Coopecaja

Informe Anual

PERIODO 2017



XLVII Asamblea Ordinaria de Delegados

MAYO 26, 2018 Hotel Double Tree Hilton Puntarenas


Coopecaja

Coopecaja

Cualquier sueño que merece
la pena soñar, merece la pena
el esfuerzo para hacerlo realidad.

Evan Gourley



XLVII Asamblea Ordinaria de Delegados

MAYO 26, 2018 Hotel Double Tree Hilton Puntarenas

Índice

04 NUESTROS PILARES INSTITUCIONALES

05 ORDEN DEL DIA ASAMBLEA

06 HIMNOS

07 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

17 GERENCIA GENERAL

39 ESTADOS FINANCIEROS

49 COMITÉ DE VIGILANCIA

75 COMITÉ DE EDUCACIÓN

Nuestros Pilares

NUESTRA MISIÓN

Brindar soluciones financieras, sociales y solidarias satisfaciendo las necesidades de las personas asociadas y clientes.

NUESTRA VISIÓN

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

NUESTROS VALORES

Calidez:
Centrar la calidad del servicio en la amabilidad, respeto, empatía y cercanía, considerando el bienestar de las personas asociadas y la Cooperativa en general.

Probidad:
Honestidad e integridad en nuestros actos con el manejo de los recursos de la Institución.

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.

Superación:
Motivar a la personas a perfeccionarse a sí misma en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se le presenten.

Coopecaja

Actos Protocolarios

- Himno Nacional, Himno del Cooperativismo e Himno de Coopecaja.
- Invocación.
- Saludo y bienvenida del Presidente del Consejo de Administración.
- Saludo y bienvenida del Gerente General.

Orden del día

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. Comprobación de la literalidad del acta de la XLVI Asamblea Ordinaria de Delegados.

4. Elecciones:
   - **a.** Consejo de Administración (4 miembros propietarios)
   - **b.** Comité de Vigilancia (3 miembros propietarios)
   - **c.** Comité de Educación (2 miembros propietarios)
   - **d.** Tribunal Electoral (2 miembros propietarios y un suplente)

5. Presentación de informes:
   - **a.** Consejo de Administración
   - **b.** Gerencia General
   - **c.** Comité de Vigilancia
   - **d.** Comité de Educación

6. Propuesta distribución de excedentes

7. Modificación a los Estatutos

8. Mociones

9. Asuntos varios.

10. 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 tu 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 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 agigantan las cooperativas
con su real y fructífera acción
que trasciende cual fuente creadora
de servicio, trabajo y unión.

Himno de Coopecaja

Unimos las ideas , unimos nuestra voz y así
con fe y empeño cumplimos 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
adelante, entregando lo mejor.

Coopecaja



Consejo de Administración

PRESIDENTE:	José Luis Loría Chaves
VICEPRESIDENTA:	María Ángela Arias Marín
SECRETARIO:	Kleiber Rojas Varela
VOCAL 1:	Manuel Cerdas Angulo
VOCAL 2:	Luis Montero Castillo
VOCAL 3:	Wendy Vargas Méndez
VOCAL 4:	Randall Sánchez Juárez
SUPLENTE 1:	Roberth Harbotle Quirós
SUPLENTE 2	Ronald Elizondo Monge

Consejo de Administración

NUESTROS PRINCIPALES LOGROS A DICIEMBRE 2017:

- Participación, ejecución y toma de decisiones estratégicas en los comités normativos, de apoyo y comisiones transitorias.
- Se tomaron 347 acuerdos en firme con base en criterios técnicos y legales de los expertos de cada área, de los cuales se dio seguimiento efectivo logrando un cumplimiento del 96,25%.
- Aprobación de patrocinios para eventos masivos, abiertos al público y con una muy alta proyección de imagen a nivel nacional, tales como el Concierto Navideño con Mal País y la Carrera de los trabajadores de la CCSS.
- Aprobación del presupuesto y seguimiento mensual a la ejecución de las partidas presupuestarias, las cuales al cierre del periodo 2017 no presentaron ningún sobregiro, lo que significó un ahorro del 17,8%.
- Se aprobaron líneas de crédito por más de ¢41 mil millones para consumo e hipotecario, lo cual permitió atender la creciente demanda.
- Seguimiento mensual y actualización periódica del Plan Anual Operativo (PAO) para asegurar cumplimiento de metas anuales establecidas.
- Participación efectiva en 36 sesiones ordinarias, 14 extraordinarias y 4 sesiones conjuntas por parte del órgano de dirección.
- Aprobación de estrategias para la aplicación de rigurosos sistemas de auditorías externas para asegurar cumplimiento de procedimientos internos.
- Participación activa en organismos, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas de ahorro y crédito como apoyo al sector.

Compromiso

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.

Peter Drucker

Estimados Delegados

En este Informe Anual del Consejo de Administración se presenta también el detalle de los aspectos más relevantes a nivel de gestión de Gobierno Corporativo para el periodo 2017; además, en él se demuestra que Coopecaja continúa siendo una de las principales cooperativas del sector financiero nacional, condición que confirma el análisis que se presenta en el informe de la Gerencia.

Los miembros de este Consejo nos sentimos orgullosos de ser parte de la dirección de una cooperativa que, a lo largo de 47 años de éxitos, ha acrecentado su prestigio y ha mantenido su imagen intachable.

Les agradecemos a los asociados la confianza depositada en nosotros para sacar adelante los proyectos plasmados en el plan estratégico institucional.

Los integrantes del Consejo sabemos y conocemos la responsabilidad adquirida de ser parte de este órgano colegiado para la toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos definidos al inicio del año; así como la necesidad de trabajar en cada sesión como un equipo caracterizado por su seriedad, profesionalismo y entusiasmo, con el fin de mantener un gobierno corporativo dedicado al crecimiento de nuestra cooperativa.

Como parte del compromiso adquirido como directores de Coopecaja, durante el periodo 2017 tuvimos 36 sesiones ordinarias y 14 extraordinarias; se aprobaron 347 acuerdos con base en criterios técnicos y legales presentados por los expertos de cada área según la complejidad de cada caso. La alta administración logró cumplir con el 96,25 % de esos acuerdos, gracias a la comunicación permanente y constante con el Consejo, factor fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Hubo también cuatro sesiones conjuntas con los órganos sociales de la cooperativa (Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Tribunal Electoral).

Comités Normativos y de Apoyo a la Gestión

En cumplimiento con lo establecido en la normativa de Coopecaja, se nombraron los directores del Consejo de Administración en los diferentes comités establecidos, cuyos miembros deben disponer de la dedicación y el tiempo necesarios para el análisis periódico de los informes sobre la gestión de la administración. La actividad de esos comités normativos y de apoyo a la gestión se muestran respectivamente en las siguientes figuras (1 y 2):

Figura 1
COMITÉS NORMATIVOS



Figura 2
COMITÉS DE APOYO A LA GESTIÓN



Comité de Innovación

Cabe destacar sobre este comité que su función es analizar propuestas que permitan marcar la diferencia con nuestra competencia, de ahí que en él se analizaron, entre otros temas, la conformación y participación de una SAFI (Sociedad Administradora de Fondos de Inversión); así como el análisis de diferentes opciones para brindar servicios que generen valor agregado al asociado.

Otras Comisiones

Asimismo, se crearon comisiones transitorias para temas estratégicos como el análisis de salarios, el seguimiento al proyecto de construcción del edificio las oficinas centrales y las actualizaciones a los reglamentos internos de la cooperativa.

Aprendizaje continuo

Es necesario alinearnos en lo referente a la actualidad financiera, tecnológica, normativa y otros aspectos que el giro del negocio exige día a día; por ello, durante el 2017 se recurrió a fortalecer varios aspectos por medio de la capacitación, herramienta que ha ayudado a impulsar y apoyar las decisiones tomadas en las sesiones del Consejo de Administración. La figura 3 muestra los temas que se reforzaron por medio de capacitaciones.

Figura 3
TEMAS REFORZADOS EN CAPACITACIONES EN 2017



Aspectos relacionados con la gerencia y los principales indicadores

El Consejo de Administración juega un papel trascendental para apoyar, delegar y aprobar los medios y recursos necesarios para el éxito de los proyectos propuestos, razón por la cual debe aprobar junto con el plan estratégico el plan operativo y el presupuesto para cada periodo con el fin de cumplir las metas trazadas.

Como órgano de dirección y en cumplimiento con lo establecido en el Reglamento de Gobierno Corporativo, así como en los estatutos de nuestra cooperativa, es obligación del Consejo de Administración dar el seguimiento respectivo a los indicadores de los planes aprobados, los cuales se revisan mes a mes.

A continuación, se exponen los aspectos más significativos relacionados con el presupuesto, el plan operativo, el de estrategia, el de afiliación, los planes financieros y otros, cuya gestión compete al Consejo de Administración.

Presupuesto anual

Se aprobó el presupuesto de operación para el período 2017 por un monto de ¢6.294.731.000, del cual, al cierre de diciembre 2017, se habían ejecutado ¢5.175.089.000; lo que representó 17.8% menos de lo proyectado; la Gerencia junto con el área financiera presentaron la liquidación correspondiente y se comprobó que ninguna partida presentaba sobregiro.

Plan anual operativo (PAO)

El plan operativo se alinea con la estrategia y el presupuesto anual y lo aprueba el Consejo de Administración para cada periodo; además, se revisa y analiza mes a mes con el fin de evaluar su cumplimiento mediante un informe que presenta la Gerencia.

Estrategia institucional

El plan estratégico vigente y aprobado por el Consejo de Administración mantiene un objetivo claro de lo que se quiere lograr como institución financiera; por eso, cada periodo se revisa, se ajustan y se aprueban los aspectos de mejora para los objetivos e indicadores que lo requieran con el fin de cumplir lo trazado, teniendo en cuenta el comportamiento de las variables macroeconómicas que enfrenta el país, así como el quehacer de la competencia.

Para el periodo anterior se realizaron ajustes y proyecciones en el mes de julio, cuando se actualizó el plan estratégico que comprende el periodo 2018-2020.

Es importante mencionar que el cumplimiento de los indicadores los revisa periódicamente el Consejo de Administración por medio de un informe elaborado por la Gerencia con el fin de tomar las decisiones oportunas sobre las estrategias a seguir y así mantener la competitividad de Coopecaja R.L. A la vez, este proceso permite evaluar también la gestión de la Gerencia y sus equipos de trabajo.

Excedentes

Coopecaja sigue siendo la mejor opción, pues nuevamente se superaron la meta de excedentes y, por primera vez, se sobrepasaron los ¢2,808 millones en utilidades netas; esto gracias a la excelente gestión realizada como equipo por parte de la administración con el apoyo del Consejo de Administración. En relación con el 2016, se logró un aumento del 8,26% en excedentes netos, que corresponde a ¢214 millones más de un periodo al otro.

La confianza depositada

Se cumplió y se superó, con una suma histórica, el indicador de obligaciones con el público para el periodo 2017 con nuevas inversiones, el cual rondó casi los ¢7.600 millones de más respecto al 2016; es decir, hubo un crecimiento del 25,6%. Esto es una muestra de la confianza en Coopecaja por parte de nuestros asociados.

Aprobación de líneas de crédito

El Consejo de Administración aprobó la adquisición de líneas de crédito con instituciones financieras por un total de ¢41 mil millones para consumo e hipotecario, lo cual permitió a Coopecaja atender la creciente demanda de créditos.

Recurso Humano

Como parte del crecimiento y la expansión de nuestros servicios, el Consejo de Administración respaldó y aprobó la creación de siete plazas temporales y trece nuevas fijas con el fin de cumplir con las metas planteadas por medio de indicadores estratégicos.

Respaldo a la Gerencia

Dentro de las funciones del Consejo de Administración está el análisis y apoyo a las iniciativas de la administración para el cumplimiento del Plan Estratégico y sus indicadores.

Como parte del Gobierno Corporativo, la Gerencia contó con el respaldo del Consejo de Administración en la gestión realizada, que le brindó los recursos y el mandato necesarios para cumplir las metas planteadas. Asimismo, el Consejo delegó la responsabilidad de la toma de decisiones administrativas en la Gerencia; de manera que es esa dependencia la encargada de ejecutar las resoluciones que toma el Consejo, sin que este órgano colegiado llegue a coadministrar.

Soluciones al alcance de nuestros asociados

En el 2017 la cooperativa aprobó créditos de consumo e hipotecarios a nuestros asociados por un total de ¢70.967 millones, lo que representa un crecimiento en la cartera de un 22,09%, con un incremento neto de ¢26.186 millones con respecto al 2016; esto evidencia la confianza de nuestros asociados en la capacidad de Coopecaja para brindar soluciones financieras a sus necesidades.

Evaluamos nuestras dependencias

Como parte del cumplimiento normativo de la norma 16-16 el órgano de dirección evalúa el desempeño de los colaboradores que dependen de él, por lo que el proceso evaluativo se realizó en tiempo y forma al Gerente, al Auditor, al Oficial de Riesgos y al Oficial de Cumplimiento; el resultado final obtenido muestra calificaciones acordes con lo que la cooperativa requiere para estos puestos estratégicos.

Reglamentos crediticios al alcance de todos

Buscamos ser la opción número uno para nuestros asociados, razón por la que el Consejo y la Administración procuran siempre mejorar los beneficios crediticio; de ahí que, periódicamente, se analizan y aprueban las reformas necesarias al Reglamento de Crédito con el fin de adaptarlo a la dinámica de cambios del entorno financiero cooperativo y bancario del país.

Control interno

Los comités de Riesgos, Tecnologías de Información y Auditoría, así como el Consejo de Administración en forma permanente y a cargo de cada uno de los responsables de esas áreas, revisaron y monitorearon los riesgos y elementos de control establecidos en la normativa regulatoria.

Los distintos comités de control, como el de compras, el de seguimiento de cartera de crédito morosa y el de crédito sesionaron mensualmente con el fin de aprobar y analizar las diferentes propuestas presentadas por la administración para cumplir con el giro correcto del negocio.

