre de 2014, la cooperativa registraba más 21.328 asociados activos, con un aumento de 1,308 respecto al 2013, para un crecimiento porcentual de 6,5%, lo que representa un incremento de 33% de nuevos asociados en el último quinquenio.

El gráfico N°3 refleja la evolución que ha presentado en los últimos cinco años la asociación en la Cooperativa, como consecuencia de la campaña eficaz y directa nivel publicitario que se ha desplegado, así como la apertura de nuestros servicios hacia otras instituciones del sector público y municipalidades.



Durante el 2014 Coopecaja tuvo presencia en radio, prensa nacional, traseras de autobuses y vallas entre otros, esto con el fin de posicionar nuestra marca y presencia en diferentes partes del país.

### Se incrementó el capital social:

Al cierre de diciembre de 2014 la Cooperativa alcanzó €20.692 millones de capital social, con un aumento del 19,4% con respecto al 2013, lo que en términos reales generó un incremento de €3.365 millones más en relación con el 2013, lo que demuestra que durante los últimos cinco años se ha mantenido una tendencia de crecimiento constante, según se muestra en el siguiente gráfico donde se determina un incremento del capital social de 103%.



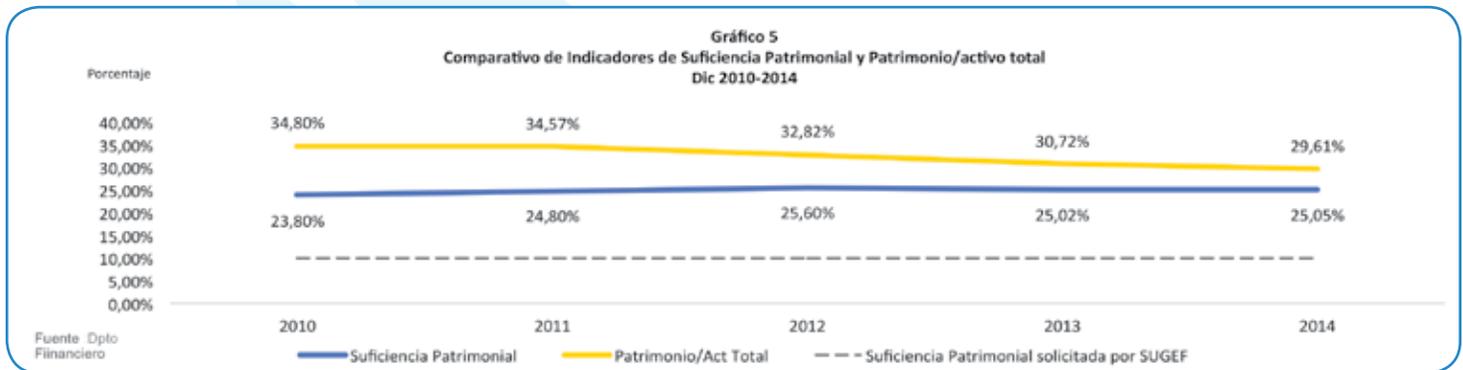
Con este crecimiento en el capital social, se fortaleció aún más la suficiencia patrimonial, la cual fue del 25,05%, (SUGEF solicita como mínimo un 10%), al igual que la relación entre el patrimonio y el activo total, indicadores que denotan una excelente solidez que se ha mantenido a través de los años.



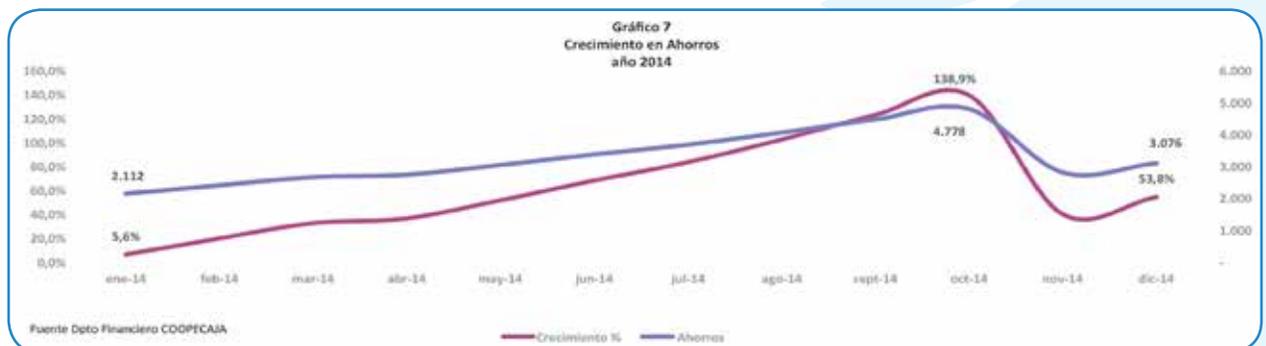
## Se incrementaron las captaciones de ahorro a plazo:

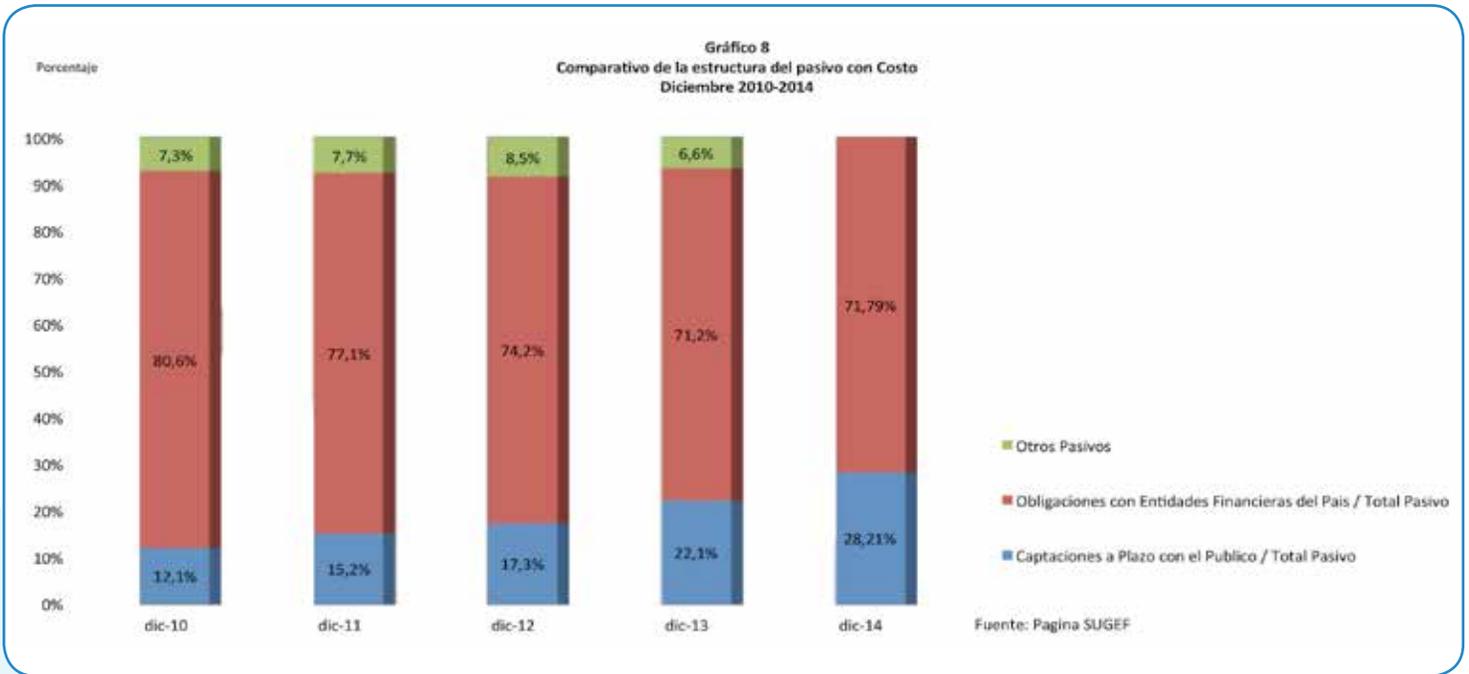
Dentro de la estrategia que la administración ha promovido para tener una mejor estructura del pasivo con costo y no depender tanto de los bancos para conseguir recursos para capital de trabajo, se definió una fuerte campaña para atraer inversionistas. Esto produjo un incremento del 43,5% en las captaciones por medio de certificados a plazo fijo, lo cual significó un aumento de €4.728 millones.

Estos excelentes resultados demuestran el gran esfuerzo que se realizó, producto de las tasas de intereses competitivas, la credibilidad de los asociados, así como la publicidad e incentivos dirigidos hacia los afiliados para hacer del ahorro un hábito de su diario vivir. Es importante recalcar el esfuerzo realizado por los departamentos de Mercadeo y Operaciones en general, por sus asesores financieros y de las sucursales de la Cooperativa que aportan día a día el crecimiento en los productos de ahorro.



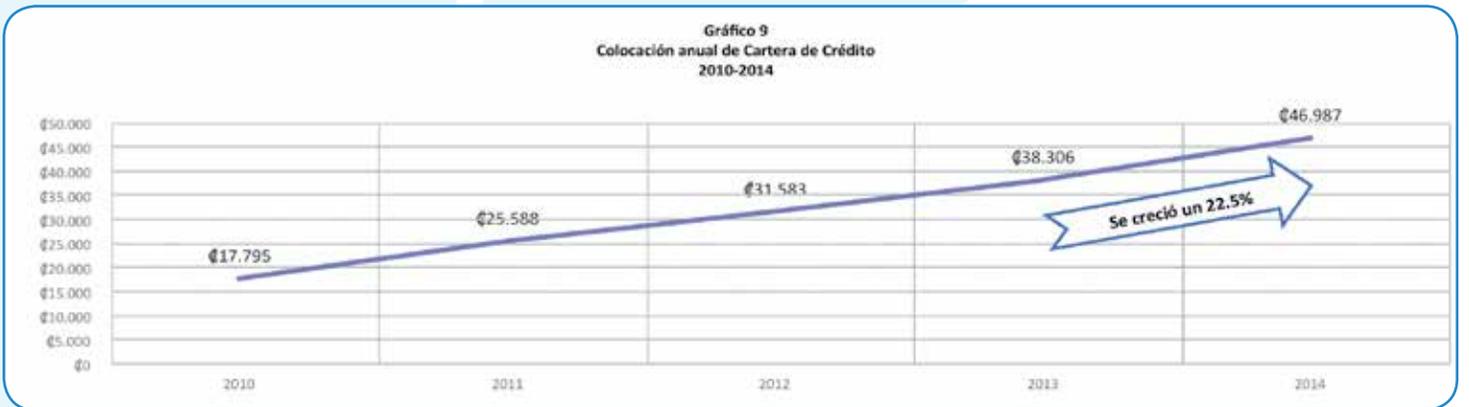
Estos esfuerzos en las captaciones también tienen un objetivo secundario que es cambiar la composición en la estructura del pasivo con costo, de manera que no se dependa de los créditos bancarios para obtener capital de trabajo para los asociados. Esto se ve reflejado en el siguiente gráfico que expone los buenos resultados en los últimos cinco años, periodo en el que las captaciones con el público han pasado 12,1% a 28,21%.





**Se incrementaron las colocaciones crediticias:**

Durante el 2014 se formalizaron y desembolsaron 20.636 nuevos créditos por un monto total de €46.987 millones con un crecimiento de €8.681 millones, lo que representa 22,5 % más respecto a los créditos otorgados en el 2013, tal y como se puede observar en el Gráfico 9. Estos datos reflejan que el crecimiento en los últimos cinco años fue de 164%.



Al cierre del periodo 2014, existían 36.125 operaciones crediticias activas, por lo cual el 71,1% del total de asociados tenía al menos una operación de ese tipo con la Cooperativa.

**PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN POR PARTE DE LOS ASOCIADOS**

En la encuesta en línea realizada durante diciembre de 2014 a 9.434 asociados, se obtuvo respuesta de 853 asociados activos de todo el país, con un nivel de confianza de 95% y un error máximo de muestreo del 3,2%, se obtuvieron los resultados que se analizan en los siguientes párrafos.



La satisfacción general de los asociados con respecto a la Cooperativa es destacable; así, la respuesta y la apreciación sobre el valor que posee Coopecaja fue de 96% del total de asociados; eso muestra que el concepto de los asociados sobre la Cooperativa está entre bueno y excelente, lo cual representa una mejoría en comparación con la encuesta implementada en el cuarto trimestre del mismo año (2014), en la que se obtuvo una opinión favorable de 93%. Este dato es un buen inicio para la puesta en marcha del Plan Estratégico (2014-2018), un gran reto por mantener y mejorar para lograr la excelencia y, en consecuencia, alcanzar los objetivos específicos planteados en ese plan.

## OTROS LOGROS

- A partir de mayo 2014 se conformó el Área de Recursos Humanos (se contrató la jefatura con un alto grado de conocimiento y especialización en el área); se ha conformado un equipo que ha enfocado su trabajo en la evaluación de los perfiles del personal con el fin de cerrar brechas y establecer lineamientos de trabajo acordes con los objetivos del Plan Estratégico. Adicionalmente, se ha contratado capacitación de alto nivel como la empresa Franklin Covey para llevar al equipo gerencial a nivel de alto desempeño. También se ha trabajado en fortalecer al personal con capacitaciones que brinden las herramientas de trabajo necesarias, tales como equipos de alto rendimiento y actividades de integración a nivel de todo el personal. Finalmente, se trabajó en la integración de nuevo personal acorde con las necesidades de la Cooperativa y las metas definidas por el Consejo de Administración.
- Con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos definidos por el Consejo y en conjunto con la administración, se fortaleció la Oficina de Proyectos para llevar un estricto control de ellos; se reestructuró el Departamento de Mercadeo creando el Departamento Comercial con un enfoque estratégico para la atracción de la mayor cantidad de asociados a la Cooperativa; se fortaleció el área de ventas para dar soporte al logro de las metas e indicadores estratégicos; se aplicaron los ajustes indispensables para contar con un proceso de compras de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa y con el adecuado control de los recursos y, finalmente, se contrataron los servicios de una empresa que brindará mantenimiento a las instalaciones con menores costos y un servicio oportuno.
- Al cierre del 2013 e inicios de 2014 existían 90 acuerdos del Consejo de Administración pendientes de gestionar, por lo que la nueva Administración se dio a la tarea de trabajar en ellos para su respectivo cumplimiento y, al cierre del año, solo había cinco acuerdos pendientes; se logró cumplir en la gestión de 94,5% de ellos; además, deben sumarse los acuerdos tomados durante el periodo que se cumplieron en tiempo y forma. Los acuerdos pendientes tienen relación con la implementación del Core bancario, el cual ya se está solucionando.
- A partir de marzo 2014, la Sucursal en Desamparados inició sus operaciones brindando una nueva opción a los asociados principalmente de los barrios del Sur y la provincia de Cartago; por medio de ella se logró atender a 5.111 asociados, se afiliaron 330 y se colocaron en créditos ₡3.940 millones, se captaron ahorros por ₡14,80 millones y nuevas inversiones por ₡495 millones.
- En agosto se conformó el área de call center, con el fin de canalizar la atención de las diferentes consultas de los asociados. A través del call center se referenciaron en crédito alrededor de ₡2.943 millones y de ₡510 millones en la captación de ahorros.
- Se crearon las plazas de asesores para las provincias de Guanacaste y Alajuela con el fin de brindarle a esas zonas una atención más personalizada.
- La móvil visitó todo el país y a través de ella se colocaron ₡787 millones en créditos.
- Al cierre del 2014 la Cooperativa brindaba servicios de deducción de planilla a 63 instituciones del sector público.
- Durante el 2014 se atendieron en San José 86.127 asociados, en la sucursal de Heredia 9.197, en Puntarenas 6.437 y en Desamparados 5.111, para un total de 106.872 asociados atendidos.
- Se atendieron 181.318 llamadas telefónicas, lo que demuestra que este medio de comunicación sigue siendo prioritario para la atención al cliente a nivel nacional.
- Dentro de las actividades que año con año realiza la Cooperativa, en el 2014 se ejecutaron diferentes promociones para cada uno de los productos que tiene la organización con el fin de incentivar la permanencia y fidelidad de nuestros asociados, algunas de ellas fueron: "Coopecaja te pone al volante"; Vehículo, viaje, electrodomésticos; "Viví el mundial con Coopecaja"; Pantalla 50" julio 2014, "Credifest" Giras unidad móvil: Viaje destino nacional y electrodomésticos y la promoción crédito excedentes, Pantalla 32". Como nuevos productos creados en 2014 se puede mencionar: Coopecaja Asistencia, Mall Virtual; promoción pantalla 32".
- Se llevaron a cabo exitosamente como parte del programa de educación y bienestar social variedad de actividades focalizadas para asociados de diferentes poblaciones de interés (niños, jóvenes, adultos mayores, inversionistas, delegados...), por lo que se realizaron eventos para asociados y delegados en los que participó un total de 1.135 personas; también se impartieron charlas sobre salud financiera con la participación de 1.108 asociados; así se la presencia de 2.243 participantes en las diferentes actividades.
- Siguiendo con el plan de trabajo del Comité de Educación y dando énfasis a la responsabilidad social como organización



cooperativa, durante el 2014 se otorgaron 300 becas de ₡100 mil cada una para hijos de asociados que cumplían el requisito de excelencia académica con notas de 85 para secundaria y de 90 para primaria, lo que representó una erogación total de ₡30.000.000; a esto deben sumarse los 450 paquetes escolares que fueron entregados a hijos de asociados que no fueron elegidos con las becas en efectivo y se innovó en otorgar 100 becas universitarias por rendimiento con notas promedio superiores a 85, lo que generó ₡10.000.000 en inversión para asociados y sus hijos.

- Durante el año se hizo efectivo el cobro de más de 960 servicios públicos, por medio del convenio con el Banco Nacional de Costa Rica.
- Se continúa brindando servicios los días sábados en oficinas centrales, hecho que ha tenido muy buena aceptación entre los asociados.
- La Cooperativa inició el año con la participación en las redes sociales con 5.964 seguidores y cerró con 14.584, lo que significa un incremento de 8.620 seguidores en Facebook, eso representa 244% con relación a marzo del 2014, y muestra una interacción de 49,2%.
- Durante el 2014 se establecieron convenios comerciales de gran ayuda para los intereses de los asociados: Inglés 24 Horas, Hotel California, Club La Piedad, Clínica de la Familia, Simbiosis Tour, Ríos Tropicales, Agencia de viajes Turhokeanos, Agencia de viajes Faytur, Red Dental Sonrisa para Todos, Artelec, Lubricentro Zaywal, United Motors, Motocicletas Honda, Carrocería y pintura SyS, J.R. Sánchez Audiología, Natural English, Idiomas Costa Rica, Almacenes Casablanca y Mercadeo Odontológico.

### 3 EVOLUCIÓN FINANCIERA

Los estados financieros al 31 de diciembre del 2014 comparados con los del 2013 se muestran en esta memoria en la parte correspondiente al Informe de los Auditores Externos; a continuación se presentan los aspectos más relevantes de la evolución, tanto del Balance General como del Estado de Resultados de la Cooperativa.

#### Se mantuvo el crecimiento en el volumen de operaciones:

Al 31 de diciembre del 2014, los activos totales de la Cooperativa alcanzaron los ₡96.338 millones con un aumento de ₡16.836 millones con respecto a diciembre del 2013, lo que representa 21,2% de crecimiento. Los pasivos alcanzaron un total de ₡67.808 millones para un incremento en comparación con el 2013 de 23,1% y, en cuanto al patrimonio, este tuvo un crecimiento de 16,8% para llegar a alcanzar un total de ₡28.530 millones, según lo demuestra el gráfico N° 10.



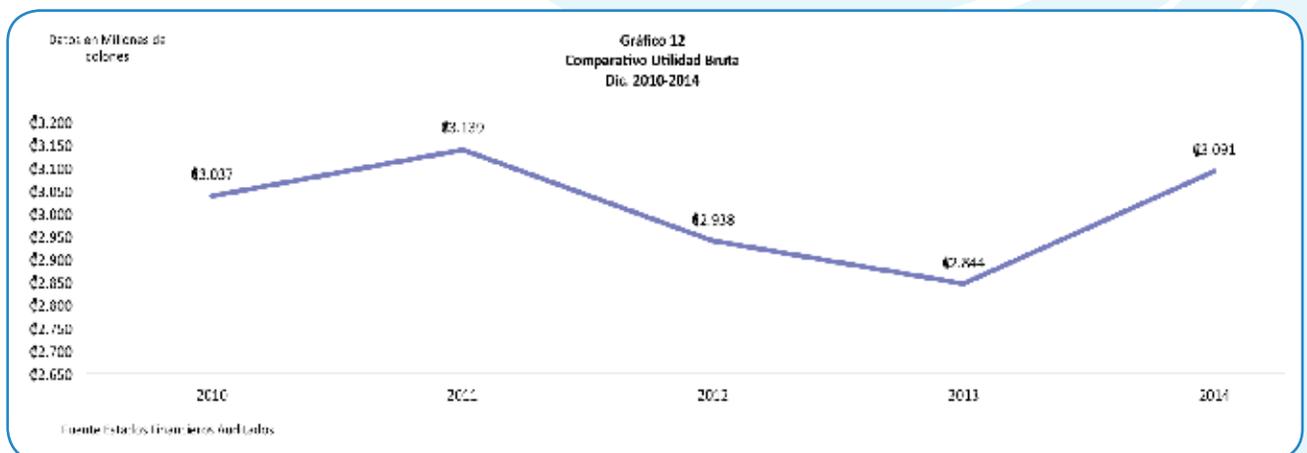
# XLIV Asamblea Ordinaria de Delegados

- El 95,90% del total de activos correspondió a activos productivos (cartera de crédito al día y con atraso de 90 días), porcentaje que fue superior en 94,9% al del año pasado.
- La cartera de crédito bruta a diciembre del 2014 fue de ₡83.037 millones con un crecimiento de ₡15.189 millones con respecto al del 2013 lo que representa 22,39% de aumento. Cabe destacar que a pesar de los cambios normativos de la 1-05, a partir de setiembre, COOPECAJA logró llegar muy cerca de la meta que originalmente se había establecido en el Plan Estratégico para ese año de 24%.