Se monitorearon y ajustaron, según correspondió, las políticas vigentes sobre prevención, dirección y control de actividades de legitimación de capitales por parte del Comité de Cumplimiento y la Oficialía.

Auditorías Externas

Para el periodo 2017 el Consejo de Administración, con el respaldo de los comités de apoyo, así como de la Gerencia, aprobó las auditorías externas para el Área Financiera, de Riesgos y de Cumplimiento con el fin de velar por el acatamiento de los procedimientos internos establecidos. Los informes correspondientes arrojaron resultados satisfactorios, los cuales fueron aceptados por parte de este órgano de dirección en la presentación realizada por las firmas evaluadoras.

Estatutos

Los estatutos de Coopecaja con los cambios aprobados por esta asamblea en mayo del 2017 están ratificados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Está pendiente la aprobación final por parte del Ministerio de Trabajo para su publicación oficial en nuestras plataformas.

Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

Como parte de la nueva administración de supervisión basada en riesgos, la cooperativa fue sujeta a una evaluación de la SUGEF de acuerdo con esta modalidad. A la fecha de cierre de este informe, aún no se contaba con la calificación final.

Como parte de esa evaluación, personeros de la superintendencia se reunieron con directores del Consejo de Administración para verificar el nivel de conocimiento que hay sobre la organización, el plan estratégico, la estrategia, la normativa de gobierno corporativo y los riesgos que se enfrentan como entidad financiera.

Se puede afirmar con gran satisfacción que, en dicha conversación, los representantes de la SUGEF comprendieron que en Coopecaja el órgano de dirección está al tanto de todos los aspectos mencionados anteriormente y, además, está pendiente de los puntos de mejora sobre los que se está trabajando para corregir aquellas situaciones propensas a riesgos.

Organismos de integración y participación

Coopecaja R.L. tiene, por parte de sus directores, representantes en el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito R.L. (FECOOPSE); se cuenta con una directora en la Junta Interventora del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP); asimismo, se participa activamente en el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOP) y en el Centro Nacional de Estudios Cooperativos (CENECOOP).

El sector cooperativo cuenta como miembro representante en la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social al señor José Luis Loría, presidente del Consejo de Administración de Coopecaja, nombrado y apoyado por el cooperativismo nacional.

También Coopecaja es miembro activo de COST (empresa que brinda servicios de internet y respaldo de información) y de la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América (CCC-CA).

Pensando en grande

1. Continuamos con el proyecto del CORE bancario

Como se ha mencionado en los periodos anteriores, el proyecto del nuevo CORE bancario ha avanzado positivamente siendo hoy una realidad. A la fecha (febrero 2018), se cuenta con un porcentaje de cumplimiento del 92% y estará concluido en abril próximo. Esta cuantificación ha sido posible por del cronograma de trabajo aprobado y el liderazgo del área de proyectos.

Es importante resaltar que el grado de avance va acorde con el cronograma que se planteó originalmente, lo cual es motivo de halago para el Consejo y de felicitación para todos los colaboradores que día a día se esfuerzan para cumplir con este proyecto tan importante para la cooperativa.

El Consejo de Administración efectúa cada mes el control del cumplimiento del proyecto, el cual a la fecha cuenta con algunos módulos en producción lo que hace prever que concluirá de manera satisfactoria según lo programado. Es importante recalcar, al igual que el periodo anterior, que con el nuevo contrato se recupera la inversión realizada en el pasado y se elimina del todo la eventual pérdida por este concepto.

2. Nuevas oficinas centrales

Con suma alegría y orgullo les comunicamos que en agosto de 2017 se inició la construcción del edificio de las oficinas centrales de la cooperativa, la cual se proyecta finalizar en agosto de 2018.

Gracias por la paciencia y el apoyo que esta asamblea y sus delegados han brindado a este órgano de dirección, hemos tenido la oportunidad de concretar proyectos que estuvieron estancados; lo mismo ha sucedido con el esfuerzo realizado por la administración, la cual cuenta con el apoyo y respaldo de este Consejo; eso ha permitido que hoy podamos decir con propiedad que estamos concluyendo proyectos que impactarán de manera positiva en la cooperativa. **¡Gracias por creer en este sueño!**

A la fecha de este informe el avance de la construcción del edificio era de 36% y progresa sin demoras según lo establecido en el cronograma de trabajo, al que la Comisión de Edificio da seguimiento mensual, junto con la Gerencia, el jefe de la oficina de proyectos y expertos contratados.

3. Expansión

Como parte de la estrategia de expansión y crecimiento, el Consejo de Administración aprobó la apertura de la nueva oficina en la provincia de Limón que será inaugurada en el transcurso del 2018; de ese modo, Coopecaja contará con seis sucursales, lo que reafirma nuestra intención de estar más cerca de nuestros asociados para darles atención inmediata a sus necesidades financieras y de ahorro.

Para el periodo 2018, dependiendo de los recursos con que se cuente, se espera realizar el estudio de viabilidad y factibilidad para la apertura de la sucursal de Cartago.

Seguimiento de Acuerdos Asamblea General 2017

Acuerdo	Propuesta	Análisis	Estatus
AGD-001-17	La Asamblea General de Delegados XLVI por unanimidad acuerda autorizar que la Asesoría Legal, específicamente los licenciados Humberto Gómez y Juan Manuel Gómez permanezcan en el evento.	**Comentario de la Administración:** Se ejecutó al momento	Ejecutado
AGD-002-17	Los delegados de la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos que los informes de los órganos colegiados y la Gerencia se den por conocidos y que el punto 6 de elecciones se traslade a punto 4.	**Comentario de la Administración:** Se ejecutó al momento	Ejecutado
AGD-003-17	Los delegados de la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan modificar y aprobar el orden del día de la siguiente manera: Orden del día: 1. Comprobación del "quorum" por parte del secretario del Consejo de Administración y ratificado por el Comité de Vigilancia. 2. Discusión y aprobación del Orden del Día. 3. Comprobación de la literalidad del Acta de la XLV Asamblea Ordinaria de Delegados. 4. Elecciones: a. Consejo de Administración: Tres (3) miembros propietarios. Dos (2) suplentes b. Comité de Vigilancia: Dos (2) miembros propietarios c. Comité de Educación y Bienestar Social: Tres (3) miembros propietarios d. Tribunal Electoral: Tres (3) miembros propietarios 5. Presentación de informes (Se den por conocidos) a. Consejo de Administración b. Gerencia General c. Comité de Vigilancia d. Comité de Educación 6. Propuesta de distribución de Excedentes 7. Modificaciones al Estatuto 8. Mociones Consejo de Administración y de los señores Delegados. 9. Asuntos varios. 10. Clausura.	**Comentario de la Administración:** Se ejecutó al momento	Ejecutado

Seguimiento de Acuerdos Asamblea General 2017

Acuerdo	Propuesta	Análisis	Estatus
AGD-004-17	Los delegados de la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan aprobar la literalidad del acta de la XLV Asamblea Ordinaria 2016.	Comentario de la Administración:	Ejecutado
AGD-005-17	Los delegados de la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos lo siguiente: De conformidad con el inciso j del artículo 34 del Estatuto de COOPECAJA R. L., se presenta ante la Asamblea la propuesta de distribución del excedente neto del periodo 2016.	Comentario de la Administración:	Ejecutado
AGD-006-17 027-17	Aprobación de los estatutos	Comentario de la Administración:	Ejecutado
AGD-028-17	Los delegados de la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos modificar la política de determinación del destino de la Reserva de Bienestar Social, y que se aplique según la siguiente propuesta de modificación:	Comentario de la Administración:	Ejecutado

Agradecimiento final

Con seguridad manifestamos que concluimos otro período con éxito y satisfacción, cumpliendo con nuestra prioridad de cuidar y administrar de manera responsable los recursos que ustedes, asociados, nos confían.

Nos sentimos afortunados por servir a más de 25 mil asociados y saber que el aporte de cada uno engrandece lo que hoy es Coopecaja R.L.

Nos espera un año en el que se recogerán los frutos de la cosecha de años anteriores, al contar con el nuevo edificio y CORE bancario.

Nuestros indicadores nos engrandecen y nos sentimos orgullosos del trabajo realizado. Queremos felicitar y agradecer a toda la dirigencia por la comunicación, apoyo y compromiso con Coopecaja y, en especial, a todos los colaboradores que todos los días se esfuerzan por convertir esta organización en una de las mejores instituciones financieras del país.

Hemos logrado conformar un equipo que se compromete con dar lo mejor de sí y que, con el grupo gerencial, ha trabajado de manera eficiente y enfocado en cumplir con cada uno de los indicadores definidos por el Consejo.

¡Gracias Coopecaja!



Comité Gerencial

De pie, de izquierda a derecha

ADMINISTRATIVO:	Jose Antonio Moreira Cabalceta
CONTRALOR:	Sergio Hernández Pérez
FINANCIERO:	Franklin Jiménez Ramírez
AUDITORÍA:	Gilberto González Salazar
GERENTE:	Johnny Saborío León
CRÉDITO:	Oscar Aguilar Montero
RIESGOS:	Álvaro Pérez Garro
COMERCIAL:	Diego Benítez Alfaro
PROYECTOS:	David Bellido Ortega
TI:	Jorge Iván Arroyo Torres

Sentadas de izquierda a derecha

CONTABILIDAD:	Maureen Camacho Solano
OPERACIONES:	Sandra Carvajal Juárez
COBROS:	Fanny Aguirre Solano
TESORERÍA:	Isabel Barrantes Bonilla
RRHH:	María Mesén Román
SUB GERENTE:	Elizabeth Morales Rivera
LEGAL:	Mayra Lucía Chaves Hernández
RELACIONES CORPORATIVAS:	Sujeyny Gamboa Mendoza

Informe de la Gerencia General

NUESTROS PRINCIPALES LOGROS A DICIEMBRE 2017:

- Como parte de las mejoras del servicio al cliente, para el 2018 contaremos con la implementación de nuestro nuevo CORE bancario para maximizar la calidad de nuestros productos y servicios.
- Se encuentra en una etapa muy avanzada la construcción de nuestra sede central, la cual ofrecerá un espacio pensado para nuestros asociados y colaboradores, amigable con el ambiente y la calidez que siempre nos caracteriza.
- Se logró el crecimiento más alto en la historia en afiliaciones llegando a 25,546 para un 13.37% con respecto al 2016.
- Nuestro capital social se incrementó en 8,7% con respecto del año anterior, alcanzando los ¢29.133 millones, con un aumento un del 68,14% en los últimos 5 años.
- Nuevamente se batió record en excedentes, logrando obtener ¢2.808 millones, en los ultimos 5 años hemos incrementado nuestras utilidades en un 39,68%.
- Seguimos siendo una de las instituciones financieras más rentables del sistema financiero con un 10,6% de rentabilidad nominal sobre patrimonio promedio.
- Los activos totales llegaron a los 170 mil millones de colones, con un incremento del 30%, siendo una de las organizaciones financieras que más crecio en el 2017.
- Nuestra morosidad es una de las más bajas del mercado con un 0,29%, muy por debajo del 3,00% que norma la SUGEF (+90 días).
- Gestionamos un crecimiento del 31% en las captaciones, logrando un aumento del 184% en inversiones a plazo y 225% en cartera de ahorros en el último quinquenio.
- Obtuvimos un aumento del 22% en la cartera de crédito, para un crecimiento del 165% en los últimos 5 años.
- Implementamos estrategias para disminuir en un 33% las renuncias en comparación al periodo anterior, logrando retener ¢1.872 millones en productos financieros.

Trabajo en equipo

Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

Madre Teresa de Calcuta

Gerencia General

El 2017 fue por mucho el mejor año del decenio con respecto al desempeño de nuestra cooperativa, no solo por los resultados financieros obtenidos que, lo convirtieron en un periodo inédito en la historia de Coopecaja, sino porque en los doce meses de gestión pudimos hacer realidad importantes proyectos que nos permitirán, en adelante, posicionarnos como una de las empresas financieras cooperativas más sólidas y competitivas del mercado financiero nacional.

Nos llenan además de orgullo dos logros en particular: la implementación del Core Bancario y el importante grado de avance de la construcción de nuestro nuevo edificio. Estos dos proyectos, aunados a una gestión administrativa completamente enfocada en la consecución de las metas estratégicas en todos los estratos colaborativos así como por la conducción consecuente de nuestros directores, nos ha permitido hacer un sueño realidad: asegurar el futuro de Coopecaja en un entorno cada vez más competitivo, y volátil, facilitando el crecimiento sostenible y la solidez necesarias para que las miles de familias que conforman nuestra base social, logren una existencia económica plena, acorde con sus múltiples necesidades.

Estamos inmersos en un año electoral lleno de incertidumbre. No hay ninguna duda de que las decisiones políticas que se tomen en adelante en nuestro país tendrán significativa incidencia en lo social y económico, y nos obligarán a estar muy atentos para efectuar los ajustes necesarios a fin de mantener nuestra solidez financiera.

El devenir de nuestro país, producto de las decisiones que se tomen para resolver los problemas acuciantes de las finanzas públicas, nos obligará a dar prioridad a las acciones que garanticen nuestra sostenibilidad. Por eso, estamos convencidos de que el éxito logrado en el 2017 nos exige ahora mucho más. Con gran trabajo, inteligencia y con la sabia guía de nuestros directores, lograremos atravesar los obstáculos que se presenten para que Coopecaja, nuestra cooperativa, siga brillando con luz propia en los años venideros.



Lo más importante en el liderazgo no es lo lejos que avancemos, sino que ayudemos a los demás a avanzar

John C. Maxwell

I. Consideraciones económicas

Coopecaja se encuentra supervisada por SUGEF y, como parte del cumplimiento normativo producto de la supervisión, en adelante debe ajustarse a la Supervisión Basada en Riesgos (SRB). Por ello, durante el 2017, recibimos la visita de los supervisores para aplicar la revisión del quehacer de la cooperativa según el esquema SBR, que abarca la revisión de las estructuras de control relacionadas con la mitigación de los riesgos a los que se encuentra expuesta, tales como crédito, liquidez, mercado, tasas de interés, operativo, estratégicos y del entorno.

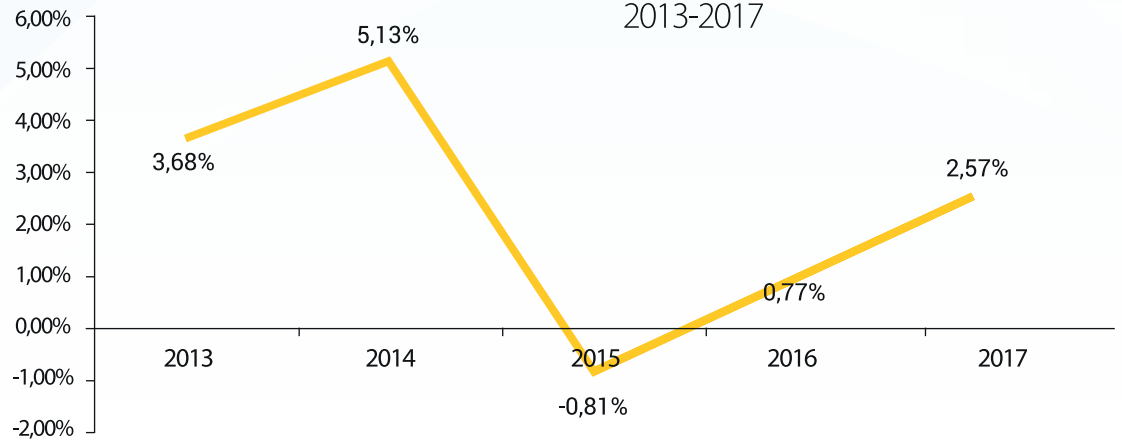
Al finalizar el año, nuestro Consejo de Administración aprobó la Declaratoria de Apetito al Riesgo, que se encuentra alineada con el perfil de riesgo de Coopecaja y nos permite continuar trabajando en el fortalecimiento de la organización, fundamentados en una estructura de Gobierno Corporativo sólido, comprometidos y participativos en la toma de decisiones para la buena marcha de Coopecaja, lo que ha permito alcanzar los excelentes resultados al concluir el año.

Para el 2018, y de acuerdo con el panorama de cambio de gobierno, sumado a expectativas macroeconómicas no muy claras, será indispensable fortalecer los indicadores de la cooperativa para poder enfrentar los ajustes que se puedan presentar, por lo que tomar medidas como el fortalecimiento de la reserva patrimonial y la capitalización de un porcentaje de nuestros excedentes, permitiría confrontar los efectos que los riesgos del entorno puedan provocar al país. La solidez tiene como fin lograr el cumplimiento de los proyectos y las metas, para así continuar manteniéndonos en las primeras posiciones del sector cooperativo.

A continuación presentamos algunos datos de interés sobre la evolución del Índice de precios al consumidor y la Tasa Básica Pasiva

La Inflación
Medida como la variación interanual del índice de precios al consumidor, registró una tasa anual a diciembre del 2017 de 2,57%.

GRÁFICO 1
Evolución de índice de precios al consumidor (inflación)
2013-2017

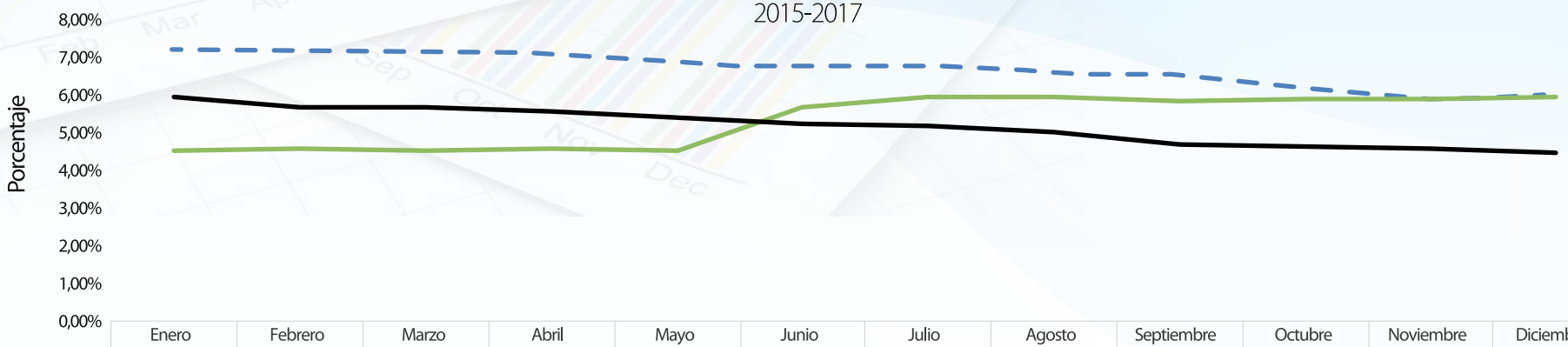


Fuente. BCCR

Tasa Básica Pasiva

Durante el 2017 tuvimos una tendencia al alza en la Tasa Básica Pasiva por el efecto directo del déficit fiscal y la calificación de riesgo país por parte de las principales calificadoras de riesgo, tanto para las tasas en colones como dólares.

GRÁFICO 2
Evolución de la Tasa Básica Pasiva
2015-2017



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 2015	7,20%	7,15%	7,10%	7,10%	6,90%	6,80%	6,75%	6,55%	6,55%	6,25%	6,00%	5,95%
Año 2016	5,95%	5,70%	5,70%	5,55%	5,40%	5,25%	5,20%	5,00%	4,70%	4,65%	4,60%	4,45%
Año 2017	4,55%	4,60%	4,50%	4,60%	4,55%	5,70%	5,95%	5,95%	5,85%	5,90%	5,90%	5,95%

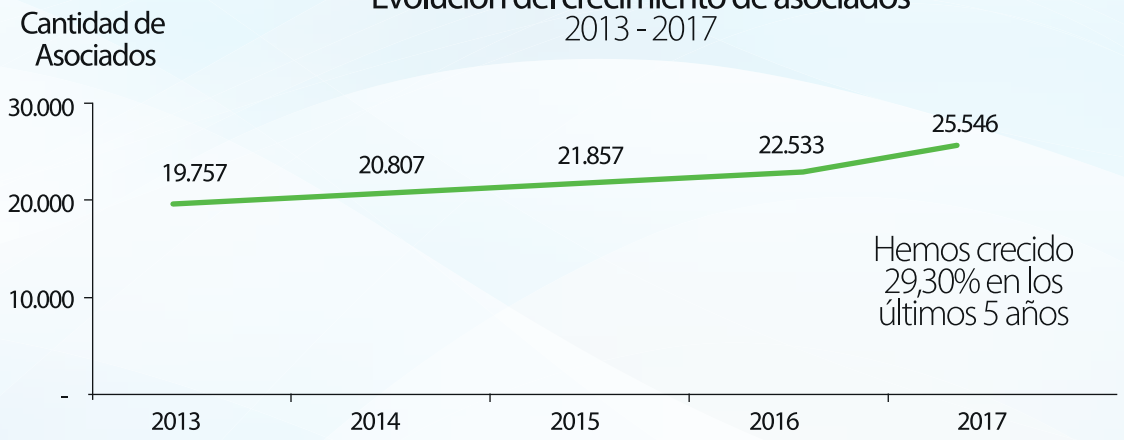
Fuente: Página BCCR

II. Nuestros principales logros

El año con la mayor afiliación de la historia

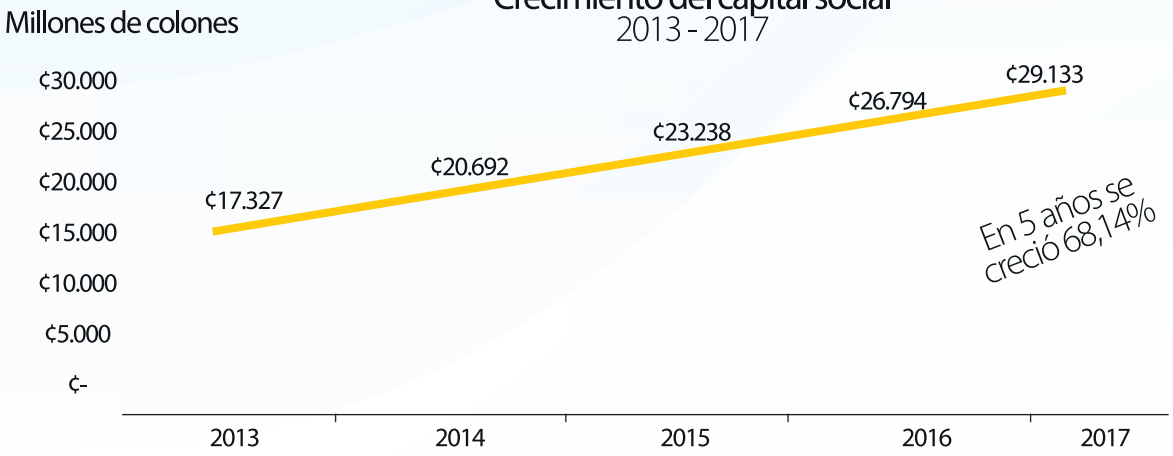
A diciembre del 2017, Coopecaja registraba 25.546 asociados, un crecimiento del 13,37% respecto del 2016 y 29,30% de crecimiento en los últimos cinco años.

GRÁFICO 3
Evolución del crecimiento de asociados
2013 - 2017



Fuente: Depto. Comercial

GRÁFICO 4
Crecimiento del capital social
2013 - 2017

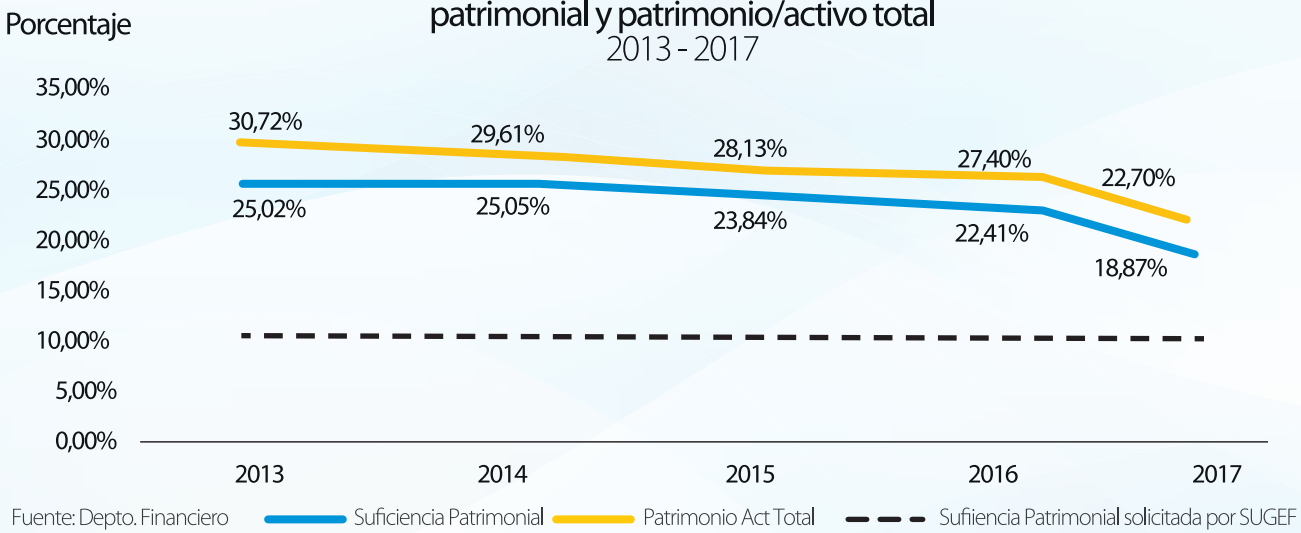


Fuente: Estados Financieros Auditados

Nuestro capital social:

Nuestro capital social al cierre del 2017 alcanzó ¢29 133 millones, un incremento del 8,7% comparado con el 2016. En relación con la evolución del capital social de nuestra cooperativa, hemos crecido en 68,14% en los últimos cinco años; un crecimiento sólido y constante de los aportes de nuestros asociados.

GRÁFICO 5
Comparativo de indicadores de suficiencia patrimonial y patrimonio/activo total
2013 - 2017



Fuente: Depto. Financiero

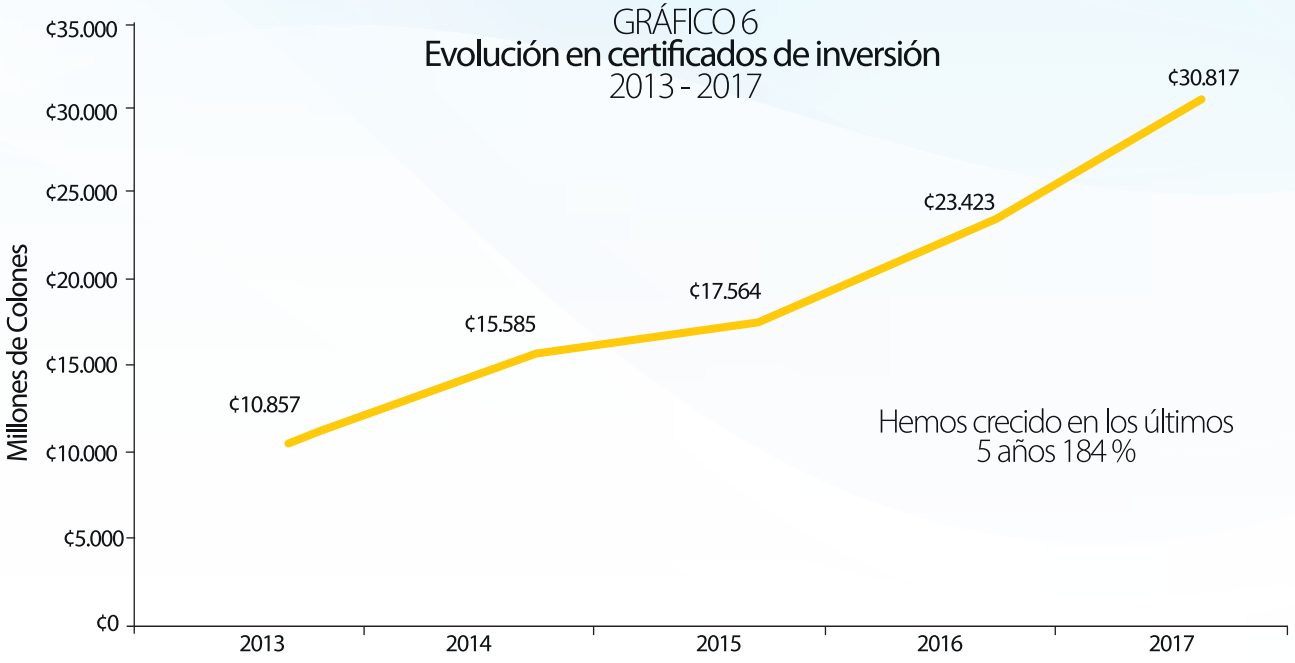
Solidez patrimonial

En los últimos cinco años nuestra suficiencia patrimonial se ha mantenido por encima del indicador solicitado por la SUGEF (10%), que fue para el 2017 de 18,87%, la disminución obedece al importante crecimiento en la colocación de crédito neto, siendo comparativamente el mayor de todo el sistema financiero nacional.