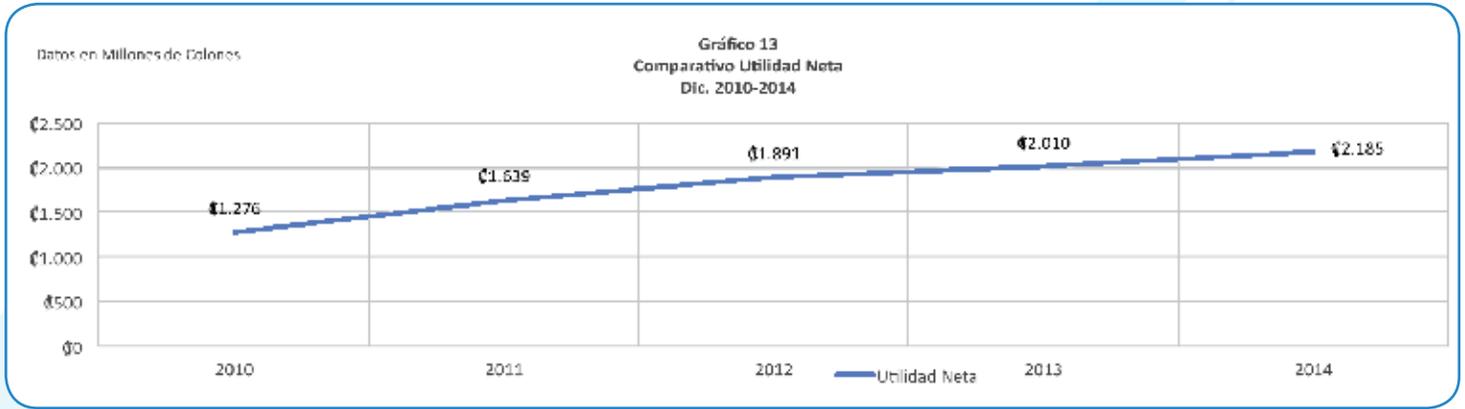


## Resultados:

- Los ingresos totales anuales para el 2014 fueron de ₡15.717 millones, monto superior al 2013 que alcanzó los ₡12.515 millones, esto significa un incremento de ₡3.202 millones, para un aumento porcentual del 25,6 en relación con el 2013. Este incremento se produjo debido a las mayores colocaciones crediticias, que a su vez generó mejores ingresos por intereses sobre créditos.
- En cuanto a los gastos anuales totales, la cifra fue en el 2014 de ₡12.626 millones, 30,6% más que en el 2013 (₡9,671 millones). Los factores que más influyeron en el aumento en los gastos fueron las obligaciones con el público que creció 60,2% para un total de ₡806.61 millones producto del aumento en las captación de inversiones y ahorros. Uno de los logros más significativos que la gerencia gestionó durante el 2014 fue el control del gasto administrativo, dado que para diciembre del 2013 era de un 40,1% sobre los gastos totales y para finales del 2014 se logró disminuir a 10,2%; eso fue producto de un control minucioso de cada partida y la austeridad que siempre nos ha caracterizado como organización. Por otra parte, se generaron en los gastos generales la suma de ₡62,7 millones, producto de más gastos por las asambleas extraordinaria y, por últimos, el gasto de la estimación de incobrables aumentó en ₡854,86 millones (180,1%) principalmente por el cambio en la normativa SUGEF 1-05 que implicó un mayor efecto por el contagio de nuestros asociados en sus operaciones crediticias fuera de la Cooperativa.
- Las utilidades brutas acumuladas en el periodo 2014 fueron de ₡3.091 millones, superiores al 2013 en 8,68%.



- El margen de intermediación obtenido fue del 6,29%, el cual fue inferior al 6.31% del año pasado debido principalmente al impacto que generó la aplicación de la normativa SUGEF 1-05.
- Las utilidades netas fueron de ¢2.185 millones, que representan para un incremento de 870% en relación con el 2013 y significan ¢175 millones más en excedentes netos para nuestros asociados, según se muestra en el siguiente gráfico.



**Baja morosidad de la cartera crediticia según las 10 principales cooperativas de ahorro y crédito:**

El indicador de morosidad mayor a 90 días y cobro judicial entre cartera directa registró un porcentaje de 0,34 %, superior al de 2013, producto del impacto de la aplicación de la normativa SUGEF 1-05; sin embargo, al comparar la morosidad de la cartera crediticia de Coopecaja frente al resto de las 10 cooperativas supervisadas, se muestra su bajo nivel de morosidad, siendo el ente financiero abierto con la cartera más sana según se muestra en el siguiente gráfico:

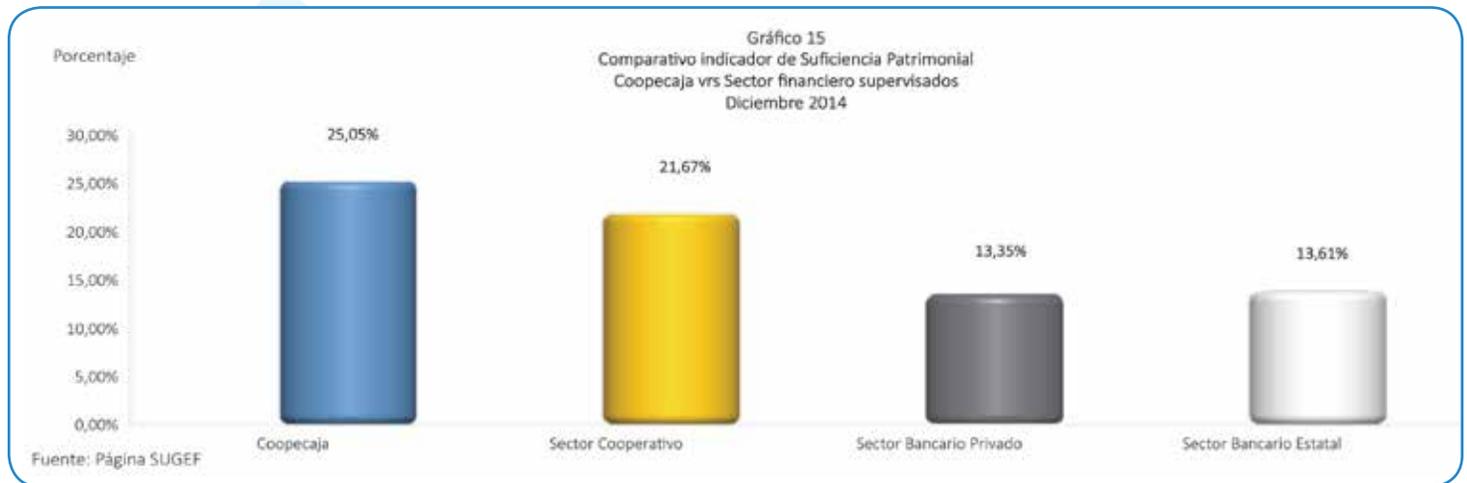


Lo anterior es un indicador de la adecuada gestión de riesgos en las colocaciones crediticias y de la excelente labor que han realizado las plataformas de servicio al cliente en San José, Desamparados, Heredia y Puntarenas en la colocación de créditos según las políticas y procedimientos internos de Coopecaja y el Departamento de Cobro en su gestión de recuperación.

**Se mantiene un excelente indicador de suficiencia patrimonial:**

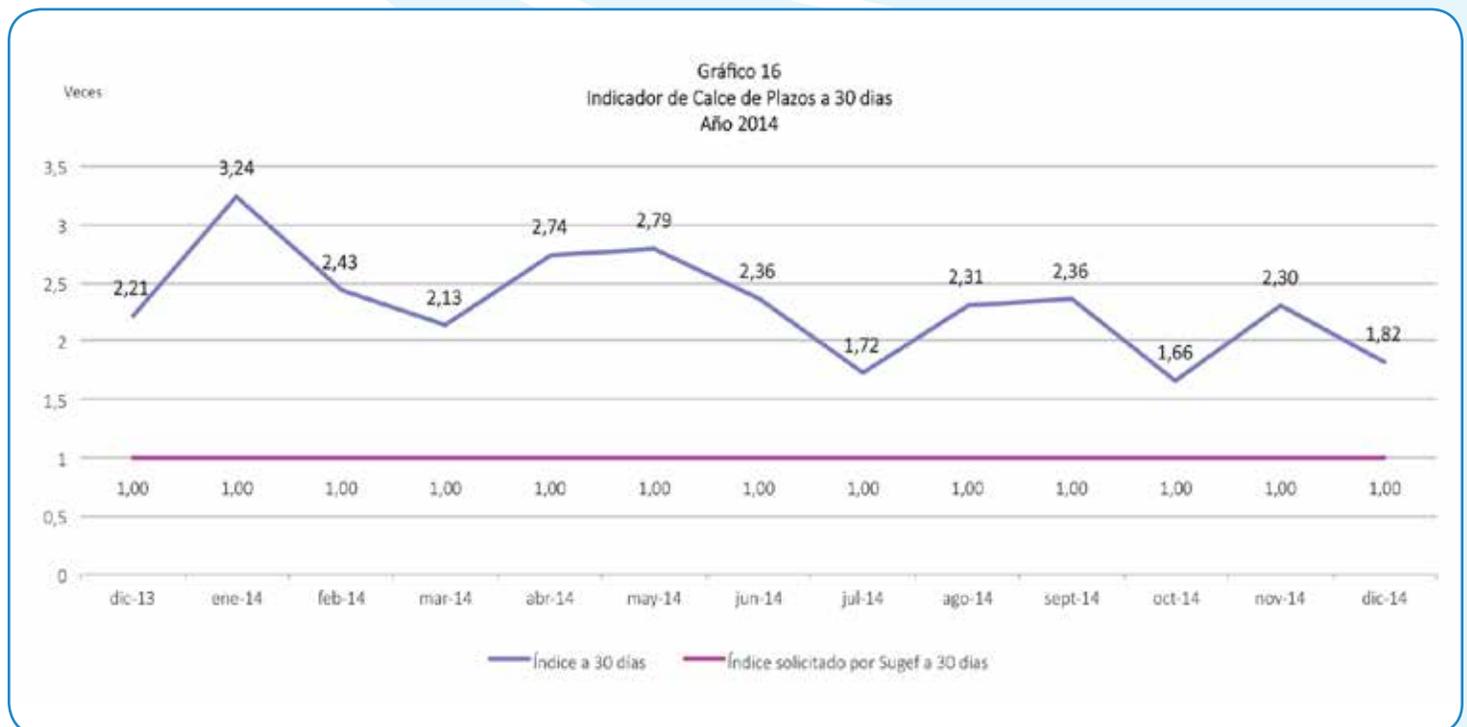
A diciembre del 2014 COOPECAJA ha mantenido un excelente indicador de suficiencia patrimonial superior al 10% exigido por la SUGEF para calificar en categoría "normal" a una entidad financiera supervisada; este porcentaje también fue superior al promedio de los otros sectores supervisados, lo que demuestra el buen manejo y la solidez financiera que sigue manteniendo la organización.

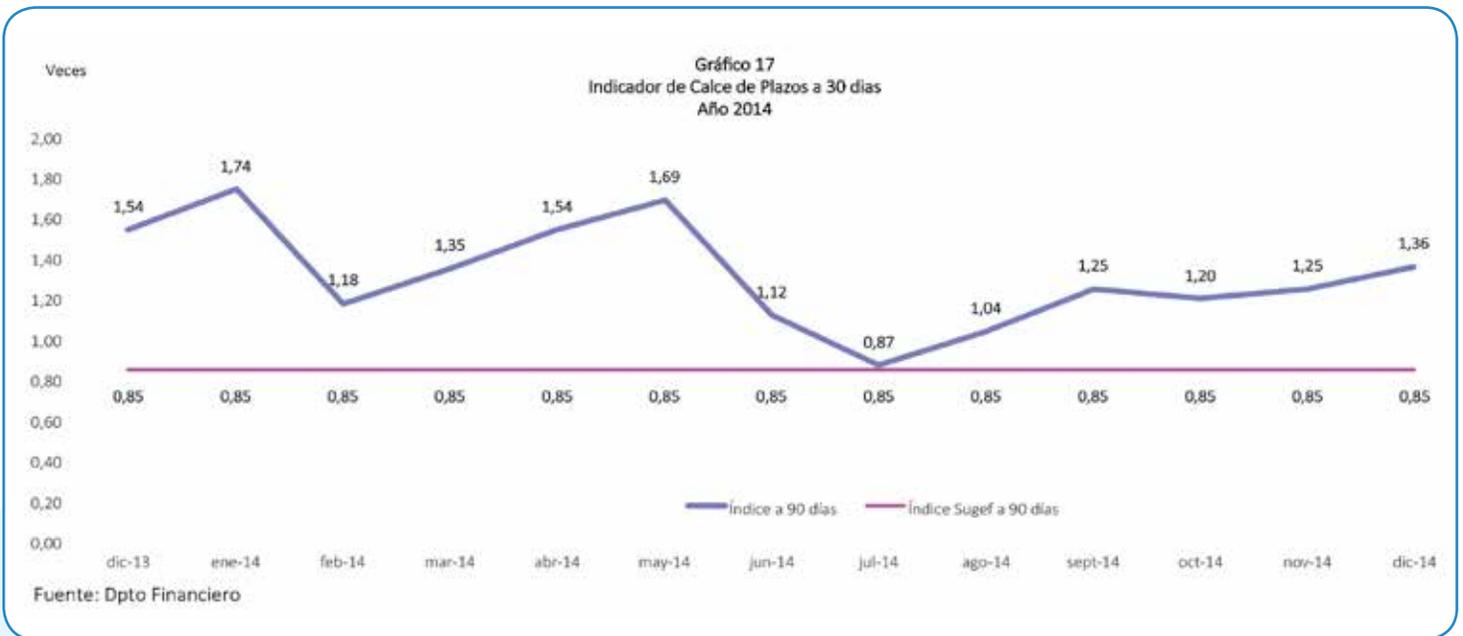




### Adecuado calce de plazos:

COOPECAJA cuenta con una posición de liquidez bastante positiva según el calce de plazos, pues el índice acumulado hasta 30 días fue de  $\text{€}1,82$  de recuperación de activos productivos por cada  $\text{€}1$  de vencimiento de pasivos con costo; mientras que el índice acumulado a 90 días fue  $\text{€}1,36$  de recuperación de activos productivos por cada  $\text{€}1$  de vencimiento de pasivos con costo; ambos índices fueron superiores a los exigidos por la SUGEF para calificar en categoría “normal” a una entidad financiera supervisada, que son de 1 y 0,85 veces respectivamente como lo demuestra los siguientes gráficos.





**Endeudamiento:**

Gracias a la solidez del patrimonio y a las políticas emitidas por el Consejo de Administración, de Coopecaja los indicadores de endeudamiento tendieron a aumentar con el fin de ampliar las líneas de crédito para nuestros asociados; aún se continúa dependiendo considerablemente de la deuda bancaria que históricamente ha sido la principal fuente de financiamiento del crecimiento en el volumen de operaciones de la Cooperativa.

Aun así estos indicadores se mantienen en niveles relativamente bajos para una entidad de intermediación financiera, ya que la normativa de la SUGEF permite una relación entre pasivo y patrimonio de hasta 10 veces y la Cooperativa registra 2,37 veces esa relación al cierre del 2014, tal y como se muestra en el siguiente cuadro comparativo de los últimos cuatro años.

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
INDICADORES	DICIEMBRE			
	2014	2013	2012	2011
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>				
Pasivo total / Activo total	70,38%	69,28%	67,20%	65,42%
Pasivo total / patrimonio total (veces)	2,37	2,25	2,05	1,89
Pasivo total / capital Social (veces)	3,27	3,17	2,98	2,95

**Riesgos:**

Para el 2014 en los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico y administrativo, el Oficial de Riesgos se encargó de analizar los peligros riesgos y colaborar para que la organización definiera el nivel de riesgo en el que deseaba mantenerse en el mercado financiero. Es importante destacar la participación activa durante la elaboración del plan estratégico por parte del oficial de riesgos, pues uno de los ejes de negocios se enfoca en esa área tan trascendental para la Cooperativa.



También es importante rescatar la cultura de riesgos que los colaboradores, dirigencia y en el negocio en general han desarrollado durante los últimos años, producto de una continua capacitación y concientización de la necesidad de tener un adecuado control de los riesgos y que inclusive fue incluido como eje dentro del Plan Estratégico 2014-2018.

El oficial de riesgos presenta en forma mensual al Comité de Riesgos una serie de informes de seguimiento y recomendaciones que abarcan temas financieros, de crédito, operativos, tecnológicos, de mercado y cualquier evento del entorno que pueda generar un riesgo para Coopecaja como institución financiera. Las recomendaciones acogidas por el Comité de Riesgos son presentadas al Consejo de Administración para su debida consideración.

Adicionalmente, los informes de riesgos son discutidos trimestralmente ante el Consejo de Administración y en forma separada ante la Plana Gerencial.

Cabe recalcar que para el 2014 se contrató a la firma Pacific Credit Ratings calificadora de riesgo que le asignó a Coopecaja una calificación de crA Estable, ubicándonos en un excelente nivel de riesgo en el sistema financiero.

### **Auditoría:**

Para el 2014 la Auditoría Interna ha trabajado en velar por el cumplimiento de cada uno de los procesos que actualmente posee la Cooperativa y por cada situación de oportunidad de mejora brinda sus recomendaciones con el fin de salvaguardar lo establecido en los reglamentos y manuales internos así como las normativas externas.

Adicional a esta medida con la finalidad de generar mayor transparencia en los proceso claves de la organización, se contrataron las siguientes auditorías; externa financiera, de riesgos y de tecnologías de información.

Es importante resaltar que la auditoría financiera sigue reflejando la excelente posición financiera y los adecuados controles internos con que cuenta nuestra organización y para el caso de la auditoría de riesgos y la de tecnología de información se están realizando las recomendaciones que solicitaron a fin de cumplir con la normativa actual.

### **Cumplimiento:**

Con respecto al área de cumplimiento, para el periodo 2014 se han aplicado las políticas normadas por la ley 8204, relacionadas con el tema, conozca a su cliente. A la fecha, no se han determinado alertas que pongan en riesgo nuestra organización en lo que se refiere al cumplimiento de esas políticas.

Asimismo, se aplica la normativa interna de conozca a su empleado con el fin de determinar si ha habido situaciones que presenten algún tipo de alerta sobre nuestros colaboradores.

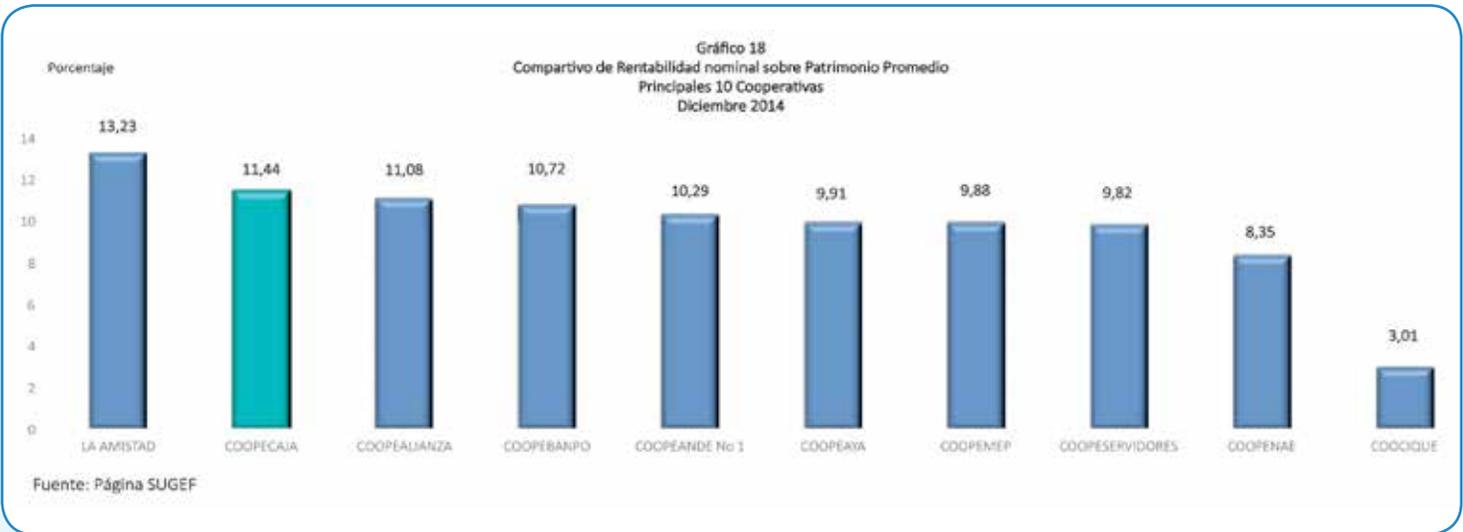
### **Ficha CAMELS:**

En cuanto a la ficha CAMELS (método de evaluación que tiene establecido SUGEF, que establece la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial: idoneidad de capital, idoneidad de activos, manejo gerencial, estado de utilidades y liquidez administrativa) a diciembre 2014, la Cooperativa obtuvo 1,45 gracias a los excelentes indicadores cualitativos y cuantitativos que ha presentado.