Nuestra Captación

La confianza en la solidez de nuestra cooperativa se refleja con un incremento del 31% de nuestra captación por medio de certificados de inversión al cierre del 2017 con respecto del 2016, un crecimiento del 184% en los últimos cinco años.

GRÁFICO 6
Evolución en certificados de inversión
2013 - 2017



Fuente: Depto. Financiero

Crecimiento de nuestros ahorros

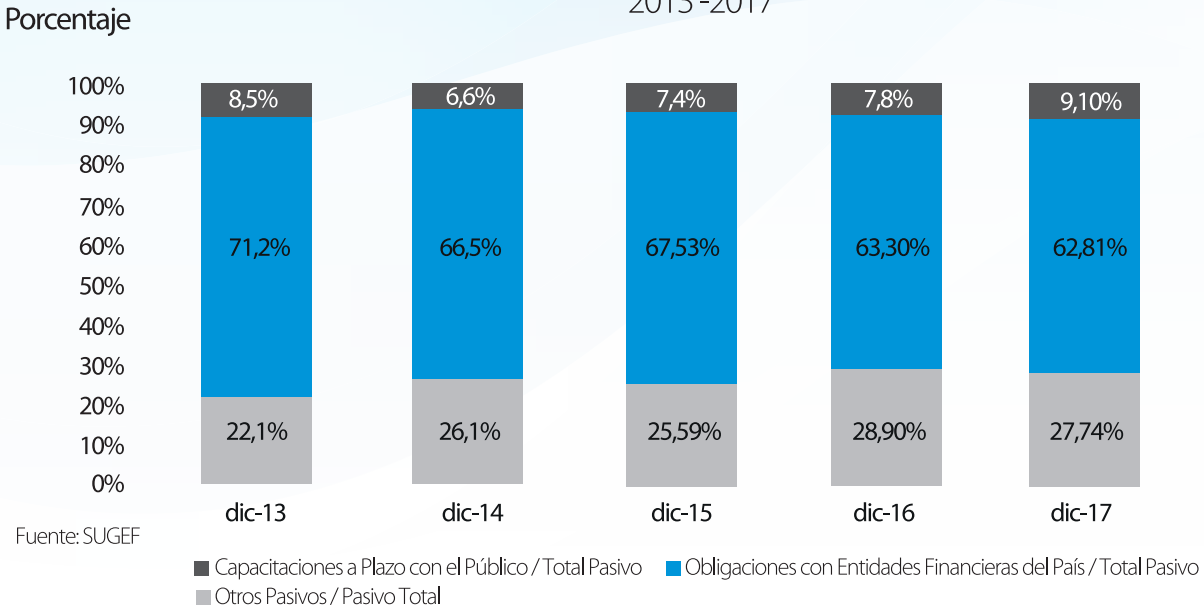
Seguimos fortaleciendo nuestra estrategia socioeconómica de incentivar el ahorro en nuestros asociados, con un crecimiento del 225% de la cartera de ahorros en los últimos cinco años.

GRÁFICO 7
Crecimiento de ahorros
2013 - 2017



Fuente: Depto. Financiero

GRÁFICO 8
Comparativo de la estructura del pasivo con costo
2013 -2017



Fuente: SUGEF

Pasivo con costo

En los últimos cinco años hemos aumentado nuestras captaciones con el público y disminuido nuestro fondeo con entidades financieras.

Soluciones crediticias hipotecarias

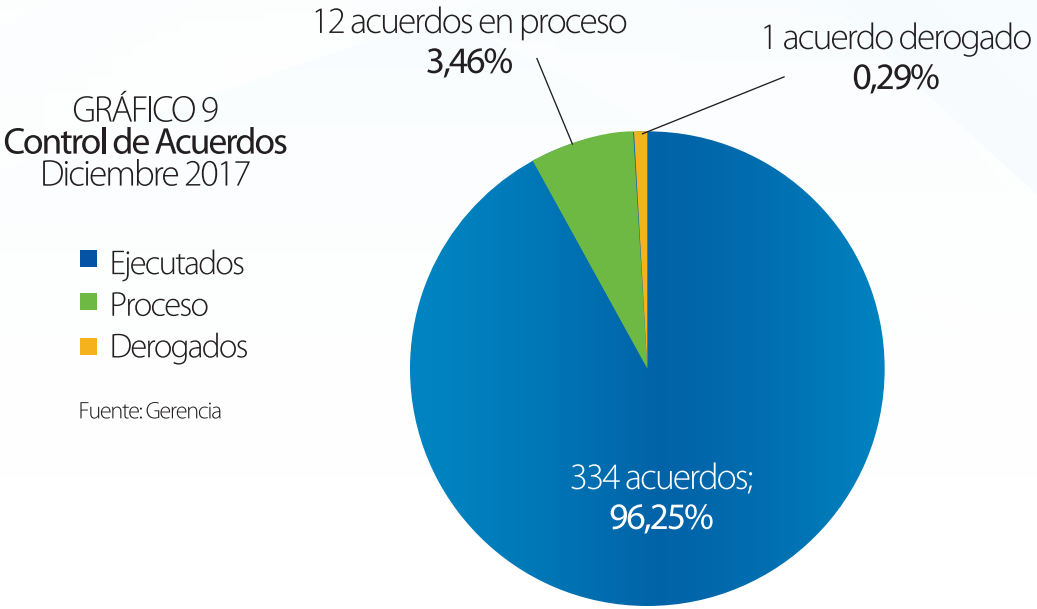
Durante el 2017 logramos colocar un total de ¢1.181.655 millones en créditos hipotecarios para distintos objetivos, según muestra la tabla. La obtención de estas líneas crediticias por parte de nuestros asociados constituye una fuente de financiamiento favorable y beneficiosa con plazos y cuotas acordes a sus posibilidades económicas y condiciones competitivas.

TABLA 1
Colocación de créditos hipotecarios
2017

Línea	Aprobado	# Op	Peso
HIPOTECARIO PERSONAL	¢ 679.096.544	20	57%
HIPOTECARIO COMPRA VIVIENDA	¢ 398.030.000	11	43%
HIPOTECARIO COMPRA LOTE Y CONSTRUC.	¢ 52.975.028	2	
HIPOTECARIO COMPRA LOTE	¢ 51.553.600	4	
TOTAL	¢1.181.655.172	37	100%

Fuente: Depto. Crédito

GRÁFICO 9
Control de Acuerdos
Diciembre 2017



Fuente: Gerencia

Gestión Gerencial
Durante el 2017 se solicitaron a la Gerencia un total de 347 acuerdos por parte del Consejo de Administración de los cuales se ejecutaron 334, equivalentes a 96,25% de efectividad.

III. Todas nuestras áreas trabajando con un fin común: El éxito

ÁREA DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

La Oficina de Administración de Proyectos (PMO) ha desarrollado en la cooperativa una serie de buenas prácticas con metodologías y procesos rigurosos que garantizan la concreción de los objetivos iniciales de cada proyecto; así se ha alcanzado mayor eficiencia a través de un procedimiento estructurado, que actualmente ya es de conocimiento general, creando así la cultura que la entidad necesitaba para utilizar las herramientas, las técnicas y los métodos en la gestión de proyectos.

Nuevo Core Bancario PSBanker

Transcendental y estratégico proyecto que viene a maximizar y agilizar la calidad en los servicios de la cooperativa, con un avance que superó con éxito múltiples etapas fundamentales; como la parametrización, carga de catálogos, migración de datos, aseguramiento para garantizar la calidad de la información migrada, pruebas modulares, diseño y desarrollo de procesos de negocio y capacitación integral que abarcó a toda la organización. A la fecha se lograron integraciones con módulos complementarios de terceros que desarrollan y aseguran el cumplimiento de aspectos normativos. Adicionalmente se gestiona la implementación de un nuevo software que administra las interacciones y relaciones con los asociados, conocido como CRM (*Costumer Relationship Management*) dentro del alcance del Core.

Actualmente se realiza un sistema de paralelo con el sistema saliente, mediante el cual se implementa un periodo de acompañamiento, que evalúa desempeño y resultados del nuevo Core Bancario, minimizando cualquier riesgo y asegurando una mayor optimización, y de esta forma liberar la puesta en producción como última etapa del proyecto, todo esto ejecutado por equipo multidisciplinario conformado por expertos del negocio, ingenieros de sistemas, ingeniero industrial bajo el liderazgo de la PMO.

De igual manera, se ejecuta proceso para independizar la plataforma SINPE, eliminando la figura de representada y participando directamente con el Banco Central de Costa Rica, además del desarrollo de una nueva página web transaccional y una maximización de los procesos para las aplicaciones móviles; estos proyecto integrados al nuevo Core bancario.

¡Nuestro nuevo hogar, casi listo!

Este es uno de los más grandes e importantes proyectos en la historia de la cooperativa, reto que nace y se gesta con el objetivo primordial de brindar comodidad a todos nuestros asociados y sus familias. Para su beneficio y disfrute, nuestras nuevas oficinas centrales cuentan con cinco pisos, con un ambiente muy confortable en sus amplios espacios internos, áreas de espera estilo lobby, refinados y artísticos acabados, además de contar con un amplio parqueo anexo, para su conveniencia.

La edificación de esta valiosa obra fue adjudicada a la reconocida empresa Estructuras, uno de los líderes en la industria de la construcción. Dicho inmueble cuenta con un diseño moderno y panorámico, el cual aporta una nueva imagen y seguridad a la comunidad adyacente. Además el edificio está dotado de paneles solares y luces led que disminuyen considerablemente el consumo, tanque para retención de aguas pluviales para reducir el riesgo de inundaciones en zonas circundantes, lo que lo convierte en una obra amigable con el ambiente.

La construcción avanza según la planificación inicial, la cual se tiene previsto finalizar en agosto, por lo que estamos en proceso y a punto de concluir con éxito, otro gran logro.

ÁREA COMERCIAL

El 2017 ha sido, por mucho, el mejor año del último quinquenio, no solo por el logro de nuestras metas en la colocación de productos, sino también por la consolidación de elementos clave que nos permitirán en adelante una adecuada gestión de los asociados con bases muy sólidas frente a los retos de un mercado cada vez más dinámico y competitivo.

Con esta visión desarrollamos estrategias de proyección al público en general mediante nuestra participación en importantes eventos masivos, ya sea en calidad de patrocinadores u organizadores, como lo fueron la Carrera de los colaboradores de la CCSS, única carrera gratuita, y primera en obtener la bandera azul ecológica con la participación de más de 3.000 atletas y el primer Concierto Navideño Coopecaja con el reconocido grupo Mal País, primer evento masivo realizado por la cooperativa con una asistencia de más de 3000 personas.

Para el 2017 se implementaron estrategias integrales enfocadas en reforzar la fidelización y retención de nuestros asociados, con lo que se logró disminuir en un 33% las renuncias recibidas en comparación al año anterior, y retención de más de ¢1.872 millones en productos.



- Estrategia integral y sensible de comunicación para la oferta de productos de crédito, ahorro e inversión, con herramientas como mensajes de texto (SMS), comunicados por correo electrónico y gran presencia en las redes sociales.
- Campaña "Somos más" dirigida a promocionar otros productos y beneficios de gran valor que posee la cooperativa además de sus líneas de crédito, además, desarrollamos material publicitario personalizado para cada sucursal para mejorar la comunicación.
- Con la promoción anual "Coopecaja nos pone a volar"; nos propusimos brindar una experiencia de vida, más allá de un bien material o monetario donde el premio fue viajar a otro país.
- Renovación de la imagen corporativa de Coopecaja: recreación moderna y fresca, caracterizada por una línea gráfica limpia y sobria que perdure en la memoria de nuestros asociados actuales y futuros.
- Logramos el mayor crecimiento en afiliaciones de los últimos 7 años, con 2749 afiliaciones netas durante el 2017.

Promoción Social

- Como parte del Programa de Salud Financiera durante el 2017 se realizaron capacitaciones a 1569 asociados actuales y potenciales de 41 centros de trabajo de todo el territorio nacional.
- En nuestro programa de Responsabilidad Social se contabilizaron 418 horas de trabajo voluntario, por parte de los colaboradores, los cuales fueron capacitados en conceptos básicos de esta importante temática.
- En el 2017 se aprobaron más de ¢184 millones en beneficios sociales entre más de 1649 familias asociadas, bajo las diferentes modalidades de ayudas económicas.
- Se adicionaron cuatro eventos nuevos a la agenda educativa y social de la cooperativa: el Día de la Familia Coopecaja, la Feria de Educación Financiera de la Cámara de Bancos, la Escuela de Fútbol Coopecaja y el Foro de Inteligencia Financiera con la participación de más de 1 000 asociados.
- 140 colaboradores fueron capacitados en conceptos básicos de Responsabilidad Social.

Igualmente se han implementado múltiples estrategias en el Área de Retención y Fidelización de asociados, así como en las de Diseño y Comunicación, Investigación de Mercados ; además de la formalización de variedad de nuevos convenios comerciales; así como en la fuerza de ventas tendiente a lograr mayor satisfacción de nuestros asociados en todas sus gestiones; también se logró con ellas incrementar nuestra capacidad de atraer nuevos clientes, pues las cooperativas de ahorro y crédito son cada vez más atractivas para amplios sectores de la población.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



El área de recursos humanos es un componente imprescindible en la estrategia de negocios de la cooperativa. Nuestra gestión se dirige hacia la consolidación del departamento como un socio estratégico, cuya contribución se refleje en la toma de decisiones y en su impacto en la organización.

- **Beneficios e incentivos:** durante el tercer trimestre del 2017 se reactivó el programa corporativo de becas para impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

- **Medición del desempeño:** se realizaron evaluaciones del desempeño para establecer un procedimiento formal de evaluación del personal, definiendo criterios objetivos sobre las oportunidades de capacitación.

- **Clima y cultura organizacional:** la encuesta de clima organizacional 2017 presentó un aumento de 5 puntos en el índice de satisfacción de los colaboradores, el cual está por encima de la media del mercado.

- **Integración de equipo:** en octubre se realizó la "actividad institucional anual" en la que participó la totalidad de colaboradores de Coopecaja, con el trabajo y apoyo de profesionales dedicados a brindar soporte a equipos de alto desempeño.

- **Capacitación y desarrollo:** durante el 2017 se cumplió el 100% del plan de capacitación según las necesidades identificadas por el DNC (Detección de Necesidades de Capacitación). Se realizaron procesos de *coaching* con las jefaturas de la organización que lo requirieron, reforzando las competencias de liderazgo, comunicación asertiva y manejo de equipos.

ÁREA DE COBROS



Eficiencia en la gestión de cobro: Seguimos distinguiéndonos por mantener una morosidad de las más bajas del mercado financiero, con un porcentaje de morosidad mayor a 90 días del 0,29%, disminuyendo el 0,34% del año anterior y muy por debajo del 3,% requerido por el ente regulador.

Convenios de planillas: A la fecha se mantienen convenios de deducción para la aplicación de planillas con 72 instituciones de forma exitosa, aspecto que colabora en gran parte para mantener los mejores índices de morosidad.

Cartera cobro Cesantía: Se ha realizado un seguimiento riguroso con el fin de resguardar los recursos de este producto que mantiene una morosidad muy baja, acorde a los resultados de las demás carteras, además de presentar una gestión de colocación muy eficiente de sus recursos.

ÁREA DE TI



Implementación de COBIT 5 en Coopecaja. Con el cambio en la normativa 14-09 de SUGEF anunciada en abril del 2017, iniciamos las labores de ajuste para implementar el nuevo marco de gestión de tecnologías de información, basados en el estándar internacional COBIT 5 para alinearse a las necesidades regulatorias de la norma 14-17.

Proyectos de TI. Entre el 2016 y 2017 se robustecieron los mecanismos de almacenamiento con el proyecto para implementar un nuevo *Storage* para la cooperativa en plataforma Oracle, con mayor capacidad de almacenamiento y rendimiento en la entrada y salida de la información y sus beneficios con el nuevo Core financiero.

Proyectos institucionales. Apoyamos activamente el cambio de la central telefónica (Tecnología Avaya líder en el mercado internacional) y el sistema de gestión de filas (Tecnología Q Matic, tendencia fuerte entre entidades financieras) para mejorar el servicio al cliente.

Proyectos del programa del nuevo Core. Durante el año apoyamos la implementación de herramientas y sistemas complementarios, como el portal de Recursos Humanos, el sistema Sentinel para gestión de alertas de cumplimiento, ICL y CPC de PS-Banker para el estudio de capacidad de pago; herramientas que apoyarán los procesos críticos del negocio. Adicionalmente, se trabaja en el Reporting Manager, para consulta de información como apoyo a los procesos críticos del negocio.

Investigación de mercados. Se brindó apoyo en la investigación de tendencias como servicios en la nube, CRM (*Costumer Relationship Management*/ Administración de la relación con los clientes), fidelización, diseños de centros de datos para el proyecto de construcción del nuevo edificio, servicios en sitio web como cotizador de créditos, digitalización y firma digital en la cooperativa.

ÁREA DE OPERACIONES

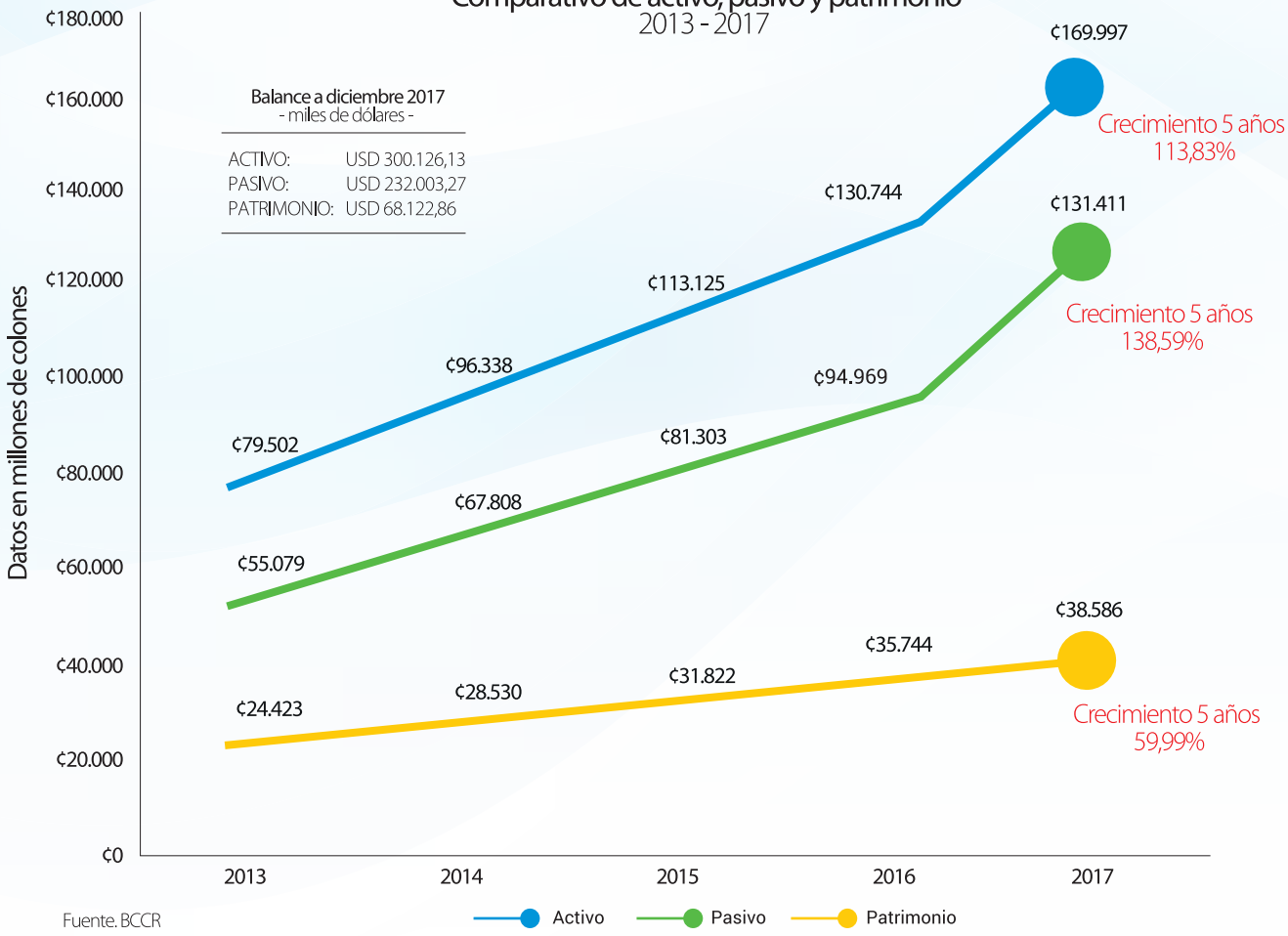
Diferenciación en calidez. Para el 2017 nuestra consigna es brindar mejores facilidades con el firme propósito de seguir generando bienestar, por lo que se implementaron estrategias de capacitación y estandarización de atención bajo una metodología estructurada y controlada, basados en la empatía, calidez, escucha activa y liderazgo, teniendo como base un enfoque en cumplimiento de metas para todas las áreas operativas, con método de disciplina del equipo, enfocado en los aspectos crucialmente importantes, para buscar "no solo lo bueno, sino lo grandioso". Todo esto reforzado por un sistema de evaluación permanente de la calidad del servicio por parte de los asociados que nos visitan como insumo principal para implementar mejoras constantes de nuestra calidad, obteniendo nota promedio del 95% de satisfacción, superando los estándares del mercado.

Tecnología enfocada al servicio: Desarrollamos un plan de mejora para modernizar la tecnología y facilitar el contacto con los asociados a través de redes sociales, mejoras en tecnología para nuestro sistema de telefonía, concesión de citas para sucursales y página web, además de tener respaldo de proveedores consolidados y con tecnología omnicanalidad, mediante dos proyectos principales: constitución de un Contact Center y un sistema de control de filas, que permite la identificación de los asociados cuando ingresan a las sucursales y brinda prioridades a personas con capacidades diferentes según lo regula la Ley 7600. Además de funciones para control y mejora de los tiempos de servicio. Otro valor agregado es el sistema de consulta automática que permite a los asociados tener acceso 24/7 a su estado de cuenta y realizar consultas sobre ahorros, excedentes y productos de forma segura.

Atención a través de los diferentes canales: En el periodo 2017 todas nuestras sucursales brindaron servicio a 58.000 gestiones de los asociados, además se atendieron por consulta telefónica alrededor de 93.000 llamadas efectivas. Se resalta la reducción de la tasa de llamadas perdidas, con la disminución considerable con respecto al periodo anterior. Se atendieron 11.635 consultas por correo electrónico, y se implementó un nuevo servicio de citas para la atención de asociados, que ha venido incrementando su uso mediante la página web o sistema telefónico.

IV. Situación Financiera durante el 2017

GRÁFICO 10
Comparativo de activo, pasivo y patrimonio
2013 - 2017



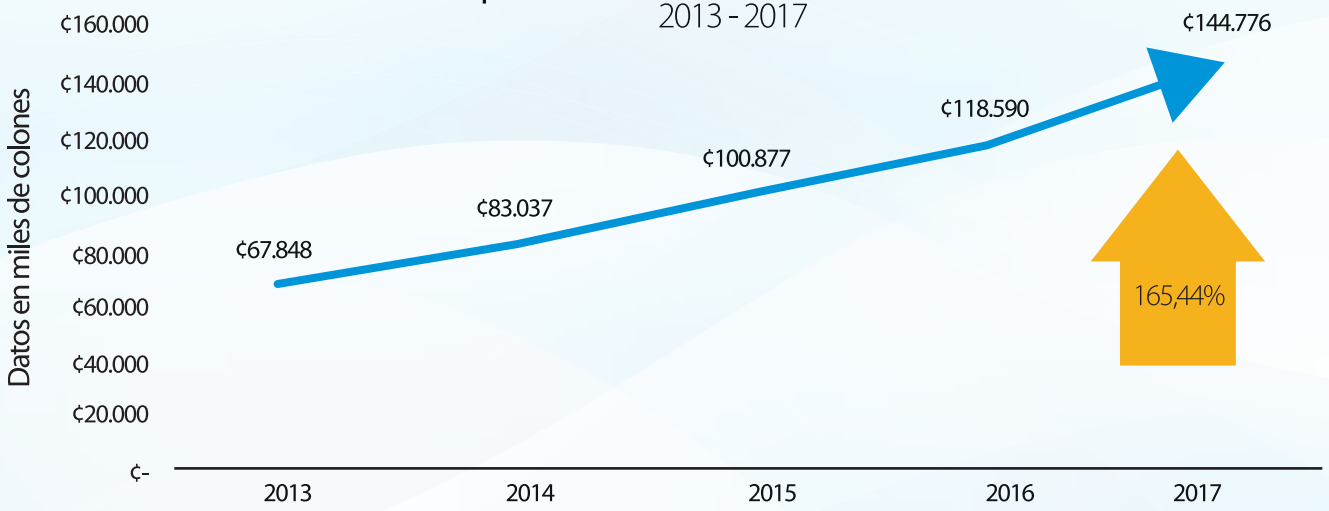
Fuente. BCCR

Nuestro Pasivo, Activo y Patrimonio

Al 31 de diciembre del 2017 los activos totales de Coopecaja alcanzaron ¢169.997 millones con un aumento de ¢39.259 millones respecto a diciembre 2016, es decir, un 30% de incremento en el último periodo. Los pasivos alcanzaron un total de ¢131.411 millones, para un incremento respecto al 2016 del 38,37%.

El patrimonio creció 7,95% respecto del periodo anterior, para un crecimiento total de ¢2.842 millones. En los últimos cinco años, nuestros Activo, Pasivo y Patrimonio han crecido 113,83%, 138,59% y un 59,99% respectivamente.