### **Coopecaja sigue manteniendo un excelente indicador de rentabilidad:**

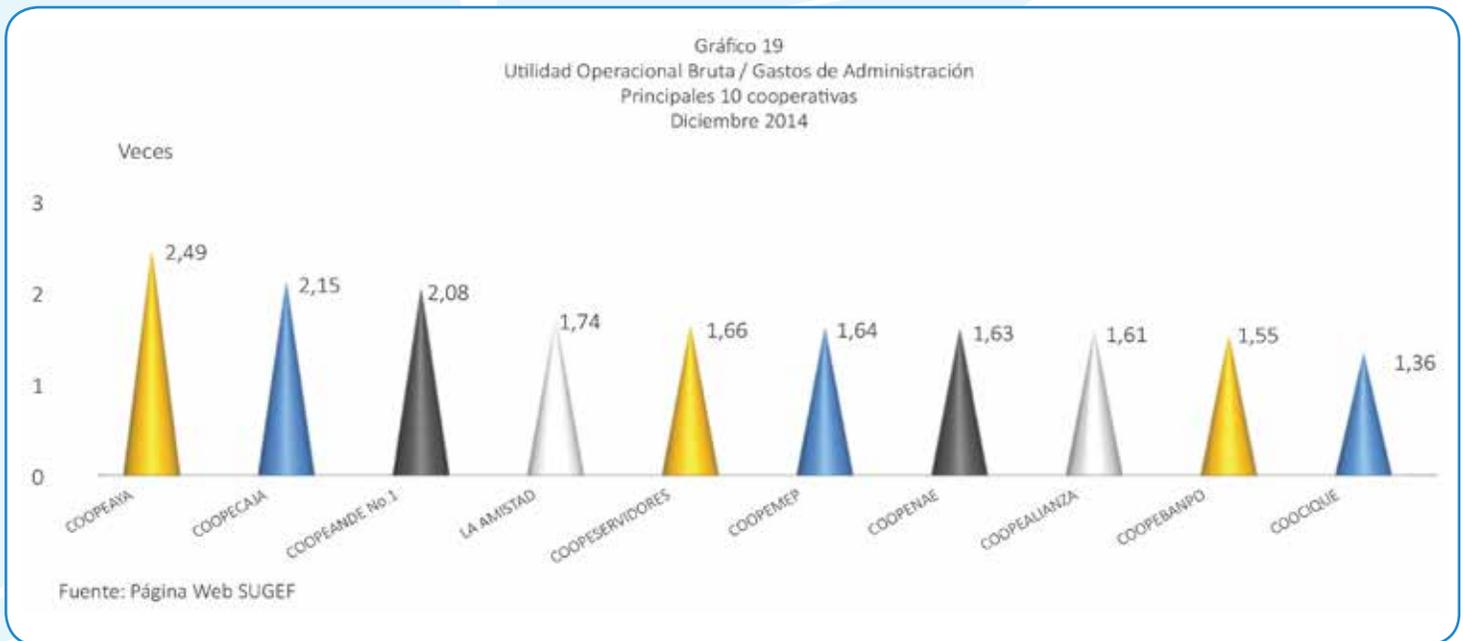
Al cierre del periodo 2014, COOPECAJA sigue estando en los primeros lugares en cuanto a rentabilidad sobre el patrimonio entre las 10 cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país supervisadas por la SUGEF, según se observa en el siguiente gráfico:





Cabe resaltar que a pesar de las situaciones enfrentadas durante el 2014, Coopecaja al cierre del año se colocó en los primeros lugares en cuanto a eficiencia. Ese indicador se midió por medio de la relación de los gastos administrativos entre la utilidad operacional bruta y se obtuvo un resultado de 1,36%, es decir, por cada ¢1 de gasto, COOPECAJA generó ¢2,15 de utilidades.

Cabe resaltar que este porcentaje es más alto que el de otras cooperativas abiertas y aquella que se encuentran por encima de la Cooperativa es porque son cooperativas cerradas, según se muestra en el siguiente gráfico.



**Comentario final del análisis económico financiero:**

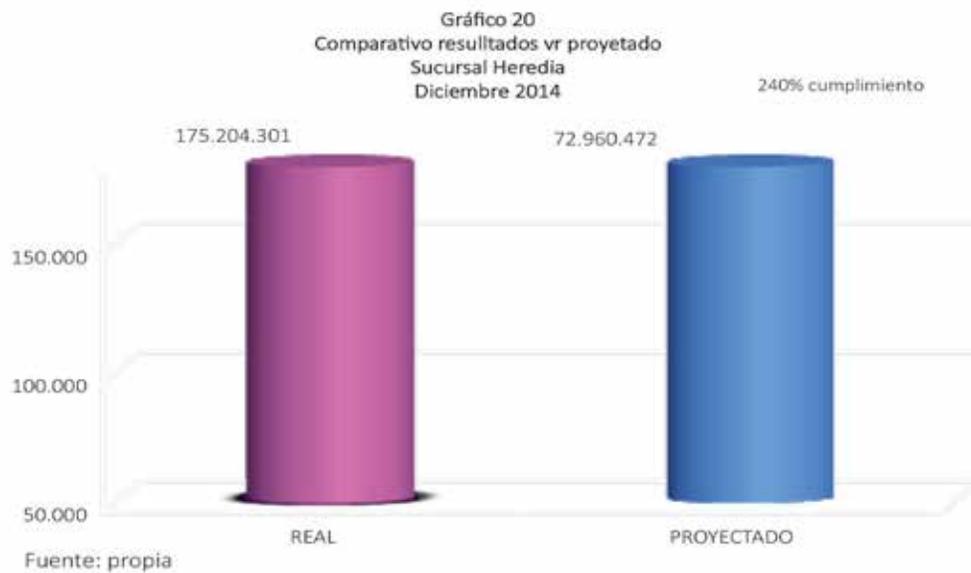
Para el 2014, COOPECAJA continuó manteniendo sanos indicadores como excelente posición de solidez financiera, también mantuvo bajos la morosidad de la cartera crediticia y el índice de endeudamiento; hubo un manejo positivo del calce de plazos; así como una buena calificación a nivel cuantitativo por parte de SUGEF por medio de la ficha CAMELS; además de presentar suficiencia patrimonial controlada por encima de lo regulado y adecuada gestión de riesgos.



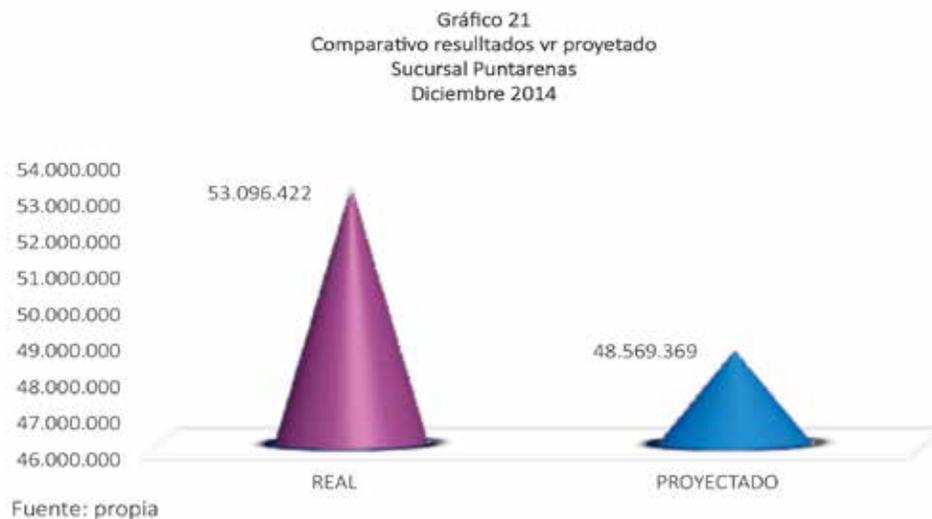
Se generó un nivel de rentabilidad sobre el patrimonio por encima de la inflación, producto de una administración apropiada de los márgenes de intermediación financiera y de niveles controlados de gasto administrativo con respecto a los activos totales.

## Sucursales:

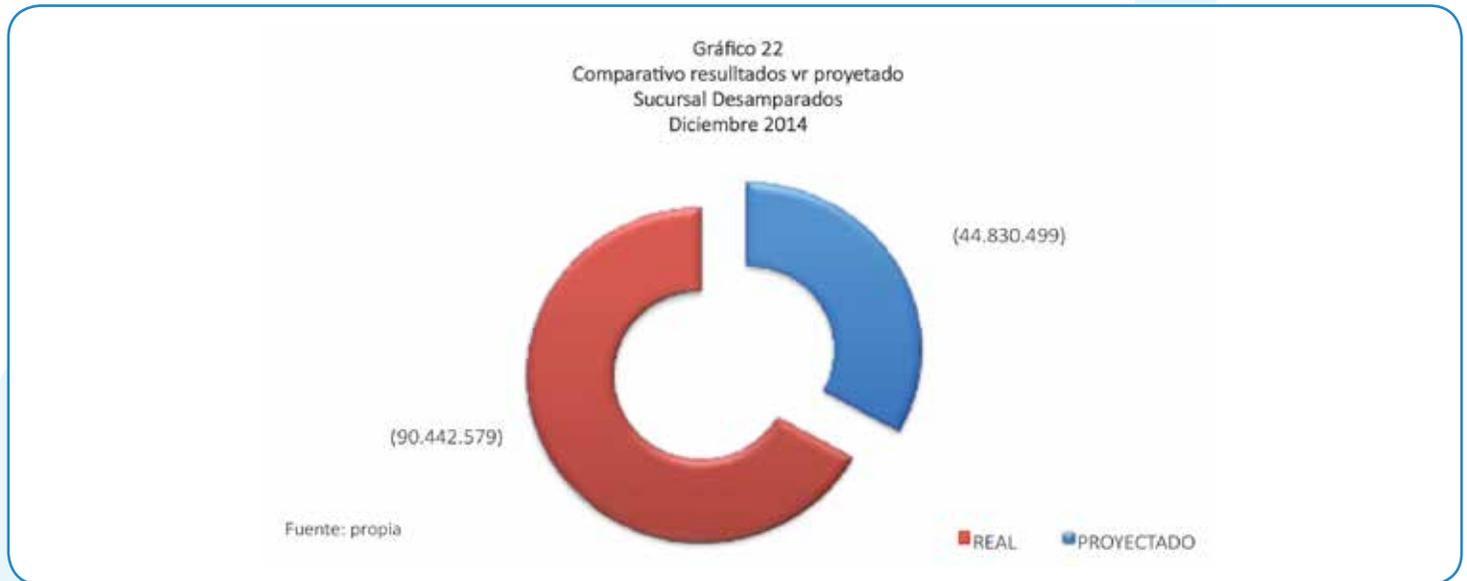
Con relación a la Sucursal de Heredia, la cual inició labores como proyecto en octubre del 2011, gracias a la buena acogida por parte de los asociados de la zona y la eficiente labor en su gestión, para diciembre del 2014 se logró superar la meta de resultados en 240%, al lograr generar resultados por €175.20 millones de colones, según se muestra a continuación en el Gráfico 20.



También para el proyecto de la Sucursal de Puntarenas, que se inició en febrero de 2013, se han generado excelentes resultados, que le han permitido alcanzar un elevado grado de satisfacción entre nuestros asociados, lo que se demuestra en la superación de la meta de rentabilidad a diciembre 2014 que se había proyectado en 109%, como se muestra en el siguiente gráfico.



Para marzo de 2014 se abrieron las puertas de la Sucursal de Desamparados, la que ha generado excelentes resultados y la aceptación de los asociados ha sido más que satisfactoria, tanto que al cierre del año se proyectaron resultados que fueron superados por los servicios y atención brindada por la sucursal, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



#### 4 PERSPECTIVAS FUTURAS

Existe una serie de proyectos que por diversas circunstancias se han quedado estancados en los últimos años y que son estratégicos para darle sostenibilidad a la organización para los próximos años.

En un replanteamiento que realizó la administración en conjunto con el Consejo de Administración, se están retomando lo mismo que otros proyectos plasmados en el Plan Estratégico 2014-2018, donde con el apoyo de todo el equipo de trabajo que actualmente conforma Coopecaja se asegura lograr su ejecución en los plazos establecidos con el fin de brindarle a nuestros asociados los mejores servicios. Como parte de esos proyectos se mencionan los siguientes:

- Se logró con éxito realizar el Finiquito con la empresa Medina y Asociados para utilizar los planos tanto constructivos como de muebles. También se cambió en el modelo para continuar con la construcción del edificio de la sede central mediante un fideicomiso llave en mano con BN Fiduciario, de manera que, como especialistas de construcción de grandes obras, se encarguen de hacer la construcción de tan añorado sueño, el cual se espera tener concluido el próximo año.

Actualmente se está en la fase del finiquito con los últimos detalles, tales como áreas, cantidad de pisos y actualización de las necesidades acordadas con el Plan Estratégico de la Cooperativa.

- En el proceso para mejorar el servicio y expansión de la Cooperativa, se inició con la apertura de la sucursal en la zona de Liberia en Guanacaste, la cual se proyecta que abrirá sus puertas en abril 2015. También se comenzará con el estudio de factibilidad de otra sucursal con el fin de poder mejorar la accesibilidad de nuestros servicios en otras zonas del país.
- Se están evaluando opciones para mejorar las instalaciones de la Sucursal de Puntarenas por lo que, para el año 2015, se espera brindar un espacio de atención a los asociados con la calidad y presentación que tienen las restantes sucursales.
- Continuaremos generando posicionamiento de mercado para Coopecaja por medio de varias campañas publicitarias.
- En relación con el proyecto del nuevo CORE Bancario, se lograron reanudar las negociaciones con la empresa Prosoft y se está en la implementación de seis módulos a nivel del back office. También se está revisando el contrato final para la ejecución de los restantes módulos que conforman el Core Bancario, que incluye dos módulos de gran utilidad para el asociado como son banca en línea y el módulo para móviles Apps IOS y Android, el cual le brindará a los asociados todas las facilidades que la tecnología ofrece.



- Queremos extender los alcances de bienestar social para nuestros asociados a través de la colaboración con el Comité de Educación en la mejora en el proyecto de Responsabilidad Social.
- Para el 2015 se han establecido proyectos que ampliarán el valor agregado y servicio a los asociados como la Unidad de Vivienda que permitirá aprovechar la autorización del bono de vivienda brindado por el Banhvi.
- Se trabaja en los ajustes necesarios para convertir la plataforma de oficinas centrales en un esquema igual al que ofrecen hoy las sucursales de la Cooperativa.
- Se busca implementar y fortalecer el sistema de gestión de riesgo operativo, comercial y financiero.
- Para fortalecer la atención telefónica, se pretende presentar una propuesta de proyecto Contac Center para brindar servicios oportunos y de calidad.
- Posicionar el servicio de pago de servicios públicos y marchamos.
- Mejorar el clima organizacional para contar con colaboradores comprometidos, calificados que laboren en un ambiente que les permita dar lo mejor de ellos para beneficio de nuestros asociados.

### 6 AGRADECIMIENTOS FINALES

La Gerencia y su equipo de colaboradores agradece a nuestros asociados, delegados, Consejo de Administración, al Comité de Vigilancia, al Comité de Educación y al Tribunal Electoral el apoyo brindado durante el periodo 2014, ya que gracias a su confianza y el respaldo se ha podido cumplir con los objetivos plasmados en el último Plan Estratégico.

Hoy somos más de 21.500 asociados que se benefician día a día con las opciones que Coopecaja ofrece y estamos seguros que lograremos hacer crecer esta gran familia con el fin de lograr las metas propuestas para los próximos cinco años.

Hoy, Coopecaja se engrandece porque Coopecaja somos ustedes, somos nosotros,...somos TODOS.

M.Sc. Johnny Saborío León  
Gerente



# ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2013





San José, Costa Rica  
Tel (506) 2227-6334 ó 2227-6335 Fax: 2227-6336  
Cel. (506) 8385-7750 8381-9987 Apdo 11413-1000  
Web: [www.despachocastillo-davilayasociados.co.cr](http://www.despachocastillo-davilayasociados.co.cr)

AN INDEPENDENT MEMBER OF



135, Boulevard Haussmann  
75008 Paris, France  
Tel (33) 01-5393-9460  
[www.EuraAudit.org](http://www.EuraAudit.org)

### **INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

**A la Asamblea General, Consejo de Administración de Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y Las Empresas del Sector Salud, R.L. (Coopecaja, R.L) y Superintendencia General de Entidades Financieras.**

Hemos auditado los Balances Generales de **Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y Las Empresas del Sector Salud, R.L. (Coopecaja, R.L)**, al 31 de diciembre del 2014 y 2013, los Estados de Resultados, de Flujos de Efectivo y los Estados de Cambios en el Patrimonio Neto, que le son relativos por los años que terminaron en esas fechas, un resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas. Estos estados financieros y la información financiera suplementaria son responsabilidad de la administración de **Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y Las Empresas del Sector Salud, R.L. (Coopecaja, R.L)**

#### **Responsabilidad de la administración por los Estados Financieros**

La administración de **Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y Las Empresas del Sector Salud, R.L. (Coopecaja, R.L)** es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros de conformidad con las bases de contabilidad descritas en la Nota 2. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantenimiento del control interno relacionado con la preparación y presentación razonable de los estados financieros que estén libres de errores u omisiones importantes, ya sea por fraude o error, la selección y aplicación de políticas apropiadas y la realización de estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

#### **Responsabilidad del auditor**

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en nuestra auditoría. Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planifiquemos y ejecutemos la auditoría para obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no presentan errores u omisiones de importancia relativa. Nuestra auditoría fue practicada de acuerdo con disposiciones legales, reglamentarias y normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y otras disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras, relacionadas con la actividad de intermediación financiera, y en los aspectos no previstos, con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por el Colegio

Continua...

1



...Viene

de Contadores Públicos de Costa Rica. Dichas disposiciones y normas requieren de una adecuada planeación y ejecución, con el objeto de obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores significativos.

Esta auditoría incluye el examen, con base en pruebas selectivas, de evidencia que respalda los montos y las divulgaciones contenidas en los estados financieros. Además, incluye la evaluación de los principios de contabilidad usados y las estimaciones importantes hechas por la Administración de Coopecaja, R.L., así como la evaluación general de la presentación de los estados financieros. Consideramos que la auditoría efectuada constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión.

### Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la posición financiera de **Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y Las Empresas del Sector Salud, R.L. (Coopecaja, R.L.)** al 31 de diciembre del 2014 y 2013, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo para los años terminados en esas fechas, de acuerdo con disposiciones legales, reglamentarias y normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y otras disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras, relacionadas con la actividad de intermediación financiera, y en los aspectos no previstos, con las Normas Internacionales de Información Financiera.

31 de enero del 2015.

*P/ Despacho Castillo, Dávila y Asociados.*



Lic. Jorge Arturo Castillo Bermúdez  
Contador Público Autorizado No. 1276  
Póliza de fidelidad No.0116 FIG 007  
Vence el 30 de setiembre del 2015.



Timbre según ley 6663 por ₡1.000  
adherido y cancelado en el original



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público  
Costarricense y las Empresas del Sector Salud, R.L.  
(COOPECAJA, R. L.)  
BALANCE GENERAL**

Al 31 de diciembre del 2014 y el 31 de diciembre del 2013.  
(En colones sin céntimos)

	Nota	Dic. 2014	Dic. 2013
<b><u>ACTIVOS</u></b>			
<b>Disponibilidades</b>	<b>11.1</b>	<b>2.730.274.384</b>	<b>1.293.834.406</b>
Efectivo		110.399.357	93.865.301
Entidades financieras del país		2.619.875.027	1.199.714.721
Productos por cobrar		0	254.384
<b>Inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>11.2</b>	<b>9.491.785.072</b>	<b>7.391.172.823</b>
Disponibles para la venta		9.322.205.298	7.269.058.569
Productos por cobrar		169.579.774	122.114.254
<b>Cartera de Créditos</b>	<b>11.3</b>	<b>81.324.086.588</b>	<b>66.904.279.029</b>
Créditos vigentes		81.423.153.248	67.339.226.647
Créditos vencidos		1.573.947.808	461.680.939
Créditos en Cobro Judicial		40.102.926	47.067.695
Productos por cobrar		320.805.312	64.920.953
(Estimación por deterioro)	<b>6.2</b>	<b>-2.033.922.706</b>	<b>-1.008.617.205</b>
<b>Cuentas y comisiones por cobrar</b>		<b>0</b>	<b>5.261.867</b>
Otras cuentas por cobrar			5.261.867
<b>Bienes realizables</b>		<b>761.467</b>	<b>761.467</b>
Otros bienes realizables		761.467	761.467
<b>Participaciones en el capital de otras empresas (neto)</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)</b>	<b>11.4</b>	<b>1.871.086.143</b>	<b>1.465.102.324</b>
<b>Otros activos</b>	<b>11.5</b>	<b>919.970.666</b>	<b>2.441.305.636</b>
Cargos diferidos		31.860.238	14.011.625
Activos Intangibles		160.805.603	185.131.741
Otros activos		727.304.825	2.242.162.270
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>96.337.964.320</b>	<b>79.501.717.552</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>			
<b>Obligaciones con el público</b>	<b>11.6</b>	<b>19.390.598.244</b>	<b>13.315.486.824</b>
A la vista		958.787.721	665.116.813
A Plazo		17.702.208.337	12.191.837.055
Cargos financieros por pagar		729.602.186	458.532.956
<b>Obligaciones con entidades</b>	<b>11.7</b>	<b>45.264.299.178</b>	<b>39.359.171.597</b>

Continúa...