GRÁFICO 11
Comparativo de crecimiento cartera de crédito
2013 - 2017



Fuente: Estados Financieros Auditados

Crece la Cartera de Crédito

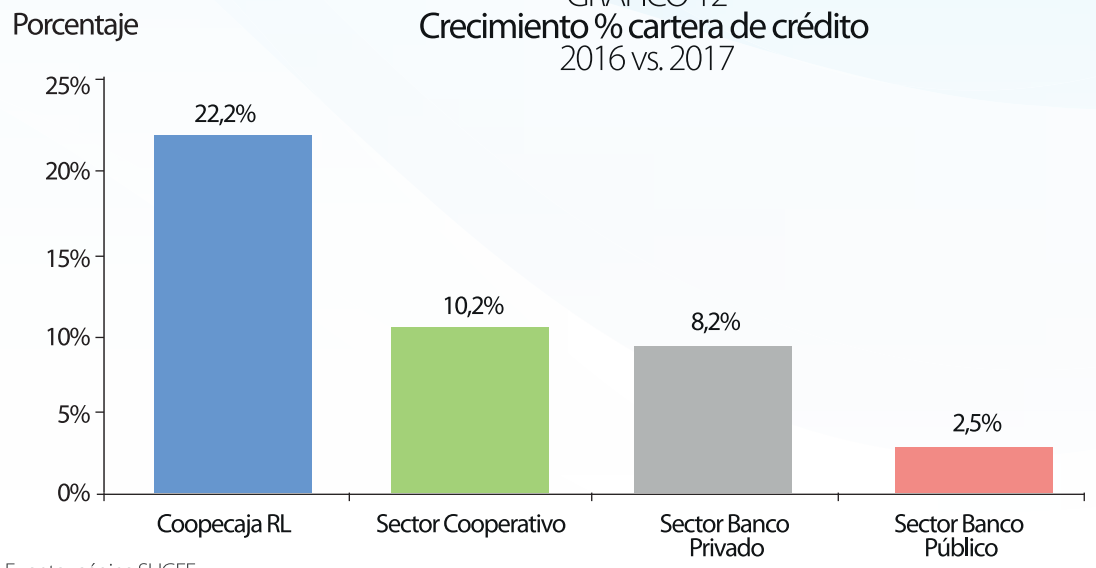
En el 2017 nuestra cartera de crédito bruta llegó a los ¢144.776, un incremento de ¢26.186 millones respecto del 2016.

En los últimos cinco años, la cartera de crédito ha crecido 165,44%. En cartera de crédito de cesantía se colocaron ¢2.189 millones, contribuyendo a los excelentes resultados del periodo.

Comparativo Cartera Crédito con sectores financieros

En el 2017 nuestra cartera de crédito tuvo un crecimiento muy por encima del promedio del sector cooperativo, la banca privada y la pública.

GRÁFICO 12
Crecimiento % cartera de crédito
2016 vs. 2017

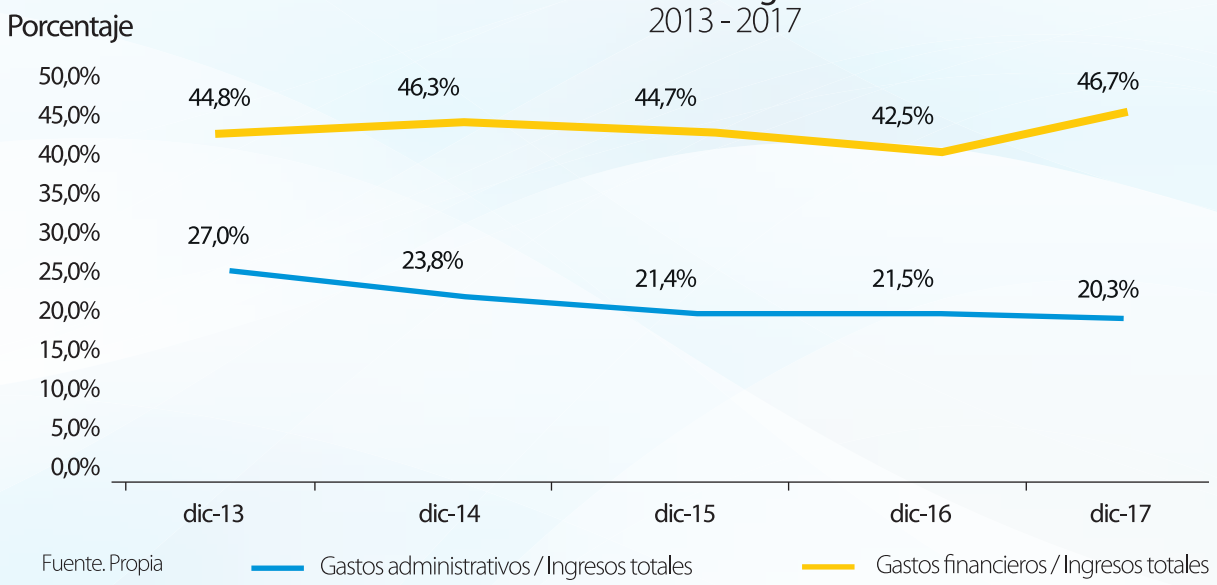


Fuente:: página SUGEF

Adecuado control de Gastos

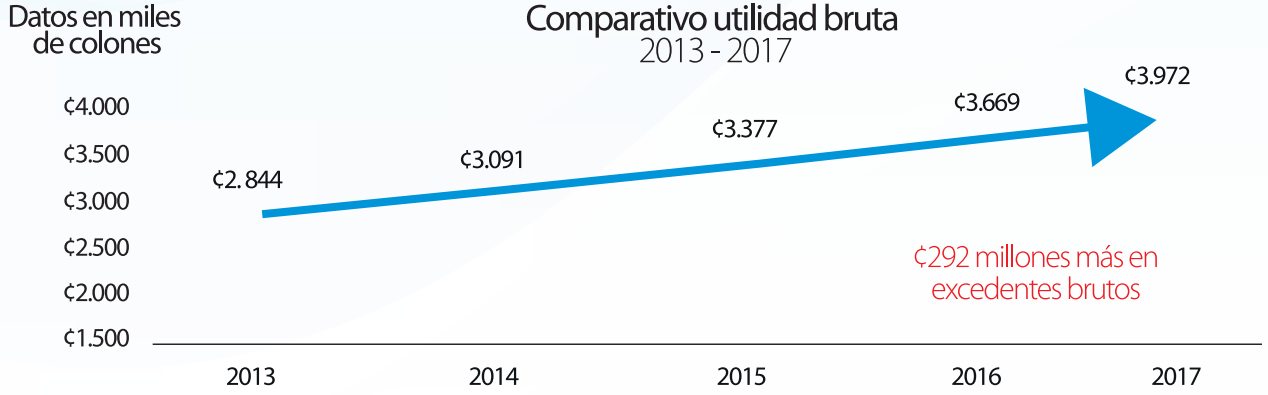
Se mantuvo durante el periodo 2017 un control estricto de los ingresos frente a los gastos administrativos y financieros. En los últimos cinco años, el gasto administrativo ha tenido una tendencia a la baja y el financiero ha aumentado.

GRÁFICO 13
Comparativo Gastos administrativos y financieros entre ingresos totales
2013 - 2017



Fuente. Propia

GRÁFICO 14
Comparativo utilidad bruta
2013 - 2017

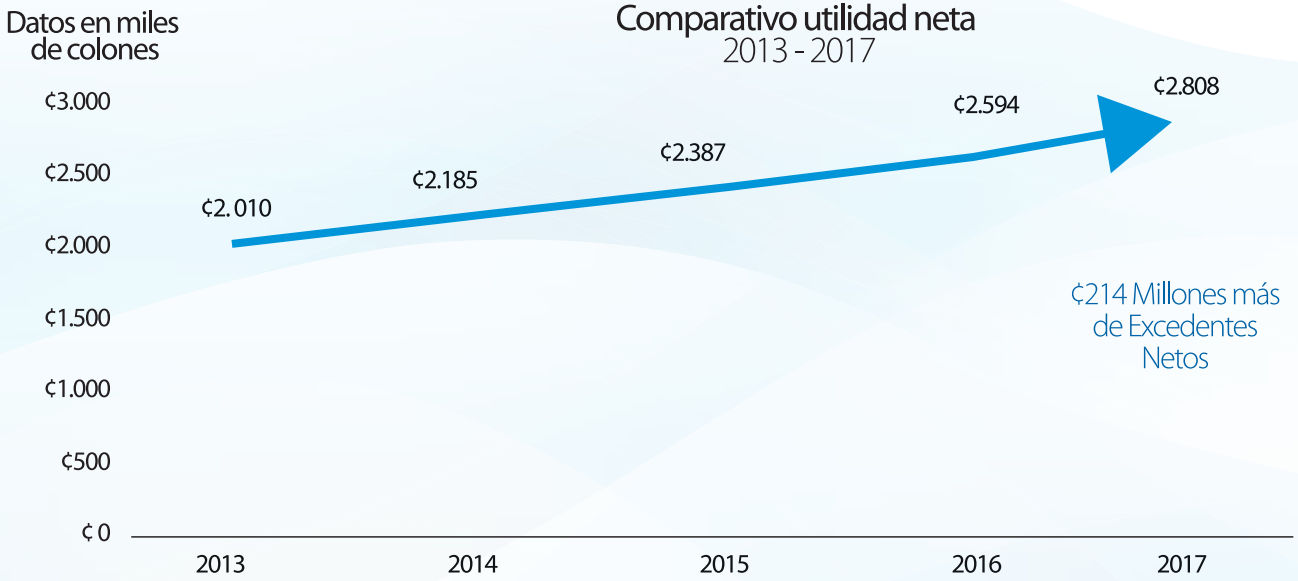


Fuente Estados Financieros Auditados

Excedentes brutos

Los excedentes brutos acumulados en el periodo 2017 fueron de ¢3.972 millones, un incremento del 8,26% respecto del 2016; eso representa una diferencia de más de ¢303 millones durante el periodo y un aumento del 39,68% en los últimos cinco años.

GRÁFICO 15
Comparativo utilidad neta
2013 - 2017



Excedentes netos

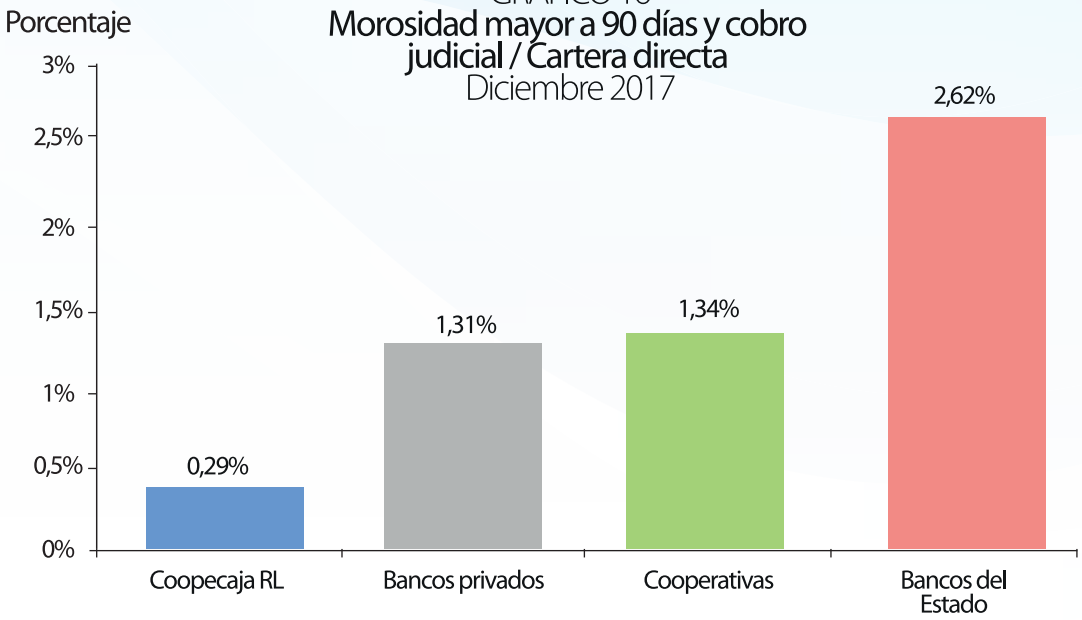
Los excedentes netos de Coopecaja fueron de ¢2.808 millones con un incremento en relación con el 2016 de ¢214 millones para nuestros asociados y un aumento de 39,69% en los últimos cinco años.

V. Resultados comparativos con industria financiera

Eficiente gestión de cobro

La adecuada gestión de riesgos en el otorgamiento de créditos, así como el servicio en la colocación, el análisis de crédito, las políticas y los procedimientos internos y la gestión de cobro nos ha permitido mantener el indicador de morosidad mayor a 90 días más bajo del sector financiero supervisado con un 0,29%, todavía menor al indicador del 2016 que fue de 0,34%.

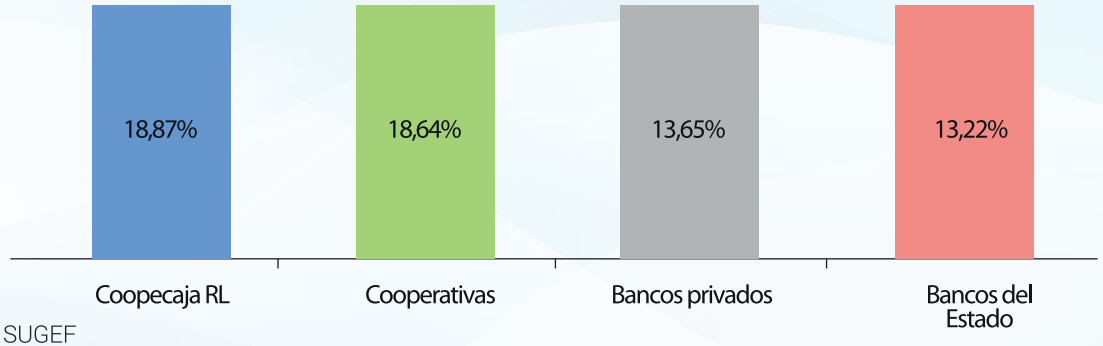
GRÁFICO 16
Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera directa
Diciembre 2017



Suficiencia patrimonial

Nuestro indicador de suficiencia patrimonial a diciembre 2017 fue de 18,87%, colocándonos por encima de las entidades financieras supervisadas y muy por encima del 10% normado por la SUGEF.