3



		.....Viene	
A plazo		45.059.970.996	39.233.828.253
Cargos financieros por pagar		204.328.182	125.343.344
<b>Cuentas por pagar y provisiones</b>	<b>11.8</b>	<b>1.127.880.841</b>	<b>920.923.142</b>
Provisiones		402.769.835	208.017.680
Otras Cuentas por pagar diversas		725.111.006	712.905.462
<b>Otros pasivos</b>	<b>11.15</b>	<b>2.025.685.981</b>	<b>1.483.249.891</b>
Ingresos diferidos		1.956.927.040	1.478.512.650
Otros pasivos		68.758.941	4.737.241
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		<b>67.808.464.244</b>	<b>55.078.831.454</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital social</b>	<b>16</b>	<b>20.691.548.638</b>	<b>17.327.366.523</b>
Capital pagado		20.691.548.638	17.327.366.523
<b>Aportes patrimoniales no capitalizados</b>		<b>217.392</b>	<b>217.392</b>
<b>Ajustes al patrimonio</b>		<b>1.130.063.084</b>	<b>652.906.697</b>
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo		1.126.217.440	643.570.809
Ajuste por valuación de Inversiones en respaldo de capital mínimo de funcionamiento y reserva de liquidez		3.845.644	9.335.888
<b>Reservas patrimoniales</b>	<b>11,9</b>	<b>4.523.129.793</b>	<b>4.432.419.080</b>
<b>Resultado del período</b>		<b>2.184.541.169</b>	<b>2.009.976.406</b>
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>28.529.500.076</b>	<b>24.422.886.098</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>96.337.964.320</b>	<b>79.501.717.552</b>
<b>OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>11.13</b>	<b>93.301.239.908</b>	<b>74.651.492.274</b>
Cuenta de orden por cuenta propia deudoras		88.978.845.990	71.574.641.184
Cuenta de orden por cuenta terceros deudoras	<b>18</b>	4.322.393.918	3.076.851.090

Las Notas adjuntas forman parte integral de los Estados Financieros

Lic. Johnny Saborio L.  
Gerente General

Licda. Maureen Camacho S.  
Contador General

Lic. Gilberto González  
Auditor Interno



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público  
Costarricense y las Empresas del Sector Salud, R.L.  
(COOPECAJA, R. L.)**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Por el periodo terminado al 31 diciembre del período 2014 y 2013

(En colones sin céntimos)

	<b>Nota</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Ingresos Financieros</b>			
Por disponibilidades		10.435.983	11.844.054
Por inversiones en instrumentos financieros		571.626.450	357.643.402
Por cartera de créditos		14.296.639.431	11.526.805.001
Por ganancia por diferencias de cambios		620.769	721.871
Por otros ingresos financieros		443.487.763	291.714.819
<b>Total de Ingresos Financieros</b>	<b>11.10</b>	<b>15.322.810.396</b>	<b>12.188.729.147</b>
<b>Gastos Financieros</b>			
Por Obligaciones con el Público		2.147.552.109	1.340.938.518
Por Obligaciones con Entidades Financieras	<b>11.11</b>	4.928.094.763	4.051.882.917
Por otras cuentas por pagar diversas		266.832	462.873
Por diferencial cambiario		1.506.448	0
Por otros gastos financieros		207.726.218	212.292.303
<b>Total de Gastos Financieros</b>		<b>7.285.146.370</b>	<b>5.605.576.611</b>
<b>Por estimación de deterioro de activos</b>		<b>1.329.447.979</b>	<b>474.591.691</b>
<b>Por recuperación de activos y disminución de estimaciones</b>		<b>258.004.321</b>	<b>206.539.832</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>6.966.220.368</b>	<b>6.315.100.677</b>
<b>Otros Ingresos de Operación</b>			
Por comisiones por servicios		65.087.504	68.442.343
Por bienes realizables		0	3.760.000
Por ganancia por participaciones en el capital de otras empresas		0	5.261.867
Por otros ingresos operativos		71.813.253	41.962.788
<b>Total Otros Ingresos de Operación</b>		<b>136.900.757</b>	<b>119.426.998</b>
<b>Otros Gastos de Operación</b>			
Por comisiones por servicios		0	4.848.837

Continúa...



		.....Viene	
Por bienes realizables		15.523.111	1.337.583
Por otros gastos operativos		<u>104.536.851</u>	<u>67.595.813</u>
<b>Total Otros Gastos de Operación</b>		<b><u>120.059.962</u></b>	<b><u>73.782.233</u></b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>		<b><u>6.983.061.163</u></b>	<b><u>6.360.745.442</u></b>
<b>Gastos Administrativos</b>			
Por gastos de personal	<b>11.12</b>	2.616.968.160	2.373.857.753
Por otros gastos de Administración		<u>1.129.735.716</u>	<u>1.009.144.864</u>
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b><u>3.746.703.876</u></b>	<b><u>3.383.002.617</u></b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD</b>		<b><u>3.236.357.287</u></b>	<b><u>2.977.742.825</u></b>
Participaciones sobre la Utilidad	<b>11.14</b>	<u>145.636.078</u>	<u>133.998.427</u>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>		<b><u>3.090.721.209</u></b>	<b><u>2.843.744.398</u></b>
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO</b>		<b><u>1.130.063.084</u></b>	<b><u>652.906.697</u></b>
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo		1.126.217.440	643.570.809
Ajuste por valuación de inversiones en respaldo de la reserva de liquidez		<u>3.845.644</u>	<u>9.335.888</u>
<b>RESULTADOS INTEGRALES TOTALES DEL PERIODO</b>		<b><u>4.220.784.293</u></b>	<b><u>3.496.651.095</u></b>

Las Notas adjuntas forman parte integral de los Estados Financieros

Lic. Johnny Saborio L.  
Gerente General

Licda. Maureen Camacho S.  
Contador General

Lic. Gilberto González  
Auditor Interno



## COMITÉ DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL

INFORME DE LABORES | PERIODO 2014 - 2015



Sandra Durán Briceño (q.d.D.g.)  
Leroy Benett Grant  
Josefa Mendoza Martínez  
Johnny Castro García  
Lorenzo Chacón Arrieta

Presidenta  
Vicepresidente  
Secretaria  
Vocal 1  
Vocal 2



## COMITÉ DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL

### INFORME DE LABORES PERIODO JUNIO 2014 - MAYO 2015

El Comité de Educación y Bienestar Social de COOPECAJA R.L. tiene la misión de capacitar, educar y apoyar a los asociados para que mejoren su calidad de vida. Nuestro órgano social, se constituye en el centro para el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) en áreas como la educación cooperativa, el buen uso de los recursos financieros, la proyección a la comunidad y el reforzamiento del sentido de pertenencia.

Conscientes de la importancia de brindar soluciones integrales a la población cooperativista, el Comité de Educación, ha incrementado sus opciones de formación cooperativa y propuestas de bienestar social. Para el periodo que concluye, es de suma satisfacción traducir el valor de la calidez en planes y proyectos de formación y cooperación.

El Comité de Educación, se ha dado a la tarea de reforzar, la noción de una cooperativa más humana y solidaria. Durante el periodo en cuestión, tales objetivos se materializaron en los siguientes proyectos:

#### 1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A DELEGADOS

Se realizaron los seminarios de actualización profesional denominados El orgullo de servir – Estrategia e Innovación en el Contexto Cooperativo. Estos seminarios, bajo la modalidad de taller participativo, permitieron reflexionar sobre el importante rol que juegan los delegados, así como el valor de la capacidad creativa y adaptiva para resolver situaciones desde dicha función.

Tales eventos se celebraron en las siguientes fechas y lugares:

Tabla 1  
Seminarios para delegados  
2014

Fecha	Lugar	Participantes
08 de febrero 2014	Hotel Tryp Sabana - San José	73 delegados
22 de febrero 2014	Hotel El Sitio – Liberia	62 delegados
01 de marzo 2014	Hotel Tryp Sabana - San José	86 delegados
<b>Total participantes</b>		<b>221</b>

Fuente: Departamento de Mercadeo, 2014.

#### 2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A ASOCIADOS

Como parte del fomento a la educación financiera, en Octubre y Febrero se celebraron los Talleres de Finanzas Saludables para delegados y asociados de las zonas de Puntarenas y el Gran Área Metropolitana. Estos talleres de alta demanda, refuerzan el sistema de educación financiera que este Comité ha venido desarrollando en centros de trabajo de todo el país.

Asimismo, los asociados adultos mayores, celebraron su día con la capacitación Expresiones del amor en la edad adulta, un taller de 4 horas que maneja el tema del autoestima y las relaciones interpersonales en la tercera edad. Estos eventos, se realizaron en colaboración con Enfoque a la Familia. La cantidad de participantes se muestra a continuación:



Tabla 2  
Capacitaciones a asociados  
2014

Fecha	Lugar	Participantes
25 de octubre	Hotel Yadrán – Puntarenas (Salud Financiera)	35 asociados
27 de octubre	Hotel Radisson – San José (Adultos Mayores)	80 asociados
28 de febrero	Hotel Radisson – San José (Salud Financiera)	90 asociados
<b>Total participantes</b>	<b>205</b>	

Fuente: Departamento de Mercadeo, 2014.

### 3. PROGRAMA DE MATERIALES EDUCATIVOS

Con el fin de cumplir la función educativa y difundir los valores cooperativos (como lo estipulan los artículos 5 y 6 del Reglamento de la Reserva de Educación). Se elaboraron artículos promocionales de corte educativo, ambiental y que fomenten la cultura del ahorro. Entre ellos, valga mencionar la segunda edición de los Folletos de Salud Financiera mismos que complementan el programa de charlas bajo esta modalidad.

No menos importante, fue la emisión de los boletines Mi Mundo y la aparición de COOPECAJA en dos de las ediciones de la Revista del Grupo Nación Soluciones Cooperativas, donde se trabajaron temas como el rol de las mujeres cooperativistas y la importancia de la innovación en las CAC.

Adicionalmente, el Comité de Educación lanza el boletín Educa-Acción donde el asociado puede conocer las funciones, beneficios y programas vigentes del Comité de Educación.

### 4. PROGRAMA DE CAMPAMENTOS PARA EDUCACIÓN COOPERATIVA

En los meses de enero y julio 2014, se celebraron seis campamentos bajo la modalidad Reto Coopecaja Extremo. Además del fomento del sentido de colectividad, la cultura del ahorro se ha vuelto un tema clave dentro de estas actividades. Cabe mencionar, que los campamentos han dado paso a un nuevo programa definido como Líderes Juveniles Cooperativistas, lo que contribuye al relevo generacional de los asociados.

Tabla 3  
Participación en Campamentos Reto Coopecaja Extremo  
2014

Fecha	Lugar	Participantes
14 de enero 2014	Parque Marino del Pacífico- Puntarenas (Infantil)	75
17 de enero 2014	Campamento Oikoumene -Cartago (Juvenil)	65
01 de Julio 2014	Colinas del Poás -Alajuela (Juvenil)	50
02 de Julio 2014	Campamento Oikoumene -Cartago (Infantil)	65
<b>Total participantes</b>	<b>255</b>	

Fuente: Departamento de Mercadeo, 2015.



Imagen 1  
Reto Coopecaja Extremo  
Enero-2015



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014

## 5. PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Convencidos de la importancia de ser socialmente responsables, en su segundo año de ejecución, el programa de Responsabilidad Social amplió sus aportes a los asociados y las comunidades en que estos se desarrollan. Entre los programas más destacados pueden mencionarse:

- **Escuela de líderes juveniles:** Los campamentos Reto Coopecaja Extremo, han permitido detectar liderazgo y capacidades individuales. Por lo que se crea el primer grupo de Líderes Juveniles, conformado por hijos de asociados que han demostrado un interés genuino en cooperar y ser parte del movimiento cooperativo. El evento se llevó a cabo en el mes de Junio y reunió a 20 jóvenes entre los 12 y 17 años. Los graduados como líderes juveniles, se han integrado como equipo de apoyo a los campamentos de niños, lo que les permite desarrollar sus habilidades de liderazgo.
- **Charlas y talleres de Salud Financiera:** Estas capacitaciones se imparten en todo el país bajo las modalidades de charla magistral y taller participativo. Durante las mismas, los participantes se enfrentan a situaciones prácticas que les permiten tomar decisiones en términos financieros. Durante este proceso, se brinda aprendizaje sobre la personalidad financiera, la forma correcta de hacer un presupuesto, las posibilidades de inversión, la importancia del ahorro, etc.

Para el periodo en cuestión, este programa fue compartido en 50 centros de trabajo, así como en poblaciones de prejubilados de todo el país. Es importante mencionar que durante las charlas de Salud Financiera, se hace mención de los beneficios que brinda una entidad cooperativa como Coopecaja, tanto en términos financieros como sociales.

- **Apertura del club para adultos mayores Momentos Dorados:** En coordinación con AGECO se imparten charlas y clases de ejercicios (yoga, tai-chi, bailes populares, pilates, etc.) a un grupo de 30 adultos mayores. El éxito del programa, ha permitido la planeación de una segunda edición, en la que se espera la participación de 50 adultos mayores. La primera edición del programa se celebró desde Julio hasta Diciembre del 2014.



Imágen 2  
Reunión preliminar del Club Momentos Dorados  
Abril - 2014



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014

- **Visitas a escuelas con el taller Ahorrando y Soñando:** Se visitaron 3 escuelas en las provincias de Cartago, Alajuela y Heredia, con el fin enseñar a los niños los valores cooperativos y la importancia del ahorro mediante la decoración de alcancías de barro que les permiten ahorrar como grupo.
- **Donaciones a centros de trabajo:** Conscientes de las necesidades de los distintos centros de trabajo, el Comité de Educación comunicó a los asociados, la posibilidad brindar donaciones (bajo la debida justificación) por un monto máximo de 250 mil colones. Con estas donaciones, se logró proveer de instrumentos como proyectores, pantallas, impresoras y microondas etc; a centros de trabajo en Liberia, Rio Claro, Heredia, Limón, Palmar Norte y Los Chiles entre otros.
- **Celebraciones especiales para el Día de la Madre, Día del Padre y Día del Niño:** Durante estas fechas, se realizaron talleres que fomentasen el vínculo entre padres e hijos, así como la capacidad creativa de los niños. Cada actividad, brindó lecciones clave para mejorar las relaciones entre padre e hijos a través del trabajo en equipo y el juego. El taller sobre Finanzas y Emprendimiento, por su parte, motivó a los participantes para iniciar su propio negocio, basados en sus talentos particulares, los cuales iban desde la confección de manualidades hasta la práctica de algún arte o deporte. Las actividades se denominaron:

Tabla 4  
Eventos Días Únicos  
2014

Fecha	Lugar	Participantes
11 de julio 2014	Papá Campeón (Taller sobre la paternidad responsable)	22 padres e hijos
16 de agosto 2014	Con Sabor a Mamá (Taller Gastronómico)	20 madres e hijos
27 setiembre 2014	Business Kids (Taller sobre finanzas y emprendimiento)	40 niños y jóvenes
Total participantes		<b>80</b>

Fuente: Departamento de Mercadeo, 2014.



- **Programa de voluntariado:** En los meses de mayo y noviembre, se celebraron dos actividades del programa de voluntariado Cooperando. En cada una, participaron más de 15 colaboradores así como directores de los órganos sociales. Lo que se contabiliza en 152 horas de trabajo voluntario para el año 2014. La primera de estas actividades se llevó a cabo en el Parque Nacional Volcán Poás (Limpieza de senderos y mantenimiento Casa de guarda parques), mientras que la segunda, brindó alimentación a más de 120 personas habitantes de la calle.

Imágen 3  
Voluntario en Volcán Poás  
Mayo - 2014



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014

- **Oficina Verde:** Con el fin de fomentar el reciclaje activo, se implementó la donación de basureros (10 estaciones reciclaje denominados Puntos Ecológicos) a distintos centros de trabajo. Algunos de los centros beneficiarios fueron: El Hospital Monseñor Sanabria, el Hospital de San Carlos, la Clínica Central y el Hospital Escalante Pradilla, entre otros. A nivel de oficinas de Coopecaja, se implementó publicidad verde en donde se brindan tips para mejorar el uso de los recursos naturales y energéticos. Asimismo, entre asociados, se distribuyeron marcadores de libros con mensajes sobre cuidado del planeta.

Imagen 4  
Donación de Punto Ecológico en el Hospital Monseñor Sanabria  
Agosto -2014



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014



## 6. USO DE LA RESERVA DE BIENESTAR SOCIAL

Tras el análisis de la realidad de los asociados y con el propósito de colaborar con las situaciones que continuamente estos exponen; en el año 2014, se revisaron y agregaron nuevas modalidades de ayuda al Reglamento de Bienestar Social. De este modo, el ámbito de ayudas comprende:

- Auxilio económico por desastre natural o incendio.
- Ayuda por robo o infortunio
- Ayuda por situación económica difícil.
- Auxilio económico por fallecimiento.
- Auxilio económico para compra de medicamentos, tratamientos no contemplados por la CCSS.
- Ayuda por accidente grave o emergencia médica.
- Ayuda para paciente en fase terminal.

Cada modalidad de ayuda cuenta con requisitos específicos y para los casos de situación económica y robo, se ha definido una entrevista previa al solicitante.

El uso de la Reserva de Bienestar Social durante el 2014, se materializa en la aprobación del 70% de las solicitudes recibidas, esto se contabiliza en:

Tabla 5  
Solicitudes de Ayudas de Bienestar Social  
2014

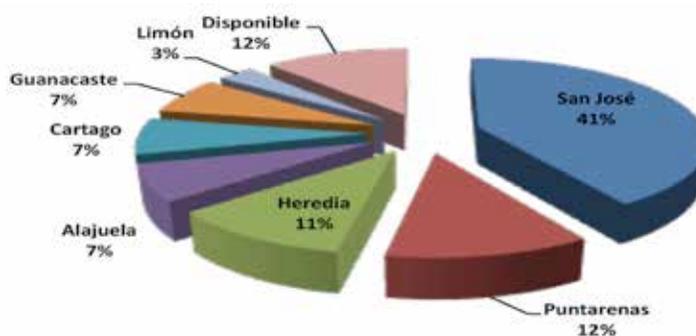
Motivo de Solicitud	Cantidad	Monto otorgado
<b>Total de solicitudes recibidas en el 2014</b>	<b>40</b>	
Ayudas por desastre natural o incendio	3	₡600,000
Ayuda para compra de medicamentos y tratamientos	23	₡3,710,000
Ayuda para compra de lentes	1	₡100,000
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>₡4,410,000</b>

Fuente: Departamento de Mercadeo, 2014.

## 7. PROGRAMA DE BECAS Y PAQUETES ESCOLARES PERIODO 2014-2015

Al igual que en el ciclo anterior, se destinaron 40 millones de colones distribuidos en 400 becas de 100 mil colones cada una. Para el 2014, por primera vez se brindaron incentivos económicos para estudiantes universitarios (asociados activos y/o sus hijos e hijas). Por otra parte, la cantidad de paquetes de útiles disponibles para este curso lectivo fue de 450 unidades. La distribución de becas a nivel provincial puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 1  
Becas estudiantiles (incentivo económico) distribuidas por provincia  
Febrero - 2015



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014



En términos de niveles educativos, la solicitud de incentivos económicos es mayor para estudiantes de educación primaria:

Gráfico 2  
Becas estudiantiles distribuidas por nivel educativo  
Febrero - 2015



Fuente: Departamento de Mercadeo, Coopecaja. 2014

De este modo, se resumen las acciones más relevantes del Comité de Educación y Bienestar Social. Es importante mencionar los retos continuos que este órgano social trabaja:

- La capacitación de los cuerpos directivos, colaboradores y asociados en temas como bienestar social, responsabilidad social, legislación cooperativa y manejo de los recursos.
- La divulgación eficiente de los beneficios sociales y el apoyo estratégico a los distintos centros de trabajo.
- La apertura de la cooperativa hacia sus comunidades de influencia y la colaboración con grupos de interés.

Para el Comité de Educación es de suma importancia el conocer las necesidades de capacitación y bienestar de la población cooperativista, por tanto, este documento, representa no solo un informe de labores, sino, una invitación al diálogo sobre nuevas propuestas en beneficio de todos.

Cooperativamente, Comité de Educación y Bienestar Social



## COMITÉ DE VIGILANCIA

INFORME DE LABORES | PERIODO 2014 - 2015



Luis Bolaños Guzmán	Presidente
Edgar Leal Cordero	Vicepresidente
José Francisco Rodríguez Fonseca	Secretario
Porfirio Martínez Menchaca	Vocal 1
Juan Pablo Mora Poveda	Vocal 2



## COMITÉ DE VIGILANCIA

### INFORME DE LABORES PERIODO JUNIO 2014 - MAYO 2015

Con responsabilidad y satisfacción nos corresponde presentar nuestro Informe Anual ante la Asamblea de Delegados, a nuestros asociados y a todos a quienes nos corresponde presentarlo cada año como señala la normativa y respondiendo a los valores institucionales.

En este informe nos complace ofrecer los resultados de nuestra labor durante el periodo 2014-2015.

Como lo hicimos con el anterior informe, mantenemos nuestro compromiso para que nuestra Cooperativa conserve altos niveles de confianza entre nuestros asociados y la sociedad en general y continuar como una institución sólida y con excelente liquidez, con una visión de largo plazo orientada a la búsqueda de consensos fundamentados en la objetividad y el análisis profundo.

Este informe incluyen diez capítulos: el primero se refiere al Plan Estratégico 2014-2018 y su relevancia para la organización; el segundo trata sobre las acciones especiales del Comité de Vigilancia; el capítulo III se titula Gestión; el cuarto desarrolla el seguimiento del caso Core bancario; relacionado con el seguimiento al caso edificio se desarrolla el capítulo V; en el capítulo VI se presenta un análisis de la situación financiera; el cumplimiento de los programas de los órganos sociales de la Cooperativa es tratado en el capítulo VII; el octavo se refiere a la asistencia y al pago de dietas; el capítulo IX presenta asunto varios y el X las conclusiones.

#### Capítulo I: PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELEVANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN

Un Plan Estratégico básicamente da sentido de dirección a la empresa, en el caso de Coopecaja, se ha trabajado sobre la base de un plan preparado por la empresa Deloitte y que fue entregado durante el 2013 con el fin de que se desarrollara durante el periodo 2014-2018.

**Misión:** La declaración de misión de Cooperaba está definida de la siguiente manera:

“Brindamos servicios cooperativos con soluciones financieras, sociales y solidarias que satisfacen las necesidades de las personas asociadas y clientes”

**Visión:** La declaración de visión de Coopecaja está definida de la siguiente manera:

“Ser la mejor cooperativa, reconocida por su solidaridad, calidez, prestigio, solidez financiera y compromiso con el desarrollo integral de las personas asociadas, sus familias y clientes”

**Valores Institucionales:** Los valores institucionales definidos por la Cooperativa como parte de su eje central de su accionar se definen como sigue a continuación:

- Calidez: Centrar la calidad del servicio en la amabilidad, respecto, empatía y cercanía, considerando el bienestar de las personas asociadas y la Cooperativa en general.
- Honestidad: Centrar la calidad del servicio en la amabilidad, respecto, empatía y cercanía, considerando el bienestar de las personas asociadas y la Cooperativa en general.
- Trabajo en equipo: Visión de trabajo integral; fortaleciendo el desempeño basado en el cumplimiento de objetivos aplicando esfuerzos grupales.
- Compromiso: La convicción que tendremos todos por cumplir nuestra Visión y Misión.

Ese plan estratégico original fue modificado durante el 2014, tales modificaciones o ajustes se debieron, según manifestó la Gerencia, a que las metas establecidas de previo no se ajustaban a las condiciones actuales.

Al analizar los indicadores propuestos tanto en el plan original como en el plan ajustado, se encuentran algunos números o indicadores que se considera importante analizarlos con atención.

Así las cosas, se procedió al análisis de cada uno de los ejes estratégicos planteados en el Plan Estratégico y a evaluar los avances obtenidos durante el 2014 (Cuadro N°1). Se consultó, entonces, a la administración sobre el logro de los objetivos planteados para el 2014.



En relación con los avances en cada uno de los puntos, el señor Gerente expuso que se estaría llevando a cabo un programa para el posicionamiento de la misión, la visión y los valores institucionales, sin embargo, al momento de escribir este informe está pendiente el detalle de dicho plan. En cuanto al fortalecimiento y a la diversificación de los canales de comercialización (reestructuración Puntarenas, call center, inicio proceso Sucursal de Liberia), se encuentran pendientes.

En cuanto a las políticas y reglamentos, se lograron avances importantes que se espera sigan siendo completados, revisados y mejorados de forma permanente con el fin de que respondan a las necesidades actuales de la Cooperativa.

Cuadro N° 1

EI	01^	Diseñar e implementar un plan de comunicación para posicionar la misión, visión y valores institucionales
FI	01^	Diseñar e implementar un Plan de Medios, Publicidad, Mercadeo y Ventas
	04^	Fortalecer y diversificar los canales de comercialización (Reestructuración Puntarenas-Call Center-Inicio Proceso Sucursal Liberia)
	06^	Diseñar nuevos productos y servicios (Ahorro Juvenil y Replanteamiento Ahorro Futuro Oro y Cesantía)
OP	07^	Rediseñar políticas y reglamentos administrativos
SO	01 Y 02	Diseñar Estrategia de Capitalización

Fuente: Plan Estratégico Coopecaja R.L.

En relación con los objetivos trazados para el 2015, vemos con entusiasmo el trabajo de la Gerencia por avanzar en la modernización de la Cooperativa.

No obstante, consideramos importante que cada objetivo estratégico se desarrolle integralmente con el fin de que la Cooperativa avance conforme a lo planeado. Por lo anterior, es nuestro interés que se dé cumplimiento de todos los objetivos establecidos para cada uno de los años para avanzar conforme al Plan Estratégico.

### Recomendaciones:

1. Que la administración continúe con la atención y cumplimiento de todos los compromisos incluidos en el Plan Estratégico con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en él.
2. Que la administración, una vez definidos los responsables de atender y dar seguimiento a cada uno de los objetivos estratégicos, proceda a comunicar a cada uno sus responsabilidades para evitar los incumplimientos, por lo tanto, que dificulten alcanzar las metas trazadas.
3. Que el Consejo de Administración observe con rigor el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Estratégico.

### Capítulo II: ACCIONES ESPECIALES REALIZADAS POR EL COMITÉ DE VIGILANCIA

“Política de conociendo a las jefaturas de la cooperativa”

Como parte de nuestra responsabilidad de velar por los intereses de todos los asociados, además del mandato recibido de la Asamblea de Delegados, durante el 2014, nos propusimos acercarnos a las jefaturas de la Cooperativa.

Fue así como, con base en un calendario, se recibieron todas las jefaturas de la Cooperativa con el fin de fiscalizar la labor de cada una en el marco de sus competencias.



## RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL

Ante la necesidad de esclarecer los hechos presentados en algunas dependencias de la administración de la Cooperativa, a la luz de los resultados expuestos en varios informes, este Comité, respondiendo a nuestro compromiso con los asociados, la Asamblea de Delegados y con todos los que de alguna forma tienen relación con la Cooperativa, en la sesión 965 del 14 de noviembre de 2014 acordó:

*“CV-2014-965-01: Una vez conocidos y analizados los hechos suscitados en las áreas de Proveeduría y Recursos Humanos, este comité acuerda solicitar al Consejo de Administración que se realicen las gestiones necesarias para determinar el posible daño patrimonial ocasionado a la cooperativa por los funcionarios involucrados, a fin de aplicar las medidas penales, patrimoniales y de cualquier otra índole que correspondan. Es importante tomar en cuenta lo señalado en el informe de la Licda. Alejandra Jiménez, el acuerdo CA-260-2014, del 18 Julio de 2014, CA- 284-2014 del 15 de agosto de 2014, CA-264-2014, y lo señalado en los informes de la auditoría realizados para estos efectos.”*

El 10 de febrero en sesión del Consejo de Administración, el señor auditor, licenciado Gilberto González, Auditor Interno de la Cooperativa, manifestó: “en la mayoría de estos buscan responsables de los casos que se dieron a raíz de informes anteriores y sí hubo pérdidas patrimoniales. Indica que cuesta encontrar responsables debido a los procedimientos y políticas no muy bien definidos y las funciones no muy bien establecidas.

En cuanto a pérdidas materiales los datos con los que se cuentan son muy subjetivos. Algunos de los activos que se compraron en ese entonces son de tipo tecnológico y algunos hace un año no se están utilizando por lo que el análisis se hace un poco difícil para determinar una pérdida, por lo que son algunas de las limitaciones que se encontraron. De igual manera está la parte legal que en su momento era ver la posibilidad de ejercer acciones legales contra estos ex empleados de la cooperativa.”

Continuó el señor auditor “Indica señor González que con relación a la parte de responsabilidades en ese entonces no estaban bien definidas para cada uno de los funcionarios, de hecho cuando se les contrató no estaban claras sus responsabilidades y no firmaron como enterados de éstas por lo que es difícil comparar cuando se hizo la revisión, las que incumplieron.”

En relación con las posibles responsabilidades que puedan recaer sobre el anterior Gerente, la señora Karen Espinoza señaló “en el caso de German Vidaurre se le asignó como líder del proyecto pero en el Manual de Puestos de ese momento, eso no estaba establecido”.

Continuó el señor Gilberto González: “con respecto a la pérdida patrimonial es difícil determinar ya que en la parte de cotizaciones no es lo mismo cotizar un artículo de hace dos años que ahora ya que puede que el modelo ni exista o los precios sean diferentes. Otra parte es la de la instalación (edificio) donde sucede lo mismo.”

Es importante destacar que este tema actualmente se encuentra en discusión en el Consejo de Administración, por lo que se espera que pronto se conozcan los resultados.

### Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración procure por los medios más convenientes gestionar los procesos que correspondan contra los involucrados en estos casos.
2. Que la administración proponga de inmediato nueva reglamentación interna, controles y otras regulaciones que sean necesarias para evitar afectaciones patrimoniales para la Cooperativa.
3. Que el Consejo de Administración analice y revise de forma exhaustiva, y apruebe toda la reglamentación que mitigue los riesgos en materia patrimonial para la organización.

### ASISTENCIA A SESIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Como parte de las acciones realizadas durante el periodo 2014-2015, por considerarse parte fundamental en el trabajo del Comité de Vigilancia, se mantuvo una permanente asistencia a las sesiones del Consejo de Administración.

Nuestro objetivo es mantenernos al tanto de las decisiones que se toman por parte del Consejo de Administración, ofrecer nuestra opinión sobre los distintos puntos de discusión y decisiones por parte de ese órgano colegiado.

En muchos casos se expusieron por nuestra parte, nuestras inquietudes y preocupaciones en casos tales como:



- Construcción del edificio (capítulo IV)
- Nuevo Core bancario (capítulo V)
- Necesidad de aclarar temas como el posible daño patrimonial que pudiera haber sufrido la Cooperativa en relación con casos como el de las áreas de Recursos Humanos, entre otros.

Los resultados hasta el momento han sido muy satisfactorios, ya que se han podido externar, de forma clara y sincera, nuestras posiciones y pensamientos sobre algunos temas que se pueden considerar delicados, tales como el de la construcción del edificio, sobre el cual este Comité ha solicitado constantemente más y mejor información.

### Capítulo III: GESTIÓN

Al igual que en el informe presentado por este Comité en el 2014, hemos considerado pertinente incluir un capítulo dedicado a la gestión.

Según la Real Academia de la Lengua, la palabra gestión significa: “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En consecuencia, en el caso de Coopecaja, la gestión tiene que ver con el logro de los objetivos trazados en su visión y misión, y, por supuesto, en la estrategia de la Cooperativa.

A continuación presentamos algunos elementos que deben ser observados con atención con el fin de corregir o mejorar la gestión de la Cooperativa.  
Nueva estructura organizacional

La estructura de la organización debe responder al modelo de negocio de la Cooperativa, de ahí que es necesario que sea coherente con la estrategia de la organización.

Con base en el estatuto de Coopecaja, su capítulo IX DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA COOPERATIVA, en el artículo 43 referente a los Órganos de Dirección señala:

La dirección, administración y control de la Cooperativa estará a cargo de:

- a. La Asamblea General de Delegados
- b. El Consejo de Administración
- c. El Gerente
- d. El Comité de Vigilancia
- e. El Comité de Educación y Bienestar Social
- f. Los comités y las comisiones que designe la Asamblea General

A raíz de la necesidad de contar con una mejor estructura organizacional, la administración presentó una propuesta de cambio o ajuste a la estructura organizacional en la sesión 1199 del Consejo de Administración del 10 de febrero de 2015.

En la propuesta, no se consideran varios órganos de la estructura formal de la Cooperativa, de manera que en la nueva estructura solamente permanece el Consejo de Administración como órgano superior, para luego presentar la organización administrativa, situación que podría crear confusión.

Por otra parte, este Comité considera conveniente profundizar en el análisis y definición de la estructura organizacional con el fin de asegurarse de que este importante proceso esté en línea con la estrategia de la Cooperativa y su modelo de negocio, además de que se considere dentro de la presentación gráfica a todos los órganos sociales incluidos en el artículo 43 del Estatuto.

### Recomendaciones:

1. Que se proceda a revisar el organigrama de la Cooperativa con el fin de que se incluyan todos sus órganos sociales.
2. Que el Consejo de Administración y la Gerencia General se aseguren de que la actual estructura organizacional posibilite el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.



**POLÍTICA SALARIAL**

El 17 de febrero de 2015, el Consejo de Administración aprobó el aumento salarial correspondiente al primer semestre de 2015 para los funcionarios de Coopecaja. La propuesta presentada por la administración hasta ahora no ha sido acompañada de un estudio de impacto en las finanzas de la Cooperativa en el largo plazo, aunque se trata de un tema relevante, ya que los gastos de personal representaron durante 2014 17,75% del total de los ingresos de la Cooperativa y el 20,73% del total de sus gastos.

Por otra parte, la política salarial debe obedecer a objetivos claramente establecidos e incluidos dentro de la planeación estratégica de la Cooperativa.

**Recomendaciones:**

1. Que se garantice que la administración incluya en cada propuesta de revisión salarial un análisis del impacto financiero que podría tener en el largo plazo.
2. Que la administración revise permanentemente que la política salarial vigente se encuentre vinculada con la estrategia de la Cooperativa.

**CAPACITACIÓN**

Las empresas enfrentan importantes cambios actualmente, algunos, producto de decisiones internas otros por cambios en los mercados e industrias.

El sector financiero no escapa a esos cambios y Coopecaja tampoco, de forma tal, que conviene atender de forma clara con visión de largo plazo este tema capacitando en las mejores prácticas existentes en la industria financiera, esa capacitación debe atenderse de forma permanente y decidida, tanto para los funcionarios de la Cooperativa como para los directores de sus órganos sociales, con el fin de alcanzar excelentes niveles de eficiencia y toma decisiones.

Por ello, valoramos positivamente la forma atinada con que se ha incluido el fortalecimiento del talento humano en el Plan Estratégico de la Cooperativa. (Cuadro N° 2)

Por otra parte, estimamos positivo el trabajo que ha venido desarrollando el Comité de Educación, por lo que los instamos a redoblar esfuerzos para lograr mejores resultados en nuestra Cooperativa en términos de capacitación.

Cuadro N° 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Fortalecer las capacidades de gestión que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas	
ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROYECTOS
Fortalecer la función de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear la estructura organizacional a la estrategia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar una plaza enfocada al proceso de planificación</li> </ul> </li> <li>- Implementar un plan de comunicación de los elementos estratégicos</li> </ul>
Fortalecer la elaboración, actualización y validación de políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar el proceso toma de decisiones y elaboración de políticas y procedimientos</li> </ul>
Fortalecer la función de administración del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar los procesos estratégicos de la función de RRHH</li> <li>- Alinear el talento humano a la estrategia</li> </ul>
Fortalecer la gestión de los sistemas de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de control centrado en la gestión del riesgo operativo, comercial y financiero</li> </ul>
Fortalecer la gestión de toma de decisiones gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar un modelo de gobierno corporativo</li> </ul>
Fortalecer la función de tecnologías de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar un sistema de administración integral del desempeño de la organización.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico



## Recomendaciones:

Considerando que el Comité de Educación es el órgano idóneo para la promoción e impulso de programas de capacitación, recomendamos:

1. Que el Comité de Educación de forma decidida propicie la capacitación en favor de mejores resultados para la Cooperativa.
2. Que la Gerencia mantenga un estrecho contacto con el Comité de Educación, con el fin de que se coadyuve en el logro de los mejores resultados de capacitación.
3. Que en general se impulse una cultura de actualización y de capacitación sobre temas relevantes para la Cooperativa, sus dirigentes, delegados y funcionarios; labor que corresponde tanto al Comité de Educación como a la administración.
4. Que la Gerencia impulse el desarrollo de un diagnóstico integral de capacitación.
5. Que la Gerencia instruya a la Jefatura de Recursos Humanos para que prepare un programa integral de capacitación, con el fin de que todos los funcionarios de la Cooperativa, así como todos los miembros de los órganos sociales cuenten con adecuada capacitación para mejorar el desempeño de sus responsabilidades.
6. Que el Consejo de Administración apoye e impulse de forma decidida la capacitación como proyecto transversal que es.

## HORAS EXTRA

Con base en el acuerdo del 12 de septiembre de 2014, CV 2014-959-01 en el que se solicitó un informe trimestral sobre horas extra, el 13 de febrero de 2015, el Departamento de Recursos Humanos presentó un informe en el que destacan los siguientes puntos:

- Se pagaron en total 1.073 horas extra durante el tercer trimestre de 2014.
- Se pagó \$5.173.767,62 de horas extraordinarias, monto que no incluye las cargas sociales.
- Se presenta concentración en el otorgamiento de horas extraordinarias en cinco funcionarios (16,45%).
- El 56,01% de las horas otorgadas fueron presentadas por Plataforma de Servicios (41,47%) y Tecnologías de la información (14,54%).

A raíz de la información anterior se tomó el acuerdo CV-2015-973-01 que dice: "una vez conocido el informe ANÁLISIS DE HORAS EXTRAORDINARIAS OTORGADAS EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2014, se da conocer que las horas extras pagas se concentran en el área de TI, por lo que este Comité solicita a la Gerencia General, se realice una estrategia, revisión de las horas extras de los funcionarios con el fin de disminuir el pago de ellas, se recomienda adicionalmente que se haga un control y posteriormente se informe a este Comité lo planteado. ACUERDO FIRME"

## Recomendaciones:

1. Que la administración atienda el acuerdo CV-2015-973-01.

## MERCADEO

Durante mucho tiempo, hemos observado con atención lo relacionado con un tema relevante para la Cooperativa, a saber: el mercadeo.

Este Comité efectuó un estudio sobre política de donaciones mediante convenios con casas comerciales y el destino que se le dan a los artículos y determinó como aspectos relevantes que son necesarias una revisión y actualización de todos los contratos existentes, ya sean con casas comerciales u otras organizaciones con el fin de que respondan a las actuales condiciones del mercado e intereses de Coopecaja.

Por otra parte, se solicitó a la administración que se mejore la custodia y control de los activos recibidos producto de los convenios o contratos, ubicándolos en un lugar que reúna las condiciones adecuadas para tal fin. Es importante señalar que este Comité hizo llegar las pertinentes recomendaciones a la administración, con el fin de que se mejore este proceso.



## SUCURSALES

Se procedió a visitar a todas las sucursales de la Cooperativa con el objetivo de conocer de cerca las condiciones de trabajo y el servicio que se ofrece a los asociados.

A partir de los hallazgos, se presentaron las siguientes recomendaciones a la administración.

### Recomendaciones:

Sobre este punto, consideramos prioritario que la Gerencia General proceda con un análisis integral de sobre lo relacionado con las sucursales de la Cooperativa.

1. Atender de forma puntual lo correspondiente a los resultados obtenidos por los asesores financieros, pues es necesario entender cuál o cuáles son sus causas.
2. Atender y dar respuesta inmediata a las condiciones físicas de la Sucursal de Puntarenas.
3. Que la administración mantenga estricta vigilancia de las medidas de seguridad en todas las sucursales con el fin de garantizar las mejores condiciones en ese aspecto tanto para funcionarios como para los asociados que las visitan.

### PLAN DE ACCIÓN SOBRE EL INFORME 2014 DEL COMITÉ DE VIGILANCIA

Con el objetivo de cumplir con nuestra responsabilidad de mantener informada a la Asamblea de Delegados a partir de las recomendaciones hechas en el Informe Anual 2013-2014 presentado por este Comité, les exponemos el Plan de Acción y el estado actual de las recomendaciones presentadas

Cuadro N° 3

#### Plan de Acción Comité de Vigilancia Informe de la Asamblea de Delegados

RECOMENDACIONES	ACCIÓN ACORDADA	RESPONSABLE	STATUS	FECHA LIMITE
<b>Plan Estratégico y su relevancia en la organización</b>				
Proceder de forma inmediata a realizar una revisión y análisis detallado del Plan Estratégico Presentado por la empresa Deloitte, con el fin de observar si lo planteado en el mismo obedece a las condiciones actuales de la Cooperativa o, por el contrario es solamente un listado de buenas intenciones.	Se presentará en las proximas sesiones del Consejo de Adm, una propuesta para analizar nuevamente los proyectos del plan estratégico de manera que se busque un equilibrio entre las metas y la realidad de la organización	Gerencia	Ejecutado	
Una vez revisado y evaluado, se establezcan objetivos y sus indicadores de ejecución, de forma consensuada entre la Alta Dirección y la Administración.	Se presentará en las proximas sesiones del Consejo de Adm, una propuesta para analizar nuevamente el plan estratégico de manera que se busque un equilibrio entre las metas y la realidad de la organización	Gerencia	Ejecutado	
Que de forma inmediata se solicite a la Administración definir claramente el modelo de negocio de COOPECAJA R.L.	Para la modificación al Plan estratégico se incorporará la definición de Modelo de Negocio	Gerencia	Ejecutado	
Que el Consejo de Administración proceda a delegar la responsabilidad y autoridad por el cumplimiento de los objetivos estratégicos en un funcionario de la Administración (no necesariamente debe ser el gerente el responsable de dicha tarea).	Se recomienda encomendar esta tarea en el Sub Gerente	Gerencia	Ejecutado	
Que la Gerencia o quien se haya designado para velar por el cumplimiento del Plan, informe de forma mensual al Consejo de Administración sobre el avance de la ejecución del Plan Estratégico.	Se generó un informe gerencial para el Consejo en donde se estará informando mensualmente de los principales indicadores y avance de la ejecución	Gerencia	Ejecutado	