GRÁFICO 17
Suficiencia patrimonial Coopecaja vs. sector financiero
Diciembre 2017



Fuente: SUGEF

2,57

- Calce de Plazos de 30 días
- SUGEF pide 1 vez

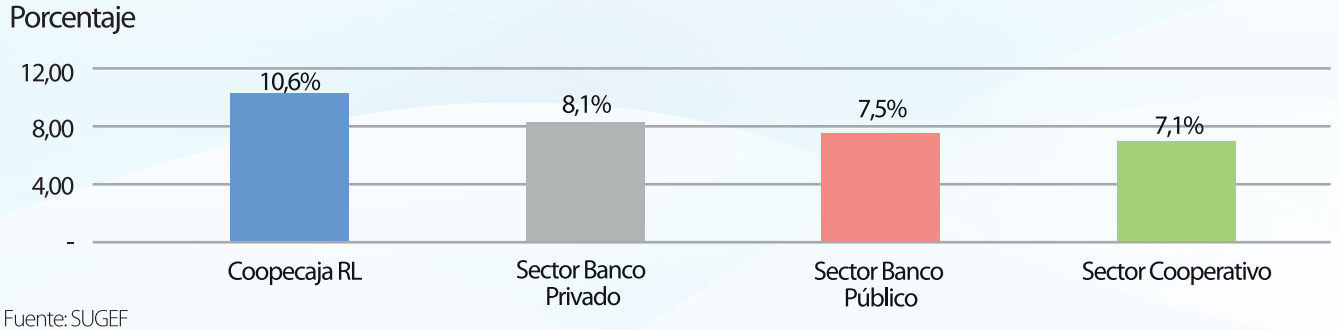
1,41

- Calce de Plazos de 90 días
- SUGEF pide 0,85 veces

Calce de Plazos

Nuestra posición de liquidez según el indicador de calce de plazos es positiva. El índice acumulado a 30 días fue de 2,57 de recuperación de activos productivos por cada ¢1 de vencimiento de pasivos con costo, según corte a diciembre 2017. El índice acumulado a 90 días fue de 1,41 de recuperación de activos productivos por cada ¢1 de vencimiento de pasivos con costo. Nuestros índices superan ampliamente la categoría "Normal" de SUGEF para una entidad financiera supervisada.

GRÁFICO 18
Comparativo de rentabilidad nominal sobre patrimonio
Diciembre 2017



Fuente: SUGEF

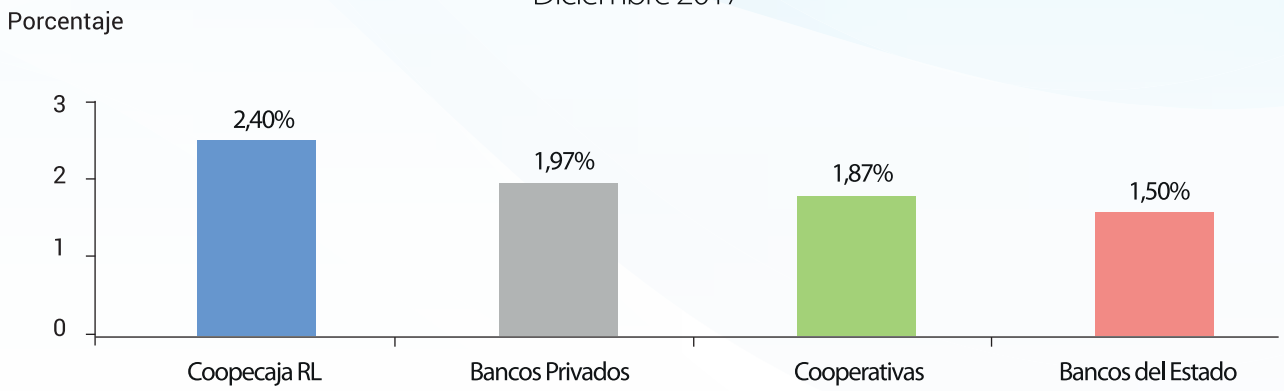
Somos los más rentables

En el 2017 tuvimos una rentabilidad promedio sobre el patrimonio del 10,6% superando la rentabilidad promedio de la toda industria financiera supervisada por SUGEF.

Manejo eficiente de recursos

En promedio, durante el 2017 Coopecaja generó ¢2,40 colones de utilidad operacional bruta por cada ¢1 de gasto administrativo. Esto nos permite seguir manteniéndonos por encima del promedio del resto de entidades financieras supervisadas y es el reflejo de la eficiencia en el manejo de los recursos de la cooperativa.

GRÁFICO 19
Utilidad operacional bruta / gastos de administración
Diciembre 2017

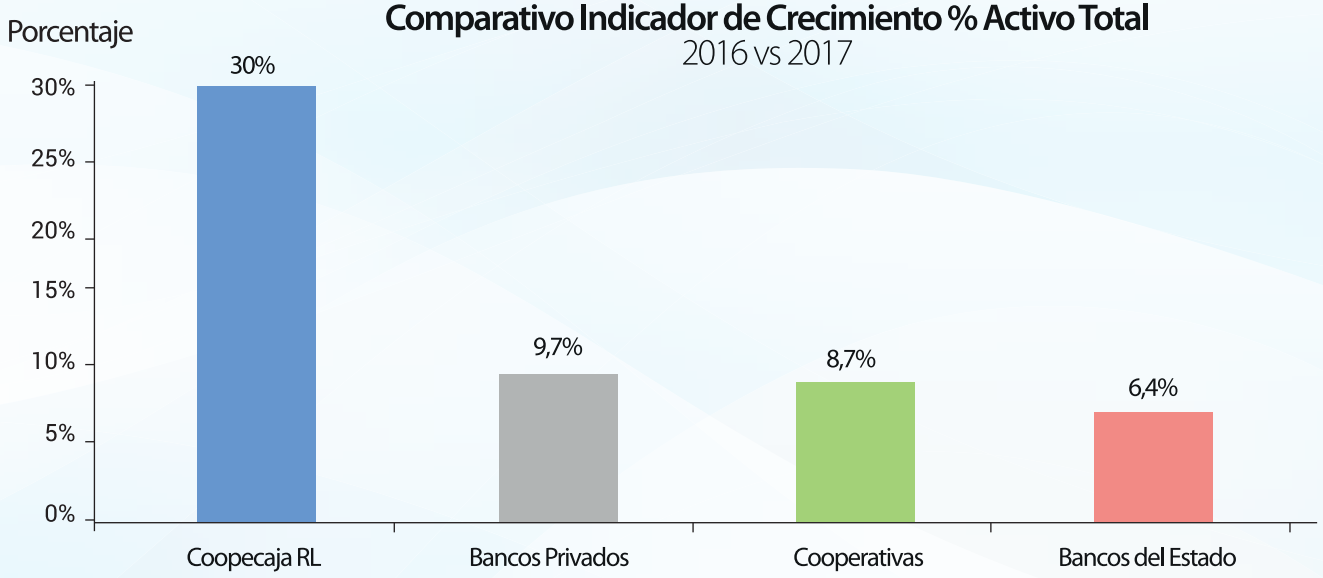


Fuente: SUGEF

Crecimiento constante

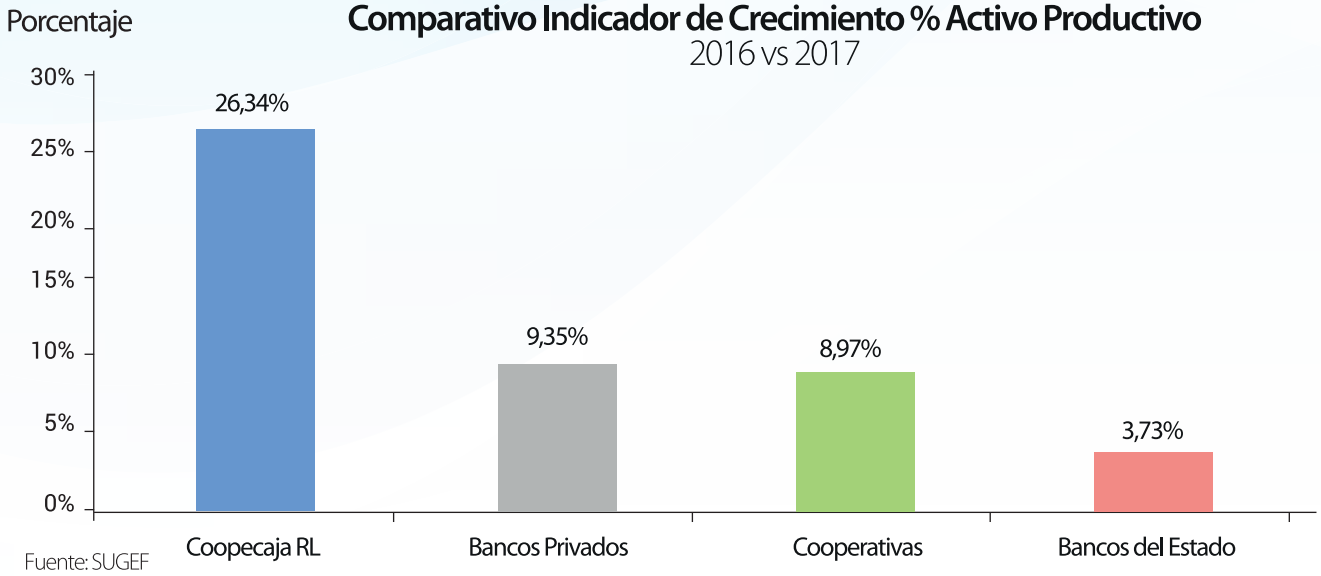
En el 2017 Coopecaja triplicó al resto de la industria financiera supervisada en cuanto al indicador de crecimiento del activo total que fue de 30%; cifra que casi duplica la alcanzada en el periodo 2016 que fue de 15,6%.

GRÁFICO 20
Comparativo Indicador de Crecimiento % Activo Total
2016 vs 2017



Fuente: SUGEF

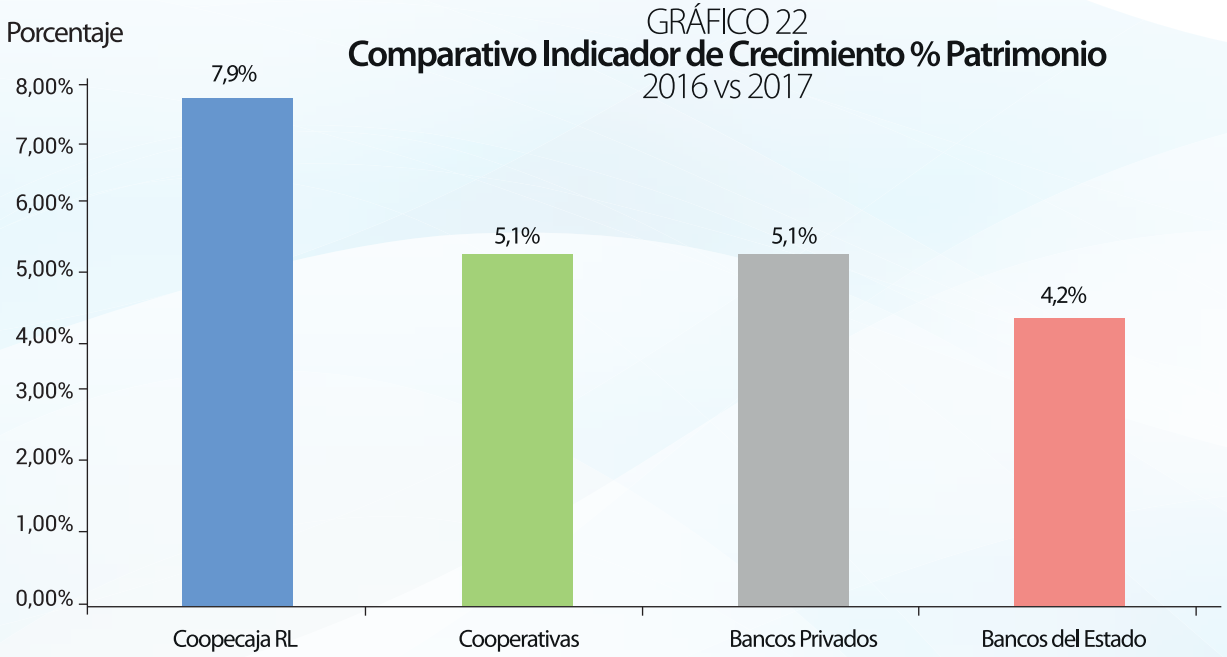
GRÁFICO 21
Comparativo Indicador de Crecimiento % Activo Productivo
2016 vs 2017



Fuente: SUGEF

Nuestros ingresos financieros
Nuevamente, durante el 2017, Coopecaja obtuvo ingresos financieros por encima de los promedios de los sectores bancarios y cooperativo lo que habla de su solidez y la excelente gestión administrativa realizada en los últimos años.

GRÁFICO 22
Comparativo Indicador de Crecimiento % Patrimonio
2016 vs 2017

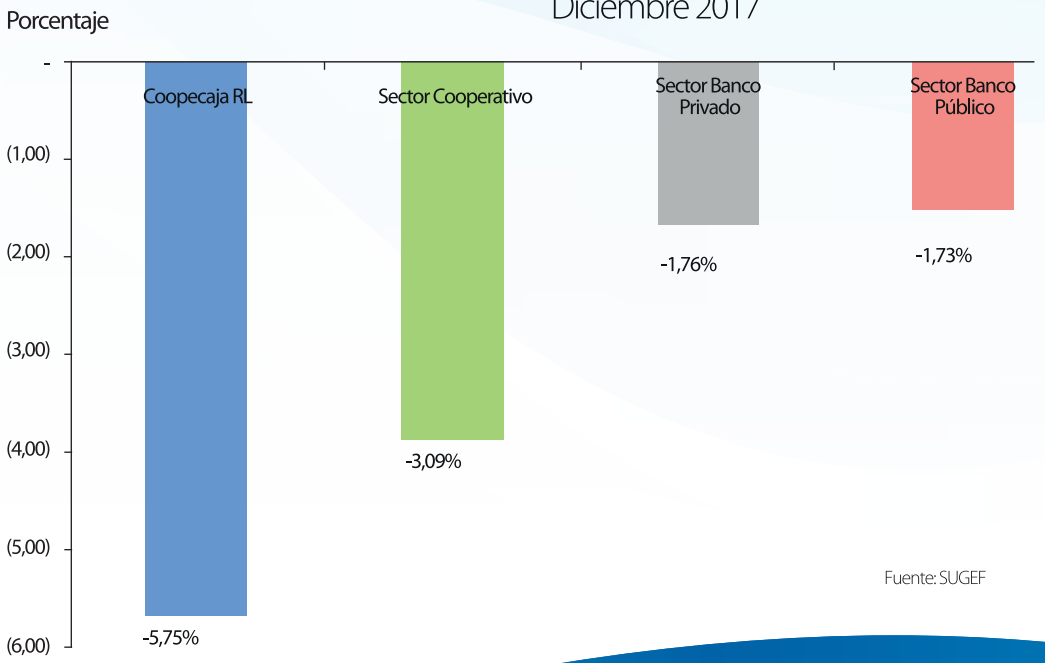


Fuente: SUGEF

Comparativo de Patrimonio

La confianza de nuestros asociados ha sido fundamental en nuestros logros. Con un crecimiento patrimonial de 7,9% nos colocamos nuevamente sobre el resto de los actores financieros supervisados por SUGEF.