Gestión				
Que la Asamblea de Delegados, ordene al Consejo de Administración para que haga un llamado de atención a la Administración de la Cooperativa en la persona del Actual Gerente para que, de forma inmediata instaure procesos de control y mecanismos de seguimiento adecuados, sobre cada una de las unidades administrativas y sus acciones estén orientadas al cumplimiento del Plan Estratégico institucional.	Presentar informe sobre los procesos de control ejecutados en el área de rrhh y administrativo, se realizó la división de las áreas, se actualizaron los manuales y reglamentos institucionales con el acompañamiento del área legal,	Gerencia	Ejecutado	
Que la Asamblea de Delegados le haga un llamado al Consejo de Administración para que, de inmediato gire instrucción a la Auditoría con el fin de que haga los ajustes pertinentes a su plan de trabajo anual y que, atienda de forma diligente y con celeridad todos los casos que puedan resultar en perjuicio económico o de otra índole para la cooperativa.	Dicho plan de trabajo ya se presentó para el periodo 2015 el mismo con la aprobación del C.A		Ejecutado	
Que la Asamblea de Delegados ordene al Consejo de Administración una revisión detallada de cada uno de los puntos señalados en relación con la gestión de la cooperativa.	Se realizó la autoevaluación con cierre al 31-7-2014, la misma fue presentada al CA y aprobada según la propuesta de la administración		Ejecutado	
Que el Consejo de Administración ordene de forma inmediata a la gerencia para que en adelante las contrataciones de personal se hagan con base en necesidades debidamente justificadas y de acuerdo con la misión y visión de la cooperativa.	Ya se estableció con el Consejo de Administración una política para no hacer contrataciones que no estén alineadas a la consecución del Plan Estratégico y todas deben de ejecutarse por medio de acuerdo	Gerencia	Ejecutado	
Seguimiento Caso CONSUCOOP				
Que la Asamblea de Delegados ordene al Consejo de Administración, para que en adelante, no apruebe en ningún caso, formar parte de ningún consorcio sin antes realizar un estudio detallado de los costos y beneficios del tal participación.	Con el acuerdo tomado se perdió interés sobre el asunto de CONSUCOOP	Consejo	Cerrado	
Que en caso de valorar alguna posibilidad de estas, se evalúe la pertinencia y ajuste a la Estrategia institucional vigente.	Con el acuerdo tomado se perdió interés sobre el asunto de CONSUCOOP	Consejo	Cerrado	
Que el Departamento Legal, la Auditoría Interna y la Gerencia, informen mensualmente sobre el avance de la resolución de CONSUCOOP.	Con el acuerdo tomado se perdió interés sobre el asunto de CONSUCOOP	Consejo	Cerrado	
Que de forma inmediata, la Auditoría Interna junto con el Jefe Financiero, la Gerencia y la Asesora Legal, visiten el Banco Popular, con el fin de obtener el detalle de la condición y estado de los aparentes recursos.	En la actualidad por el exceso de recursos, esta solicitud perdió interés y mas bien se está solicitando dichos recursos para el 2015	Gerencia	Ejecutado	
Que después de la investigación citada en el punto 4 de estas recomendaciones, se proceda, ya sea de forma definitiva a iniciar un proceso legal o que se desestime y se de por finalizado el caso CONSUCOOP.	Con el acuerdo tomado se perdió interés sobre el asunto de CONSUCOOP	Consejo de Administración	Cerrado	
Seguimiento Caso Edificio				
Que De forma inmediata se ordene la conformación de una comisión integrada por, al menos, un miembro que el Consejo de Administración designe, la Auditoría Interna, el Jefe del Área de Riesgos, el área Legal y el Gerente, para que aclaren, mediante un análisis integral profundo, sobre la conveniencia de tomar la decisión sobre la continuidad o no de las negociaciones con la empresa Medina y López. Dicho comisión deberá preparar un cronograma y rendir informes semanales ante el Consejo de Administración sobre el avance. El plazo para el informe final, por ninguna razón podrá ser superior a 30 días naturales.	Ya se realizó el finiquito con Medina, a la fecha se está a la espera de analizar otras opciones de fideicomiso con el fin de iniciar el proyecto en el primer semestre del 2015	Consejo de Administración	Proceso permanente	
Que la Asamblea de Delegados ordene al Consejo de Administración para que, en adelante todo tema relacionado con proyectos estratégicos, como lo es la construcción del nuevo Edificio de COOPECAJA, sea supervisado no solo por la Gerencia de la Cooperativa, sino que nombre a una comisión de alto nivel donde estén al menos dos miembros del Consejo, el señor Auditor, la Asesoría Legal y al menos un elemento externo experto en el tipo de proyecto a desarrollar.	CA-157-14 Nombrar a la señora Ma. Angela Arias Marín y al señor José Miguel Barquero Méndez como miembros de la Comisión de Fideicomiso.	Consejo de Administración	Proceso	1 semestre del 2015



Que la Asamblea de Delegados ordene que, en el plazo máximo de 30 días naturales, se haga un estudio, legal, técnico y financiero con el fin de tomar la decisión de iniciar un nuevo proceso, cuyo objetivo es finalmente construir el Edificio de COOPECAJA, en las condiciones técnicas y económicas que mejor convenga a la Institución.	Los estudios están actualizados a noviembre del 2014, basado en ellos se aprobó el fideicomiso, para antes de iniciar el proyecto se pretende actualizar a la fecha	Gerencia	En proceso		
Que de forma paralela se ordene un estudio donde se investigue (desde el origen del proyecto) sobre las posibles responsabilidades que puedan recaer no solo en la parte administrativa de la Cooperativa, sino también al más alto nivel de la organización, al aprobar, iniciar y hasta promover la contratación de empresas para el desarrollo del proyecto Edificio sin la claridad suficiente y sin conocer ni medir las consecuencias que una mala decisión pueda tener sobre las finanzas de la Cooperativa y su imagen, traducido en eventuales riesgos financieros, riesgo legal, riesgo operativo y hasta riesgo de reputación.	Se archiva el tema ya que según análisis experto por parte del área legal no hay forma de realizar el cobro, y que no hay forma de iniciar un proceso de cobro patrimoniales	Consejo de Administración			
Instruir a la Auditoría Interna y al Oficial de Riesgos para que tengan una labor proactiva con el fin de que se prevenga a las Autoridades sobre los posibles, errores y riesgos que puedan derivar de la realización de proyectos de tal tamaño sin el debido conocimiento ni la adecuada asesoría.	Seguimiento por parte del CA	Consejo de Administración			
Que no se contrate la construcción del Edificio, hasta tanto se haya hecho un adecuado estudio de factibilidad que demuestre que: Es necesario la construcción. Se cuenta con los estudios integrales que demuestren que responde a las necesidades de la Cooperativa. El área de construcción obedece a un exhaustivo estudio de necesidades presentes y futuras, con base en el Plan Estratégico. Se cuenta con la capacidad financiera para hacerle frente a tal inversión.	Después de las presentaciones al CA, el área de proyectos se encuentra en el proceso de buscar mas opciones de fideicomiso con el fin de iniciar el proyecto con la mejor opción de mercado para el primer semestre del 2015	Gerencia	Ejecutado		
<b>Seguimiento Caso Core Bancario</b>					
Que la Asamblea de Delegados tome un acuerdo para que, de forma inmediata se dé respuesta por parte del Consejo de Administración y la Administración de la Cooperativa en relación con el proyecto llamado Core Bancario, por tanto:	Se elaboró un informe detallado del proyecto CORE para su presentación al Consejo de Administración, y mes a mes se presentan los avances	Gerencia	Ejecutado permanente		
Que en un mes, a partir de la aprobación del acuerdo de la Asamblea, el consejo haciendo uso de todos los recursos materiales e intelectuales que posee, defina si se inicia un nuevo proceso para la adquisición de un Core Bancario, que esté alineado con los objetivos estratégicos que se ha planteado la cooperativa para los próximos años.	Ya se hizo el levantamiento de todos los requerimientos por parte del negocio para la actualización del CORE, a la fecha se encuentra en un estado de negociación con la empresa adjudicada (PROSOFT) con el fin de continuar el proyecto estratégico de la Cooperativa	Consejo de Administración	Proceso	1 semestre del 2015	
Que de forma inmediata se concluyan y se presenten todos los estudios e investigaciones que se hayan ordenado con el fin de aclarar lo relacionado con la contratación del Core Bancario.	Mes a mes se presentan avances por parte del área de proyectos y la gerencia sobre el proyecto del CORE	Gerencia	Ejecutado permanente		
Que en adelante los miembros del Consejo de Administración, manejen todos los temas estratégicos con vehemencia pero con la discreción del caso ya que con las actitudes del pasado (señaladas por este comité de vigilancia) se ha expuesto a la Cooperativa al Riesgo de Reputación, mismo que se podría convertir en Riesgos de otro tipo que pudieran llegar a poner el peligro la continuidad de la Cooperativa.	Se encuentra en proceso de análisis de la oferta por parte de PROSOFT, que incluye las brechas con todo el levantamiento de requerimientos	Consejo de Administración	Ejecutado		
<b>Situación Reclutamiento y Selección de Personal</b>					
Que de forma inmediata se ordene un estudio detallado sobre el personal con que actualmente cuenta la Cooperativa, formación, conocimientos, expectativas, entre otros muchos factores clave para el buen logro de los objetivos.	Actualmente se adquirieron las herramientas psicológicas para conocer el perfil del personal, comenzando del Sub gerente para abajo, así como el tema de los 7 hábitos de Franlin Covey	Recursos Humanos	Proceso permanente	1 semestre del 2015	
Que en ese estudio se identifiquen las brechas que existen entre lo que se espera en el futuro de la cooperativa y lo que actualmente se tiene. Lo anterior, con el fin de cerrar esas brechas por medio de una adecuada selección de personal y planes de capacitación.	Actualmente se adquirieron las herramientas psicológicas para conocer el perfil del personal, comenzando del Sub gerente para abajo, así como el tema de los 7 hábitos de Franlin Covey	Recursos Humanos	Proceso permanente	1 semestre del 2015	



Que la Gerencia presente un informe mensualmente ante el Consejo de Administración sobre los avances.	Se presentará después del 1 de Octubre los informes mensuales, de los temas relevantes del negocio	Gerencia	Ejecutado	
<b>Análisis Situación Financiera</b>				
Que la Asamblea de Delegados ordene al Consejo de Administración y a la administración para que, de forma inmediata se proceda a iniciar con el cambio en la estructura de financiamiento, con el fin de bajar de forma significativa el peso que actualmente tiene el financiamiento bancario.	En el plan estregético actual se estableció un indicador el cual se proyecto para los proximos 5 años.	Gerencia	Ejecutado permanente	
Que la administración informe al Consejo de Administración de forma mensual sobre el avance en el cambio de estructura de financiamiento de la cooperativa.	Se presenta en el informe mensual	Gerencia	Ejectuado	
Que el oficial de riesgos informe al Consejo de Administración y a la gerencia, ante cualquier manifestación de riesgo de cualquier tipo, y exponga con detalle las posibles consecuencias que podría tener para la cooperativa.	La unidad de riesgos en su informe mensual comenta sobre los diversos riesgos tanto establecidos en la normativa, como de aquellos riesgos derivados de situaciones del entorno y sobre los procesos de decisiones de los cuales esta unidad ha sido informada. El Consejo de Administración recibirá mensualmente a la Unidad de Riesgos para conocer los informes.	Oficial de Riesgo	Constante	
Que la administración proceda de inmediato con la revisión de todos los indicadores que han tenido retroceso durante los últimos cinco años y en adelante se ocupe de presentar informes ante el Consejo de Administración ante cualquier cambio o previsión de cambio que exista o pueda existir.	Mes a mes se presenta el seguimiento del PEI	Gerencia	Ejecuado permanente	
<b>Cumplimiento de Programas de los Órganos Sociales</b>				
Que se establezcan indicadores de medición u objetivos concretos en cada una de las áreas de trabajo.	Ya esta establecido en el plan anual de trabajo del Consejo de Adm y Comites.	Consejo de Administración	Ejecutado	
Que se atienda los puntos señalados por la Auditoría Interna, con el fin de dar cumplimiento pleno al plan de trabajo.	Actualmente el comité de vigilancia tiene en su poder el plan para su analisis	Consejo de Administración	Proceso	1 semestre del 2015
<b>Comité de Educación</b>				
Que todas las capacitaciones que se aprueben, estén alineadas con la Estrategia de la Cooperativa.	El CE está realizando su plan de trabajo alineado al PEI	Comité de Educación	Proceso	42064
Que en el Plan de trabajo y presupuesto, se establezcan las razones y los alcances de cada uno de las cuentas aprobadas, sean en capacitación o en Signos externos o ayuda social.	Con el presupuesto y plan de trabajo del 2015 se alineará con base en lo solicitado		Proceso	42064
Que se solicite un informe a cada participante en alguno de los eventos a los que se les envíe. En ese informe deberán dejar claramente los objetivos propuestos en dicha capacitación y los beneficios para el asistente y para la Cooperativa producto de la asistencia.	A la fecha no han participado de ningun seminario			
<b>Asistencia y Pago de Dietas</b>				
Que en adelante se lleve un control de justificaciones de las ausencias de cada uno de los directivos.		Consejo	Ejecutado	

## CAMBIOS EN LAS TASAS DE INTERÉS

A partir de los cambios que se presentan con cierta regularidad en las tasas de interés, tanto activas como pasivas, durante julio de 2014, se ofrecieron las siguientes recomendaciones a la administración.

### Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración verifique que toda modificación de tasas de interés, activas o pasivas, que se hagan por parte de la Cooperativa, sean debidamente respaldadas con estudios financieros elaborados por la administración.
2. Que de forma inmediata el área comercial inicie un programa de culturización de todos nuestros asociados, con el fin de que hagan un uso responsable de los recursos otorgados en crédito o motivarlos a invertir.
3. Que la Gerencia General en conjunto con área financiera, el área comercial y el área de operaciones mantengan un estricto seguimiento de los efectos que puedan tener futuros movimientos de las tasas de interés en los mercados y el impacto sobre la Cooperativa.



4. Que la Gerencia General, al menos cada trimestre, presente ante el Consejo de Administración un informe detallado sobre proyecciones financieras considerando diferentes escenarios; con el fin mantener estricto seguimiento y previsión de los posibles movimientos económicos, financieros, de mercado, además de aspectos operativos, que puedan impactar a la cooperativa y poderlos atender de forma inmediata y eficientemente.

#### Capítulo IV: SEGUIMIENTO CASO CORE BANCARIO

Como se manifestó en el informe 2013-2014, el proyecto del Core bancario, por la relevancia y el impacto que puede tener en los resultados de la Cooperativa si resulta exitoso, debe ser atendido con absoluta seriedad y compromiso por parte del Consejo de Administración y la administración. Mediante acuerdo CA-192-14 del 13 de mayo de 2014, el Consejo de Administración acordó:

*“Luego de la presentación del informe AI-07-2014 Seguimiento Acuerdos PROSOFT, se acoge el informe integralmente y se trasladan las recomendaciones a la Gerencia para que proceda como corresponde. Se concede un plazo de 45 días naturales a la Gerencia para que se conozca lo dispuesto en el CA-153-14 que literalmente indica: “CA-153-14 Solicitar a la Gerencia que remita a los directores un nuevo documento que contenga un resumen de todo lo sucedido en el caso PROSOFT, y que contenga el criterio técnico del Jefe de Tecnología de Información, del Oficial de Riesgos y de la Asesora Legal. Se da un mes plazo para la entrega de este informe.”*

Con base en ello se iniciaron las negociaciones y debemos reconocer el trabajo que ha llevado a cabo el señor Gerente General con el fin de “desatascar” el tema que por mucho tiempo estuvo sin caminar.

En relación con este proyecto, podemos citar como avance más significativo en términos de ejecución del proyecto, la propuesta presentada por parte de la empresa PROSOFT el 12 de noviembre de 2014, en la que planteó la implementación de cinco módulos; vale señalar que esos módulos ya habían sido cancelados previamente.

El 25 de noviembre de 2014, la administración presentó al Consejo de Administración un informe con los siguientes puntos:

1. Recuperación de cinco módulos.
2. Implementación del módulo de inversiones.
3. Implantación de los módulos de banca en línea y móvil.
4. Resto del proceso CORE.

Con base en lo anterior, el Consejo de Administración procedió a tomar el siguiente acuerdo:

*CA-387-14 del 25 de noviembre de 2014 “Con base en los criterios técnicos presentados por el Jefe de Proyectos y el Jefe de T.I. y luego del análisis realizado por el Consejo de Administración, se acuerda aprobar la implementación de los cinco módulos (los cuales ya fueron cancelados), a partir del 01 de diciembre de 2014 con un costo cercano a los US\$24.660.00, según el plan de trabajo de PROSOFT.”*

Así las cosas, si bien es cierto hay avances sobre el tema, se requiere el desarrollo de una adecuada planificación y ejecución del proyecto, con el fin de lograr los objetivos trazados.

#### Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración se mantenga atento al avance, tanto de las negociaciones con la empresa proveedora y toda aquella otra empresa o consultor que de alguna forma tenga relación con el proyecto.
2. Que el Consejo de Administración en conjunto con la Gerencia General se aseguren de que no se hagan nuevos desembolsos sin antes conocer con detalle los resultados y los alcances de cada uno de los productos entregados.
3. Que el Consejo de Administración y la Gerencia General se aseguren de que el proyecto en todos sus extremos se ajustan a las condiciones físicas del proyecto de construcción del nuevo edificio.
4. Que la Gerencia General evalúe la conveniencia y las capacidades internas de llevar a cabo dos proyectos de gran tamaño como lo son el Core Bancario y la construcción del edificio, considerando que ambos son proyectos nuevos para la Cooperativa.



## Capítulo V: SEGUIMIENTO CASO EDIFICIO

Mediante acuerdo CA-113-14 del 11 de marzo de 2014, el Consejo de Administración aprobó la contratación de una asesoría legal con el fin de elaborar un contrato de fideicomiso de administración y desarrollo de obras que se firmó con BN Fiduciario.

Mediante acuerdo CA-325-14 del 30 de agosto de 2014, el Consejo de Administración acordó solicitar a la gerencia que continuara con el proceso de negociación con Medina López & Asociados; asimismo, se autorizó al Gerente para que firmara el finiquito.

El 10 de febrero de 2015 de forma unánime el Consejo de Administración acordó:

*“CA-039-2015: Una vez cumplido con los requerimientos del acuerdo CA-388-14 que establecía la solicitud a la Gerencia de buscar otros oferentes para concursar por el fideicomiso de construcción del edificio de la cooperativa, se acuerda con base en las recomendaciones técnicas del Jefe de Proyectos David Bellido, ratificar el acuerdo de marzo de 2014 y en consecuencia autorizar a la administración a renegociar y continuar con el Banco Nacional los términos del fideicomiso procurando mejores condiciones que las anteriores.”*

### Observaciones:

A partir de los análisis preparados por la administración y los informes derivados, se concluye que:

1. Ha habido variaciones en el cuanto al tamaño del nuevo edificio.
2. No se cuenta con la suficiente documentación que respalde el alcance del proyecto ni cálculo de los eventuales costos, tampoco existen líneas de control y seguimiento del proyecto, roles y responsabilidades establecidas al respecto.
3. Se ha partido de un estudio financiero y de proyecciones que pueden mejorarse en cuanto a reflejar situaciones como análisis de riesgos y posibles escenarios.
4. Falta de documentación que responda a las necesidades futuras de personal para la Cooperativa.
5. Se evidencia carencias o indefinición en los siguientes puntos:
  - a. Impacto que tendrá la apertura de nuevas sucursales en el tamaño del nuevo edificio.
  - b. Impacto de uso de nuevas tecnologías que puedan facilitar las transacciones de los asociados.
  - c. Determinación del número de funcionarios que pueda albergar el nuevo edificio en condiciones adecuadas para el buen desempeño de sus labores.
  - d. Determinación del posible impacto en la eficiencia del trabajo de los funcionarios actuales.
  - e. Construcción de un quinto piso en el que estará ubicado un auditorio que aparentemente servirá para desarrollar actividades tales como las asambleas de la Cooperativa y otro tipo de reuniones con los asociados y delegados entre otros.
6. No existe claridad en cuanto al futuro del edificio que actualmente alberga a la Cooperativa.

Por tal razón, en caso de que se construya el edificio con las características establecidas actualmente, tendría un costo bastante alto y eso podría impactar al flujo de la Cooperativa, consideramos que la administración debe valorar la posibilidad de buscar opciones para generar recursos con los cuales hacer frente ese costo.
7. En el estudio financiero presentado por la administración, no se establecen cuáles serán las cuentas, fuentes o negocios que proveerán de ingresos que servirán para enfrentar a las responsabilidades financieras derivadas del crédito y los recursos propios utilizados en la construcción del edificio.
8. No se han determinado cuáles productos se pretenden aumentar ni la forma en que se hará.
9. No se ha determinado si en el actual Plan Estratégico los indicadores planteados consideran los incrementos necesarios para cubrir los pagos y mantener niveles adecuados de rentabilidad.
10. En el estudio financiero se incluye un único escenario, limitando la calidad de la toma de decisiones.
11. El estudio financiero del proyecto no incluye el monto correspondiente al valor de rescate o valor residual del edificio al final del periodo de análisis.



- No se determina si el edificio cuenta con mejor tecnología que permitiría mayor eficiencia en el uso de servicios como agua y energía.
- En relación con el contrato de fideicomiso firmado con el Banco Nacional, es necesario que la administración explore la posibilidad de que la Cooperativa obtenga algún beneficio derivado de dichos contratos. Por ejemplo, clarificar si los activos estarán separados del resto de los activos de la Cooperativa y evaluar el impacto en algunos de los indicadores financieros.

### Recomendaciones

- Que en los estudios financieros se incorporen todas las variables y escenarios posibles y que los datos incluidos cuenten con respaldo documental para una adecuada toma de decisiones.
- Que el Consejo de Administración en conjunto con la administración evalúen con rigor la viabilidad y capacidad interna de llevar a cabo el proyecto del edificio de forma simultánea con el desarrollo del Core bancario, tal como se aprecia que sucederá.
- Que se realice una revisión de la distribución de los espacios físicos del nuevo edificio con base en las estrategias de crecimiento, tecnológica y de cualquier otro tipo se puedan presentar con el fin de disminuir el tamaño del proyecto, por tanto, de la inversión.
- Que el Consejo de Administración y la administración determinen la conveniencia de mantener dentro del proyecto el auditorio, además de su ubicación dentro del edificio. Dicho estudio debe considerar sus bondades, pero también sus riesgos.
- Que, considerando que nuestro negocio es el financiero, se valore la posible venta del actual edificio al mejor precio posible para que esos recursos se empleen en el nuevo proyecto de edificio, de forma haya un impacto positivo en una disminución del crédito, por lo tanto, una disminución en la carga financiera de la Cooperativa.
- Que la administración presente ante el Consejo de Administración una propuesta de la mejor forma de administrar el edificio (activo) de la Cooperativa.
- La Administración debe especificar en el estudio financiero, cuál será el impacto en la rentabilidad de la Cooperativa y en sus índices.

### Capítulo VI: ANÁLISIS SITUACIÓN FINANCIERA

Con base en los objetivos planteados en el Plan Estratégico, a saber:

- Alcanzar un crecimiento sostenido del volumen de ingresos.
- Fortalecer la estructura de financiamiento de la Cooperativa.

Se presenta el análisis de la situación financiera de la Cooperativa:

Cuadro N° 4

COOPECAJA	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sept-14	oct-14	nov-14	dic-14
Activo Productivo / Activo total	94,91	94,96	95,32	95,3	94,52	96,05	96,57	95,77	97,3	97,20	96,88	95,59
Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00	100,00	100,00
Cartera al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial) / Activo P	89,03	90,94	88,4	89,07	88,49	84,96	86,17	88,96	85,81	86,07	88,13	89,87
Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera	10,97	9,06	11,6	10,93	11,51	15,04	13,83	11,04	14,19	13,93	11,87	10,13
Pasivo con costo / Pasivo Total	91,78	93,1	93,51	93,54	93,17	93,9	93,82	93,52	93,16	89,81	92,58	92,56
Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo	25,14	26,8	27,06	27,78	27,28	27,15	28,52	29,78	29,71	28,10	27,43	28,21
Obligaciones con entidades financieras del país / Pasivo con costo	74,86	73,2	72,94	72,22	72,72	72,85	71,48	70,22	70,29	71,90	72,57	71,79
Obligaciones con entidades financieras del exterior / Pasivo con costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00
Compromiso patrimonial	-0,52	-0,82	-0,9	-0,22	0	-0,15	0	0	-41	-	-0,61	-1,04
Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa	0,1	0,08	0,09	0,08	0,16	0,15	0,16	0,22	0,25	0,26	0,31	0,34
Estimaciones sobre cartera de créditos / Cartera con atraso mayor a 90 días y co	1562,86	1800,54	1806,85	1889,5	992,81	1040,54	1147,28	870,67	773,15	831,59	730,36	729,87
Cartera (A+B) / Cartera Total	96,23	96,69	96,51	95,9	95,87	95,82	95,36	95,31	95,08	94,68	95,05	95,29
Activo Productivo de Intermediación Financiera/ Pasivo con Costo 1/	1,46	1,46	1,45	1,45	1,4	1,4	1,41	1,42	1,44	1,50	1,47	1,47
Rentabilidad nominal sobre Patrimonio Promedio	13,31	13,14	12,53	12,52	12,66	12,53	11,76	11,91	12,1	11,86	12,08	11,44
Utilidad Operacional Bruta / Gastos de Administración 1/	1,95	1,93	1,92	1,94	1,96	1,96	1,99	2,03	2,04	2,06	2,11	2,15

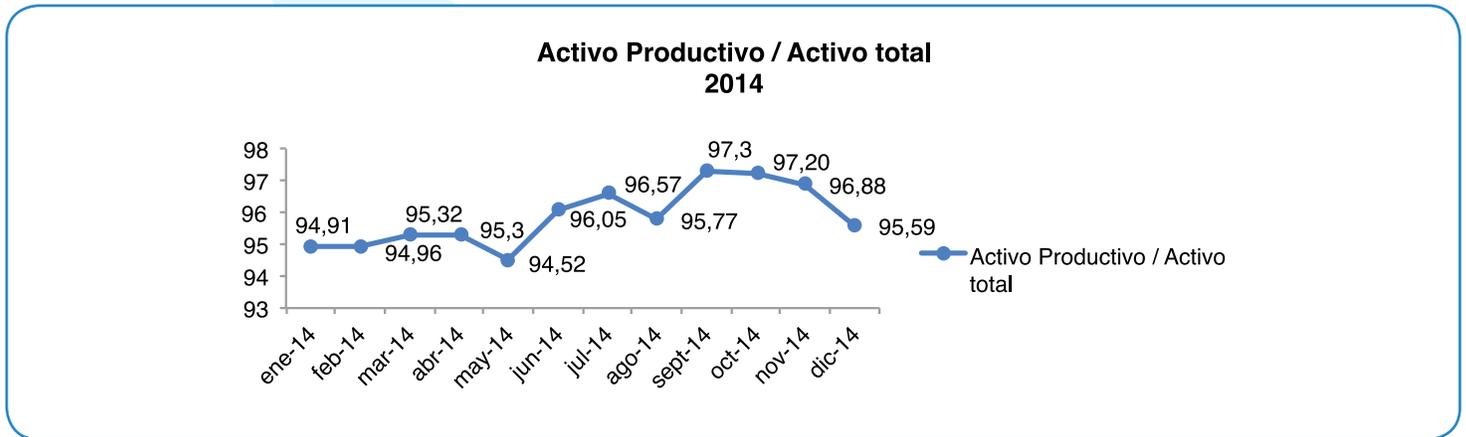
Fuente: SUGEF



## ACTIVO PRODUCTIVO / ACTIVO TOTAL

Se observa que durante el año 2014, se presentaron variaciones importantes en la relación de activo productivo a activo total. Se podría pensar que son poco significativas, sin embargo, considerando el activo total que tiene la Cooperativa que es una cantidad muy significativa, cualquier variación en esa relación impacta de forma importante el activo productivo de la Cooperativa.

Gráfico N° 1



Fuente: Coopecaja

## PASIVO CON COSTO / PASIVO TOTAL

Se observa en el Gráfico 1 un leve crecimiento en la relación pasivo con costo a pasivo total y, aunque el cambio es leve, significa que se ha incrementado la base de recursos que se financian con costo, pasando de representar el 91,78% en diciembre de 2013 hasta 92,56% del total del pasivo; cifra que de mantenerse igual al año anterior, significaría tener aproximadamente 527,5 millones de colones de más con costo solo por el cambio de la forma de financiar.

Gráfico N° 2



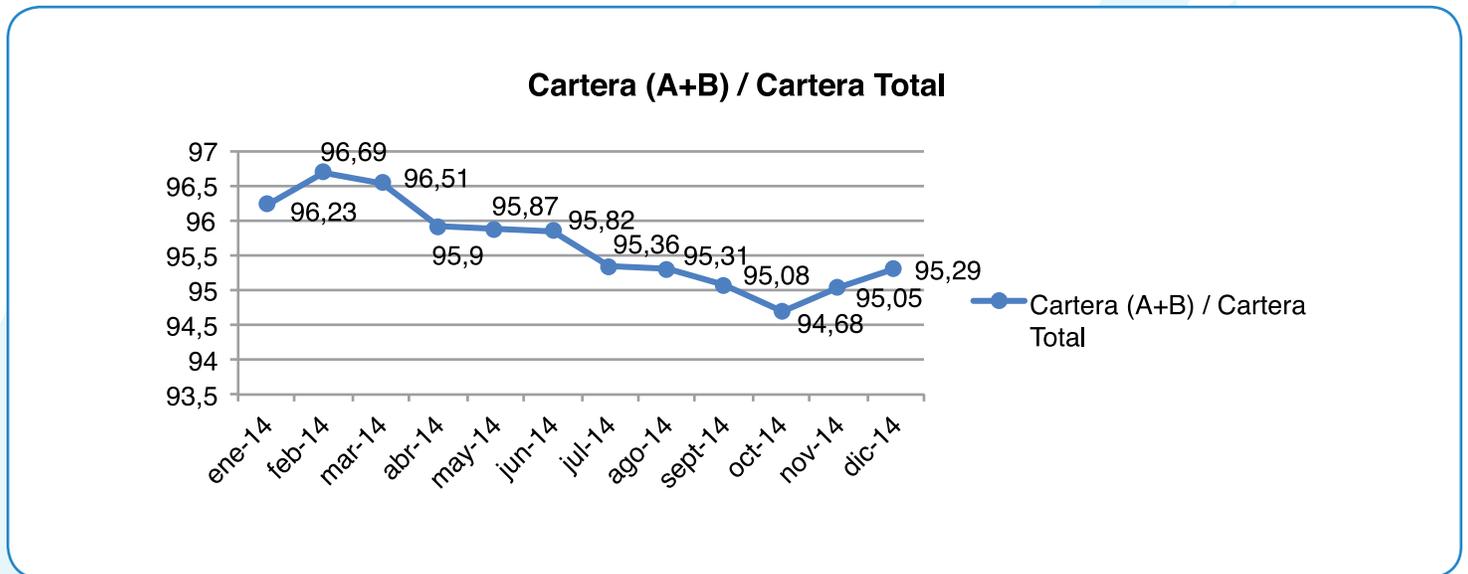
Fuente: Coopecaja



**CARTERA (A+B) / CARTERA TOTAL**

Durante el 2014 se observó una disminución en el porcentaje de la cartera crediticia ubicada en las categorías A y B que son las dos categorías más altas dentro de la evaluación (Gráfico N° 3). Eso significa que un mayor número de créditos pasaron a categorías de menor calidad crediticia.

Gráfico N° 3

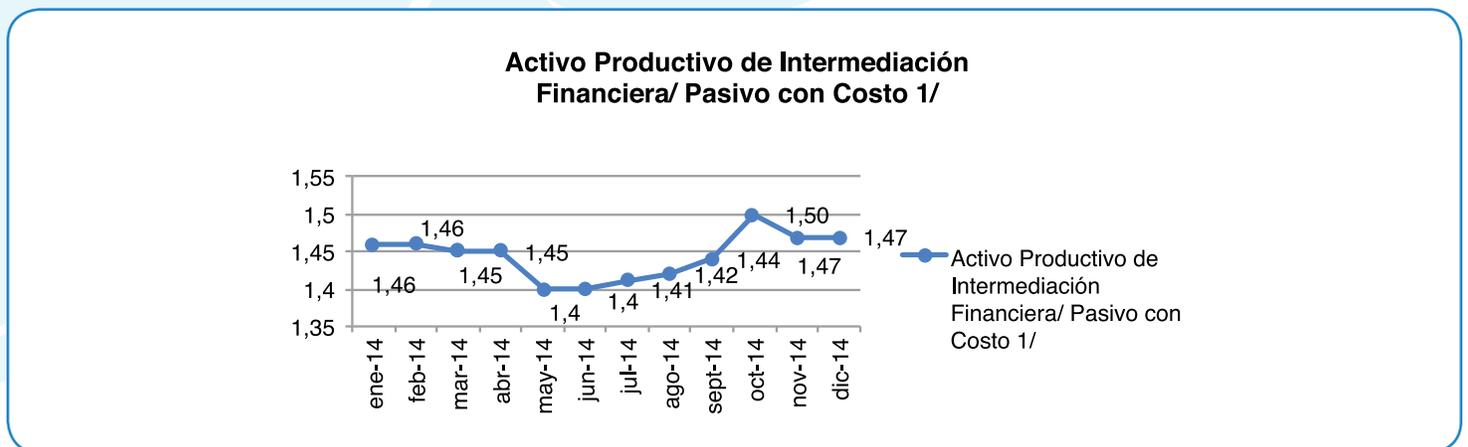


Fuente: Coopecaja

**ACTIVO PRODUCTIVO DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA/ PASIVO CON COSTO 1/**

El Gráfico No 4 presenta un leve incremento en la relación activo productivo a pasivo con costo, sobre este resultado es importante mantener un adecuado seguimiento con el fin de mantener un alto activo productivo en relación con el pasivo con costo.

Gráfico N° 4



Fuente: Coopecaja



## RENTABILIDAD NOMINAL SOBRE PATRIMONIO PROMEDIO

Al analizar la evolución de la rentabilidad sobre el patrimonio durante 2014 (Gráfico N° 5), se observa una disminución de un 1,87%, que a pesar de que en términos porcentuales pareciera ser un número pequeño, en términos absolutos significa que la Cooperativa dejó de ganar en relación con el patrimonio que posee.

Gráfico N° 5

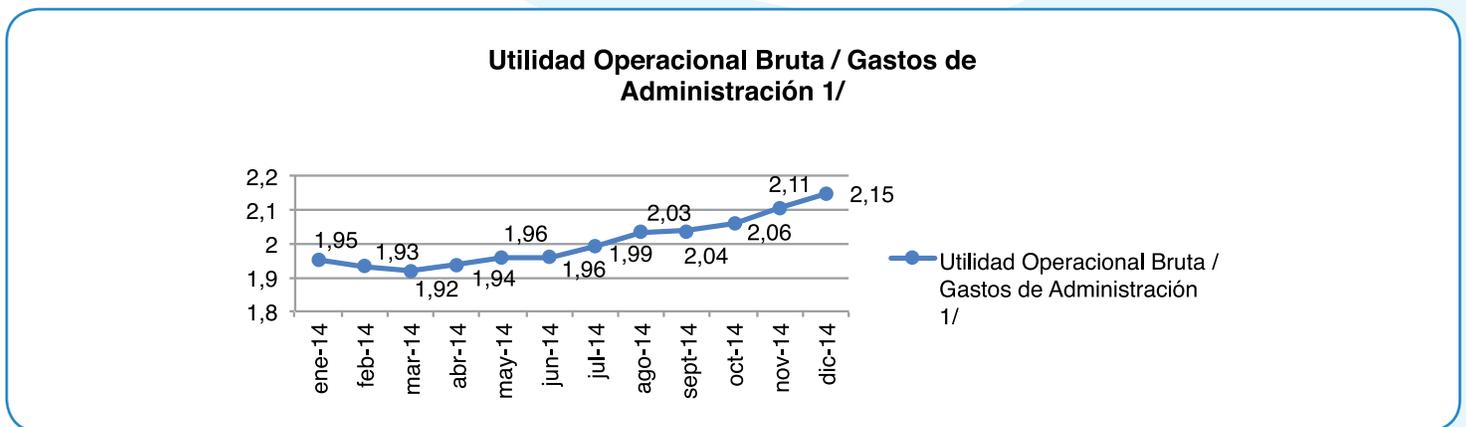


Fuente: Coopecaja

## UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA / GASTOS DE ADMINISTRACIÓN 1/

El Gráfico No 6 muestra un crecimiento en la relación utilidad operativa / gastos administrativos, este resultado se puede considerar como bueno, sin embargo, siempre es necesario mantener el seguimiento sobre la relación.

Gráfico N° 6



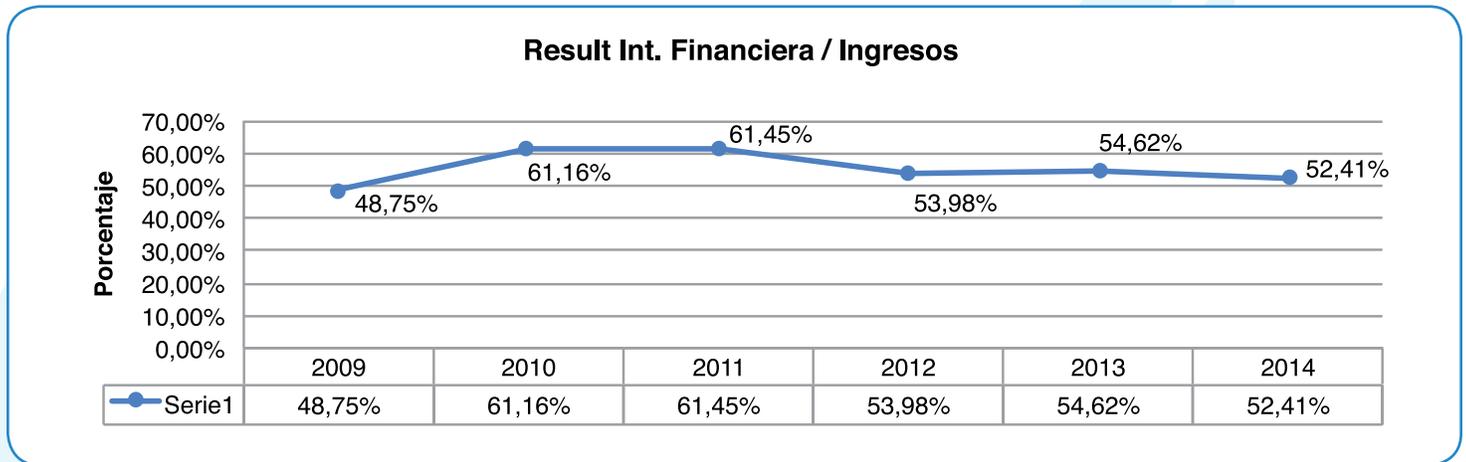
Fuente: Coopecaja



**INGRESOS / INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

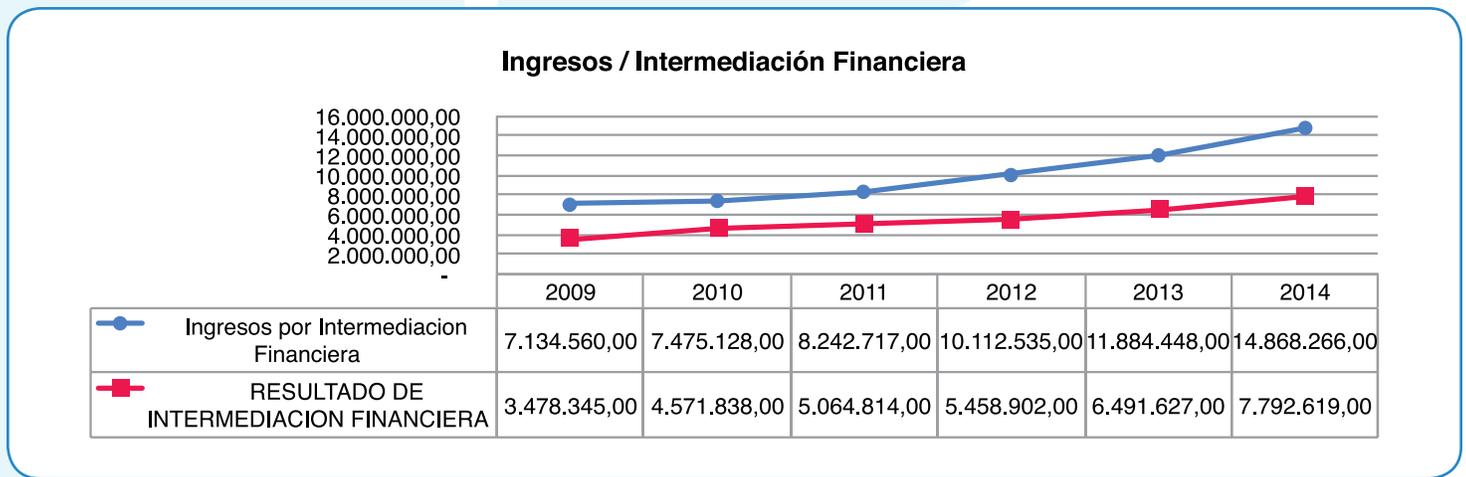
En el periodo que se analiza hubo una disminución en la relación costo financiero a ingresos (Gráficos No 7 y No 8), eso significa que la Cooperativa ha tenido un mejor desempeño en términos de gasto financiero que durante el 2013.

Gráfico N° 7



Fuente: Coopecaja

Gráfico N° 8



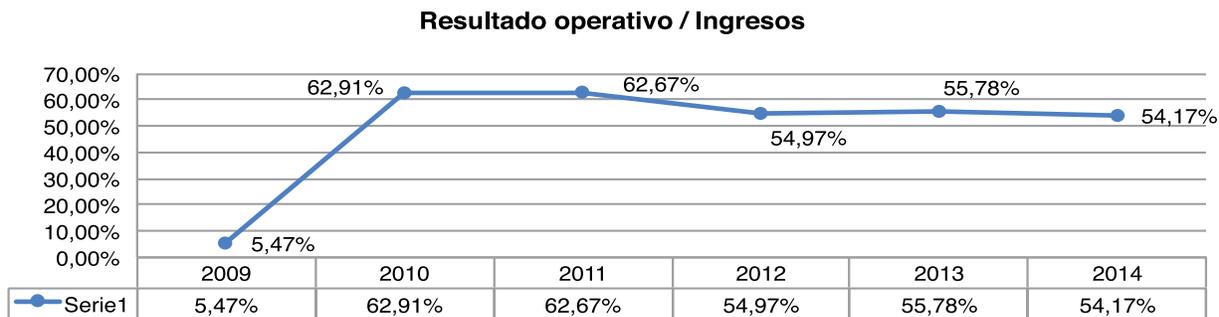
Fuente: Coopecaja

**INGRESOS / RESULTADOS DE OPERACIÓN**

En términos de resultado operativo a ingresos pasó lo mismo que con la relación costo financiero a ingresos, pues en los Gráficos No 9 y No 10 se observa una disminución de 1,61% en comparación con el 2013.

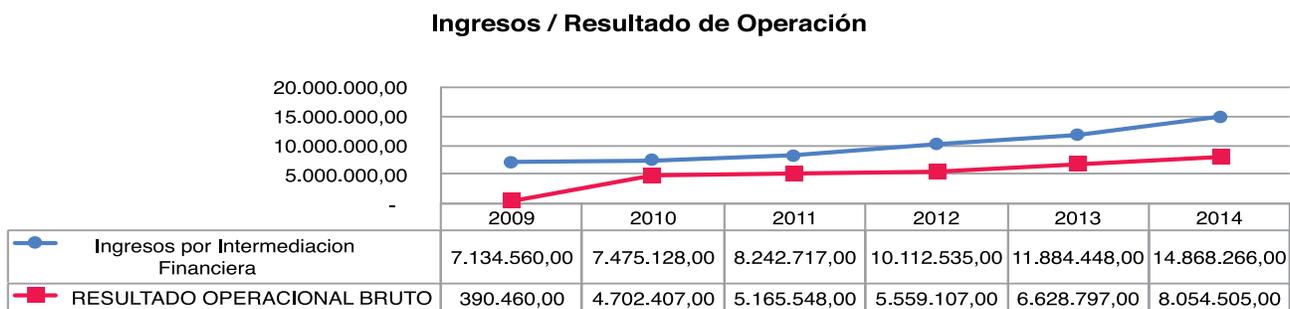


Gráfico N° 9



Fuente: Coopecaja

Gráfico N° 10

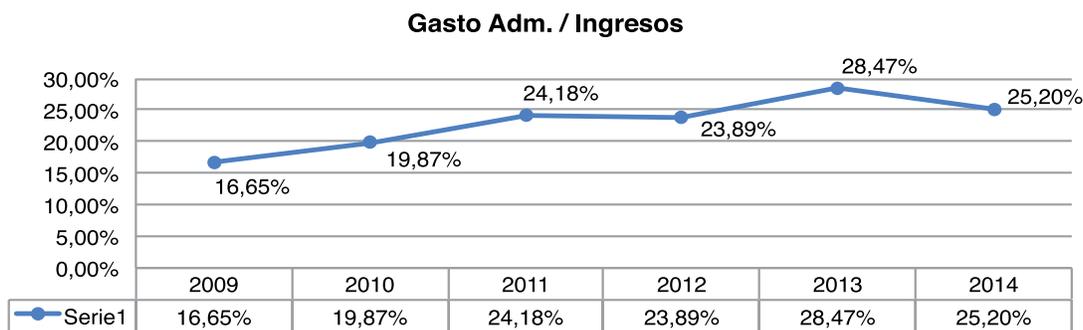


Fuente: Coopecaja

## INGRESOS / GASTOS GENERALES

Es de considerar que, por primera vez desde 2009, este indicador revierte su tendencia, pasando de tener una tendencia creciente a una reducción entre la relación gastos administrativos a ingresos, esa es una excelente señal de que hay un cambio en la forma en que se están administrando los gastos.

Gráfico N° 11

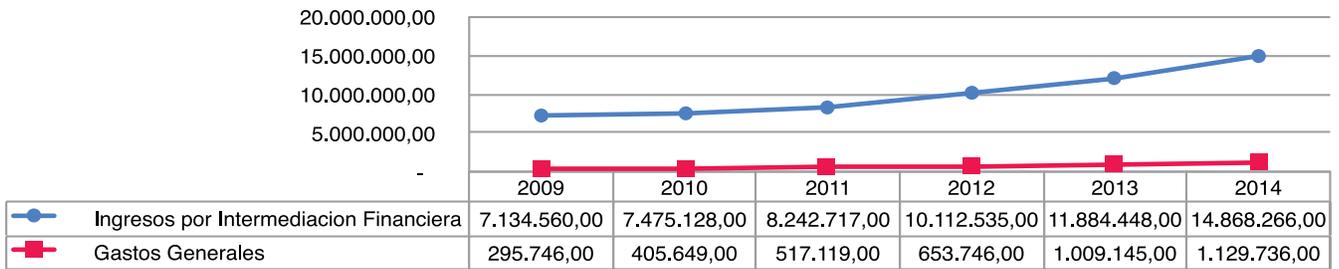


Fuente: Coopecaja



Gráfico N° 12

**Ingresos / Gastos Generales**



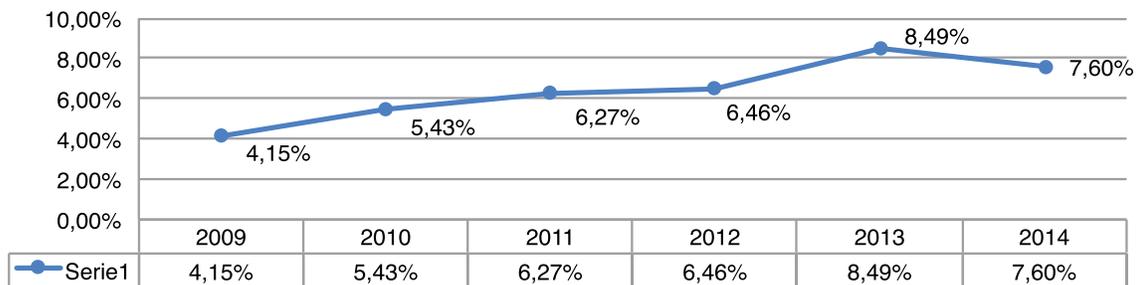
Fuente: Coopecaja

**INGRESOS / GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Al igual que en el caso anterior, se observa una disminución en la relación gastos generales a ingresos, respecto al 2013, es un indicador al cual hay que dar seguimiento, no obstante, es una buena señal de que la administración ha tenido una mejor contención del gasto.

Gráfico N° 13

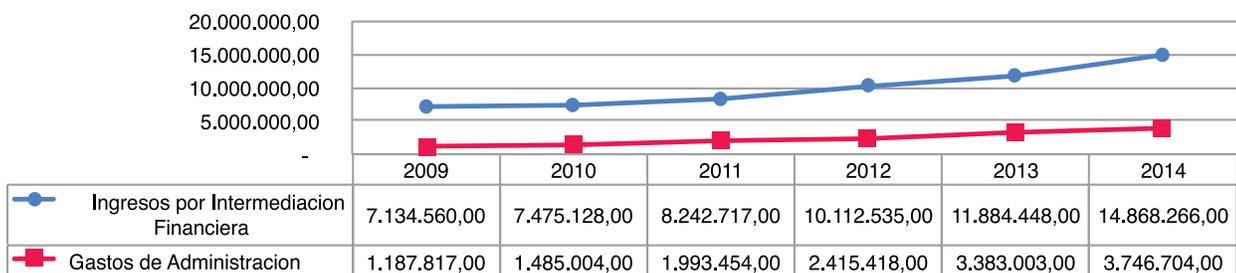
**Gastos Generales / Ingresos**



Fuente: Coopecaja

Gráfico N° 14

**Ingresos / Gastos Administrativos**



Fuente: Coopecaja

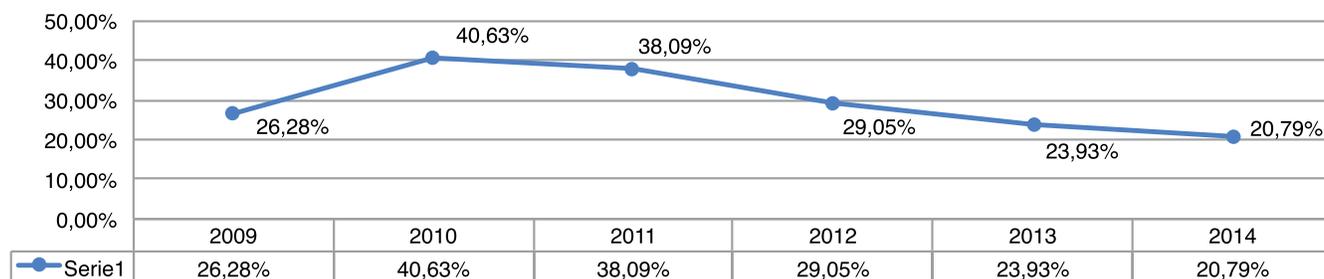


## INGRESOS / RESULTADO FINAL

A pesar de que hay un mejor desempeño en algunas de las cuentas de gastos, al revisar la cuenta de resultados finales contra los ingresos, se observa una disminución importante, donde se marca una tendencia desde el año 2010 a reducirse de forma importante. Es necesario atender esta situación de forma inmediata.

Gráfico N° 15

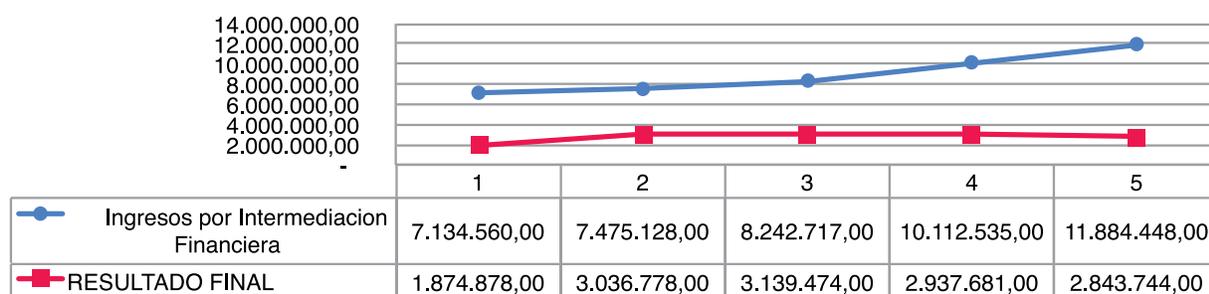
### Resultado Final / Ingresos



Fuente: Coopecaja

Gráfico N° 16

### Ingresos / Resultado Final



Fuente: Coopecaja

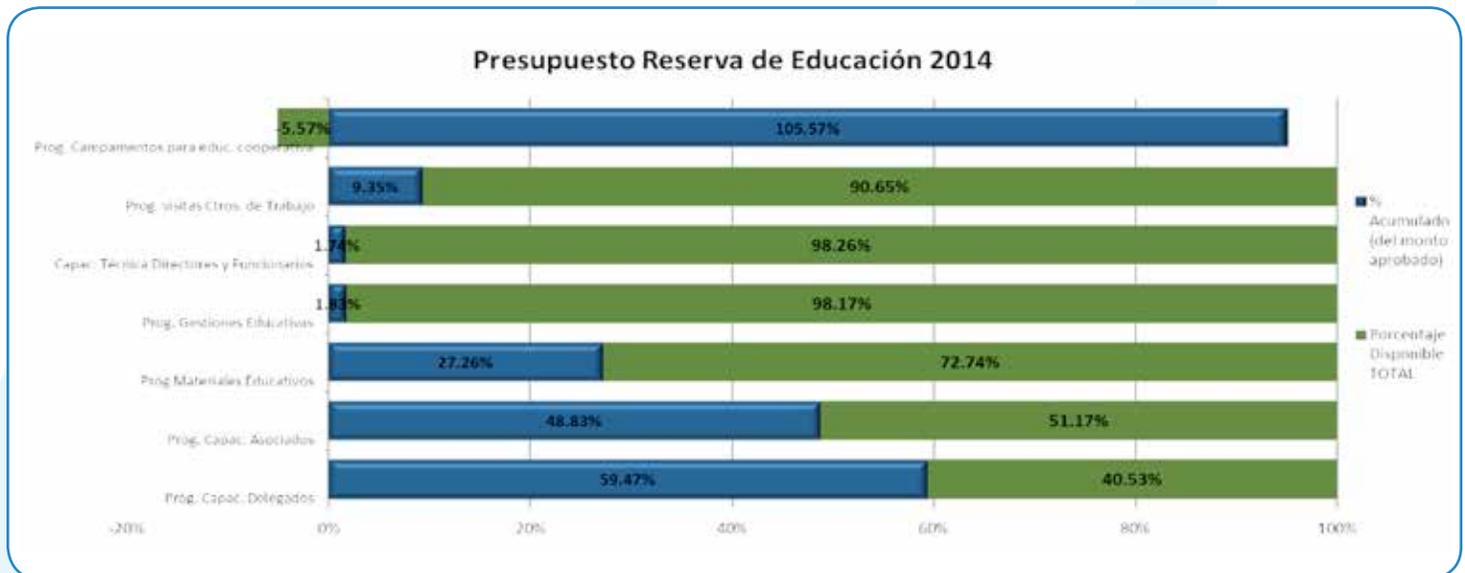
## Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración, con base en la nueva normativa de la SUGEF, donde se hace mayor énfasis en la gestión basada en riesgos, impulse una política de gestión del cambio con el objetivo de que toda la Cooperativa lo incorpore dentro de sus labores como un tema institucional y no solamente como una imposición de SUGEF.
2. Que la Gerencia General mantenga clara la decisión y las acciones con el fin de que se sigan disminuyendo todos los gastos.
3. Que la Gerencia General fortalezca las estrategias para mejorar todos los indicadores financieros, de manera que permita alcanzar las metas financieras establecidas en el Plan Estratégico.



## Capítulo VII: CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE LOS ÓRGANOS SOCIALES

Gráfico N° 17



Fuente: Coopecaja

Cuadro N° 5

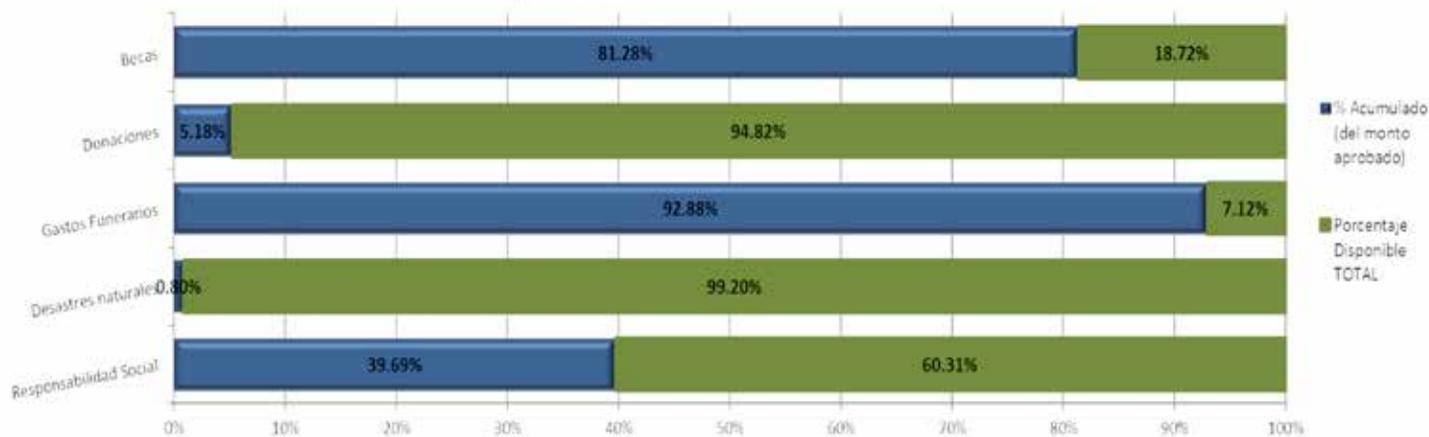
Programa	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Justificación de no ejecución/sobreejecución
Programa de capacitación a delegados	€45.000.000,00	€26.761.680,01	1. Monto contratado de los eventos ejecutados es inferior al presupuestado. No se requirió implementar todo el presupuesto 2. Se ejecutó la charla para delegados Normativa 1-05 en Noviembre 2014.
Programa de capacitación a asociados	€10.000.000,00	€4.882.756,40	1. Se reprograman capacitaciones para 2015 por chocar con asamblea extraordinaria 2014
Programa de materiales educativos	€38.000.000,00	€10.358.625,25	1. Se realizó reclasificación e rubros ubicados en promoción y publicidad por restricciones de la normativa para el uso de esta reserva 2. Las cotizaciones contratadas presentaron costos más bajos a los proyectados, en proceso de ejecución tres artículos para el 2015. Se trató de no gastar todo el presupuesto por cuestión de control de gasto.
Programa de gestiones educativas	€32.000.000,00	€585.025,00	1. Se realizó reclasificación de rubros definidos en presupuesto de promoción y publicidad.
Capacitación técnica a directores y funcionarios	€40.000.000,00	€695.000,00	1. Proceso de reestructuración interno y normativa generó dudas a la administración y no se utilizó la reserva para capacitación el año anterior
Programa de visitas a centros de trabajo	€2.400.000,00	€224.305,00	1. El Comité de Educación realizó visitas sin utilizar estos fondos, solamente viáticos.
Programa de campamentos para educación cooperativa	€8.000.000,00	€8.445.446,00	1. Por solicitud de asociados se ha dado un aumento en el número de participantes. 2. Pólizas individuales de los participantes (por ser menores de edad) aumentaron costos. 3. Compra de materiales utilizados durante los campamentos agregan valor al rubro.
<b>TOTAL</b>	<b>€175.400.000,00</b>	<b>€51.952.837,66</b>	

Fuente: Coopecaja



Gráfico N° 18

## Presupuesto Reserva de Bienestar Social 2014



Fuente: Coopecaja

Cuadro N° 6

Programa	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Justificación de no ejecución/sobreejecución
Becas	¢45.000.000,00	¢36.574.500,00	1. Becas universitarias no fueron solicitadas en su totalidad, para este año se ajustó cantidad de becas universitarias para que se ejecutaran todas, y brindar mayor cantidad de becas escolares y colegiales
Donaciones	¢144.000.000,00	¢7.454.263,00	1. Reglamentación era muy limitada, se agregan más conceptos en nuevo reglamento para aumentar la cantidad de ayudas al asociado 2. Solicitudes de ayuda no cumplen los requisitos del reglamento de BS
Gastos funerarios (fondo mutual)	¢198.246.250,00	¢184.137.841,40	1. Se agregan al rubro el concepto de cancelación de créditos por fallecimiento del asociado, para el 2014 se modificará dosificación de partidas para ajustar cancelaciones
Desastres naturales	¢100.000.000,00	¢800.000,00	1. Baja solicitud de ayudas por concepto de desastre natural, por no presentarse eventos que afectarán a los asociados 2. Solicitudes de ayuda que no cumplen con los requisitos del reglamento de BS.
Responsabilidad Social	¢50.000.000,00	¢19.847.010,50	1. Proceso de reestructuración interno y normativa dificultan ejecución. Se implementaron bastantes eventos con éxito según lo proyectado en objetivos.
<b>TOTAL</b>	<b>¢537.246.250,00</b>	<b>¢248.813.614,90</b>	

Fuente: Coopecaja

## Capítulo VIII: ASISTENCIA Y PAGO DE DIETAS

A continuación se presenta el estudio realizado sobre asistencia a sesiones y el pago de dietas a los directores del Consejo de Administración y de los Comités de Vigilancia, Educación y Tribunal Electoral.



Cuadro N° 7

<b>Consejo de Administración</b>	
Ausencias por Director	
Nombre	Junio 2014-enero 2015
ARIAS MARIN, MARIA ANGELA	10
HARBOTTLE QUIRÓS, ROBERT	2
CERDAS ANGULO, MANUEL	0
MONTERO CASTILLO, LUIS	1
LORÍA CHAVES, JOSE LUIS	6
ROJAS VARELA, KLEIBER	3
MUÑOZ FONSECA, ÁLVARO	1

Fuente: Coopecaja

Cuadro N° 8

<b>Comité de Vigilancia</b>	
Ausencias por Director	
Nombre	Junio 2014-enero 2015
BOLAÑOS GUZMÁN, LUIS	0
LEAL CORDERO, ÉDGAR	0
MARTÍNEZ MENCHACA, PORFIRO	2
FONSECA RODRÍGUEZ, JOSÉ	0
MORA POVEDA, JUAN PABLO	0

Fuente: Coopecaja

Cuadro N° 9

<b>Comité de Educación</b>	
Ausencias por Director	
Nombre	Junio 2014-enero 2015
BENNETT GRANT, LEROY	0
CASTRO GARCÍA, JOHNNY	0
DURÁN BRICEÑO, SANDRA	8
CHACÓN ARRIETA, LORENZO	0
MENDOZA MARTÍNEZ, JOSEFA	2

Fuente: Coopecaja



Cuadro N° 10

Tribunal Electoral	
Ausencias por Director	
Nombre	Junio 2014-enero 2015
MORA HERNÁNDEZ, ELIZABETH	0
RAMÍREZ ULATE, MARIO	0
CHINCHILLA ROJAS, LUIS	0
PEREZ BRENES, ROCÍO	0
ORTIZ ZUMBADO, JESÚS	0

Fuente: Coopecaja

Según los datos recibidos, las ausencias han sido justificadas por los Directores según correspondan.

#### Recomendaciones:

1. Que se mantenga el control de justificaciones de las ausencias de cada uno de los directores

#### Capítulo IX: VARIOS

##### SEGUIMIENTO A INFORME DE SUGEF

Durante el último año, este Comité de Vigilancia ha dado seguimiento al informe de SUGEF y al cumplimiento del Plan de Acción elaborado por la organización. Al respecto, se han venido cumpliendo las actividades planificadas, sin embargo, algunos aspectos aún se encuentran en discusión y definición, por lo que este Comité mantendrá permanente seguimiento del tema con el fin de que se cumpla debidamente lo que corresponda.

##### CONTRATACIÓN DE ASESORÍA PARA EL COMITÉ DE VIGILANCIA

Debido a la relevancia del trabajo que desarrolla el Comité de Vigilancia, se ha tornado necesario el apoyo profesional y competente para ese comité. Así, durante el 2014 se contó con dicho soporte, lo que permitió desarrollar actividades especiales, además de recibir oportunas recomendaciones sobre temas importantes.

A pesar de la relevancia de ese apoyo, este Comité tuvo dificultades para contratar los servicios de asesoría. Por tanto, este comité recomienda a la Asamblea lo siguiente:

#### Recomendación:

1. Que el Consejo de Administración apruebe cada año, una reserva presupuestaria para la contratación de la respectiva asesoría para el Comité de Vigilancia, dicha contratación será exclusiva para el Comité de Vigilancia, así como las labores que se le asignen y la supervisión del trabajo.

##### ACTIVIDADES DE CELEBRACIÓN DE FIN DE AÑO

Desde el Comité de Vigilancia apoyamos el sano convivio y esparcimiento de todos los colaboradores de nuestra Cooperativa, estamos seguros de que esos espacios, llevados a cabo con la debida planificación y adecuada programación sirven de estímulo y de agradecimiento por el trabajo realizado durante todo el año.

No obstante, consideramos importante que se tomen en cuenta algunos aspectos relevantes durante el proceso de organización de dichas actividades.



Por ello, consideramos prudente y conveniente, que se realicen los debidos análisis sobre el posible impacto que pueda tener para los asociados y para la salud financiera de la Cooperativa el desarrollar esas actividades durante el tiempo laboral.

## Recomendaciones:

1. Que la administración valore y programe este tipo de actividades en fechas y horarios no laborales.
2. Que la administración prepare con debido tiempo los respectivos análisis que permitan tomar las mejores decisiones en cuanto a lo financiero y que garanticen el pleno disfrute de todos los colaboradores.

## RIESGO LEGAL

Durante el 2014 se presentaron tres procesos de demanda laboral en contra de la Cooperativa, cuando se tiene determinado para administrar el riesgo como máximo dos procesos legales simultáneos, la situación expone a la Cooperativa a una dificultad adicional.

## Recomendación:

1. Que la administración realice los esfuerzos necesarios para que los procesos actuales sean gestionados de manera expedita por las vías pertinentes.

## Capítulo X: CONCLUSIONES

Este informe refleja nuestro trabajo durante todo el año. Nuestro interés ha sido cumplir con nuestra responsabilidad con todos los asociados, la Asamblea de Delegados, los órganos sociales y los funcionarios de nuestra Cooperativa.

Hemos hecho un análisis exhaustivo de los principales temas de interés, atendiéndolos con responsabilidad, seriedad y objetividad.

Estamos seguros de que con la atención a nuestras recomendaciones y la buena disposición que han manifestado tanto el Consejo de Administración como la Gerencia General y sus colaboradores, lograremos poner a nuestra Cooperativa en el más alto sitio, estamos seguros de que así será.

Comité de Vigilancia





MAYO 16, 2015  
Hotel Crowne Plaza Corobicí  
San José