GRÁFICO 23
Comparativo indicador compromiso patrimonial
Diciembre 2017



Fuente: SUGEF

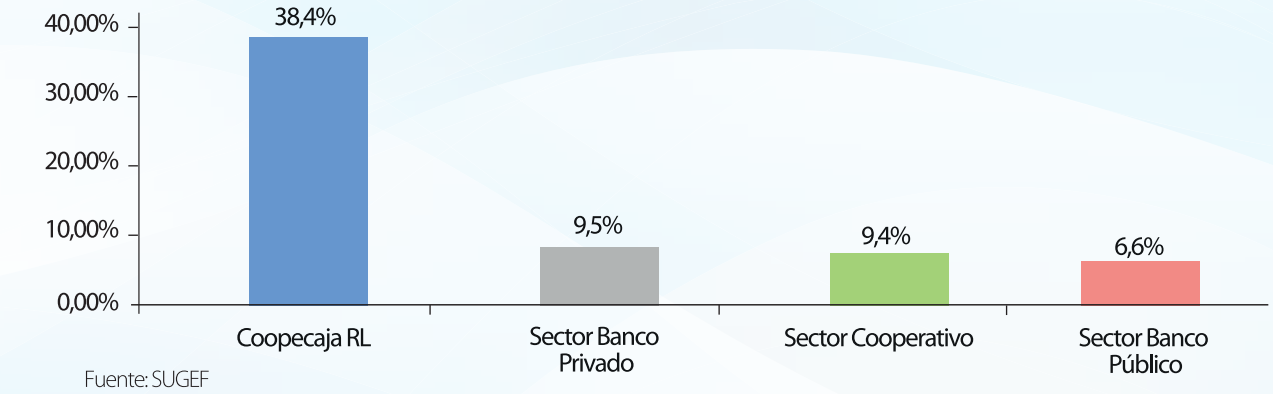
Compromiso patrimonial

El indicador de compromiso patrimonial de Coopecaja a diciembre 2017 es el mejor comparativamente con relación a los promedios de los sectores financieros con un -5,75%. Se entiende que dicho indicador no debe superar el 0% según la normativa de la SUGEF. Nuestra posición es sumamente ventajosa como lo muestra el gráfico, superando nuestro propio índice del 2016 que fue de -5,4%.

Análisis de Pasivos

Un crecimiento sustancial de nuestros pasivos es el resultado de un trabajo exhaustivo en el área comercial de Coopecaja para incrementar nuestra base social y la demanda de productos y servicios financieros, a través de nuevas estrategias de penetración y presencia en zonas como San Carlos, Limón, Pérez Zeledón, entre otras. Las fuentes de recursos financieros negociados por parte del área financiera, caracterizadas por excelentes plazos y costo financiero favorable para nuestra competitividad han permitido un crecimiento saludable y sólido de nuestro pasivo total.

Gráfico 24
Comparativo indicador de crecimiento % pasivo total
2016 vs 2017



Fuente: SUGEF

VI. Conclusiones finales

El periodo 2017 fue un gran año para nuestra querida cooperativa y debemos celebrarlo, no cabe duda. Sin embargo, el 2018 inició con mayor incertidumbre para el futuro próximo del país, por eso debemos estar atentos y muy alerta en las desiciones que tomemos. Nuestro compromiso es con la excelencia, por continuar brindando lo mejor de nosotros y mejorar año con año.

Agradecemos primero a Dios por tantas bendiciones cosechadas durante el periodo 2017, confiados de su favor en el futuro. Además enviamos un sincero agradecimiento a nuestros asociados residentes de todos los rincones del país, que diariamente depositan su confianza y apoyo en las gestiones que realizamos todos los colaboradores miembros de este gran equipo, con el soporte del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Educación y Electoral que sustentan los resultados obtenidos y de la mano de nuestros delegados como vínculo transcendental de esta gran familia llamada Coopecaja.

Los logros de una organización son el resultado de los esfuerzos combinados de cada individuo.

Vince Lombardi

Seguimos cosechando éxitos

Coopecaja

Estados Financieros Auditados

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Contadores Públicos Autorizados
Castillo-Dávila, Asociados
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

AN INDEPENDENT MEMBER OF
EURAUDIT International
135, Boulevard Haussmann
75008 París, France
Tel (33) 01-5393-9460
www.EuraAudit.org

Coopecaja

Informe de los Auditores Independientes

A la Asamblea General, Superintendencia General de Entidades Financieras
y al Consejo de Administración, Comité de Auditoria y Comité de Vigilancia.
COOPECAJA, R.L.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Sector Público Costarricense y de las Empresas del Sector Salud, R.L., (COOPECAJA R.L.- la Cooperativa), los cuales comprenden el balance general al 31 de diciembre de 2017 y 2016, el estado de resultados integral, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por los años terminado en esas fechas, y las notas, las cuales conforman las políticas contables significativas y otra información explicativa.

En nuestra opinión, los estados financieros que se acompañan presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de la Cooperativa al 31 de diciembre de 2017 y 2016, y su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por el año terminado en esas fechas, de conformidad con las disposiciones de carácter contable emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Base para la opinión

Efectuamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen con mayor detalle en la sección de nuestro informe Responsabilidades del auditor en la auditoría de los estados financieros. Somos independientes de la Cooperativa de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código IESBA) en conjunto con los requisitos éticos relevantes para nuestra auditoría de los estados financieros en la República de Costa Rica, y hemos cumplido con las demás responsabilidades éticas de conformidad con estos requisitos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión.

Asunto de énfasis - Base de contabilidad

Llamamos la atención a la nota 2 a los estados financieros, en la cual se indica la base de contabilidad. Los estados financieros han sido preparados con el propósito de cumplir con las disposiciones de carácter contable emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Por tanto, los estados financieros podrían no ser adecuados para otros fines. Nuestra opinión no ha sido modificada con respecto a este asunto.

Responsabilidades de la Administración y de los encargados del gobierno corporativo en relación con los estados financieros

La Administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros, de conformidad con las con las disposiciones de carácter contable emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), y del control interno que considere necesario para la preparación de estados financieros que estén libres de errores significativos, debido ya sea a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la Administración es responsable de evaluar la capacidad de la Cooperativa para continuar como negocio en marcha, de revelar, cuando corresponda, asuntos relativos al negocio en marcha y de utilizar la base de contabilidad del negocio en marcha, a menos que la Administración tenga la intención de liquidar a la Cooperativa o cesar sus operaciones, o bien no exista una alternativa realista de proceder de una de estas formas.

Los encargados del gobierno corporativo son responsables de supervisar el proceso de presentación de la información financiera de la Cooperativa.

Responsabilidades del auditor en la auditoria de los estados financieros.

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros en su conjunto están libres de errores significativos, debido ya sea a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que incluya nuestra opinión. La seguridad razonable es un alto nivel de seguridad; sin embargo, no es una garantía de que una auditoría efectuada de conformidad con las NIA siempre detectará un error significativo cuando exista. Los errores pueden surgir por fraude o error y se consideran significativos si individualmente o en el agregado podrían llegar a influir en las decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en estos estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos el escepticismo profesional durante la auditoría, y además:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de errores significativos de los estados financieros, debido ya sea a fraude o error; diseñamos y efectuamos procedimientos de auditoría en respuesta a esos riesgos; y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada para proveer una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error significativo que resulte del fraude es mayor que uno que resulte del error, ya que el fraude puede implicar confabulación, falsificación, omisiones intencionales, representaciones erróneas o la evasión del control interno.

- Obtenemos un entendimiento del control interno relevante a la auditoría para diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Cooperativa.

- Evaluamos lo adecuado de las políticas de contabilidad utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables y revelaciones relacionadas efectuadas por la Administración

- Concluimos sobre lo apropiado del uso de la base de contabilidad del negocio en marcha por parte de la Administración y, con base en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe una incertidumbre material en relación con eventos o condiciones que podrían originar una duda significativa sobre la capacidad de la Cooperativa para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, debemos llamar la atención en nuestro informe de auditoría a las revelaciones relacionadas en los estados financieros o, si dichas revelaciones son inadecuadas, modificar nuestra opinión. Nuestras conclusiones están basadas en la evidencia de auditoría obtenida a la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los eventos o condiciones futuras podrían causar que la Cooperativa deje de continuar como negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluidas las revelaciones, y si los estados financieros representan las transacciones subyacentes y los eventos en una forma que logre una presentación razonable.

Les informamos a los encargados del gobierno corporativo lo relativo, entre otros asuntos, al alcance y a la oportunidad planeados de la auditoría y a los hallazgos significativos de la auditoría, incluida cualquier deficiencia significativa en el control interno que identifiquemos durante nuestra auditoría.

27 de enero del 2018.

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 2018.

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 2017 y al 31 de diciembre del 2016.
(En colones sin céntimos)

	Nota	2017	2016
ACTIVOS			
Disponibilidades	**11.1**	**7.385.161.405**	**2.391.031.504**
Efectivo		146.782.685	238.105.117
Entidades financieras del país		7.233.409.816	2.152.838.305
Productos por cobrar		4.968.904	88.082
Inversiones en instrumentos financieros	**11.2**	**20.025.748.685**	**11.873.736.648**
Mantenidas para negociar		4.548.081.537	300.691.153
Disponibles para la venta		15.267.053.527	11.458.726.263
Productos por cobrar		210.613.621	114.319.232
Cartera de Créditos	**11.3**	**137.982.243.176**	**112.928.890.862**
Créditos vigentes		140.666.651.941	115.488.997.408
Créditos vencidos		4.109.557.172	3.093.538.947
Créditos en Cobro Judicial		0	7.317.273
Productos por cobrar		433.489.055	322.181.062
(Estimación por deterioro)	**6.2**	-7.227.454.992	-5.983.143.828
Cuentas y comisiones por cobrar		**61.381.320**	**44.281.377**
Cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas		73.865	903.845
Otras cuentas por cobrar		61.307.455	43.377.532
Bienes realizables		**24.181.211**	**0**
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos		33.344.151	0
(Estimación por deterioro y por disposición legal)		-9.162.940	0
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	**17**	**0**	**12.500.000**
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	**11.4**	**2.052.819.032**	**1.787.384.138**
Otros activos	**11.5**	**2.465.908.255**	**1.706.212.953**
Cargos diferidos		48.838.318	105.738.034
Activos Intangibles		597.224.805	472.708.567
Otros activos		1.819.845.132	1.127.766.352
TOTAL DE ACTIVOS		**169.997.443.084**	**130.744.037.482**

Las notas adjuntas forman parte integral de los estados financieros.

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 2017 y al 31 de diciembre del 2016.
(En colones sin céntimos)

	Nota	2017	2016
PASIVOS			
Obligaciones con el público	**11.6**	**38.787.467.651**	**30.710.201.829**
A la vista		3.451.245.207	2.286.642.269
A Plazo		33.865.243.667	27.430.022.637
Cargos financieros por pagar		1.470.978.777	993.536.923
Obligaciones con entidades	**11.7**	**88.373.996.177**	**60.376.044.931**
A plazo		88.044.653.050	60.111.266.264
Cargos financieros por pagar		329.343.127	264.778.667
Cuentas por pagar y provisiones	**11.8**	**1.591.811.761**	**1.692.631.849**
Provisiones		382.149.298	392.796.724
Otras Cuentas por pagar diversas		1.209.662.463	1.299.835.125
Otros pasivos	**11.15**	**2.658.018.290**	**2.190.626.758**
Ingresos diferidos		2.618.157.540	2.139.485.200
Otros pasivos		39.860.750	51.141.558
TOTAL DE PASIVOS		**131.411.293.879**	**94.969.505.367**
PATRIMONIO			
Capital social	**16**	**29.132.834.577**	**26.793.707.668**
Capital pagado		29.132.834.577	26.793.707.668
Aportes patrimoniales no capitalizados		217.392	217.392
Ajustes al patrimonio		1.125.813.553	1.127.358.044
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo		1.151.416.237	1.126.217.440
Ajuste por valuación de Inversiones en respaldo de capital mínimo de funcionamiento y reserva de liquidez		-25.602.684	1.140.604
Reservas patrimoniales	**11,9**	5.519.500.535	5.259.603.373
Resultado del período		2.807.783.147	2.593.645.638
TOTAL DEL PATRIMONIO		**38.586.149.204**	**35.774.532.115**
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		**169.997.443.084**	**130.744.037.482**
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	**11.13**	**173.207.770.454**	**137.959.488.241**
Cuenta de orden por cuenta propia deudoras		164.614.510.321	130.678.435.181
Cuenta de orden por cuenta terceros deudoras		8.593.260.133	7.281.053.060

Las notas adjuntas forman parte integral de los estados financieros.

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente

Licda. Maureen Camacho S
Contadora

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 2017 y 2016
(En colones sin céntimos)

Ingresos Financieros	**Nota**	**2017**	**2016**
Por disponibilidades		16.855.555	7.116.138
Por inversiones en instrumentos financieros		738.742.844	582.977.995
Por cartera de créditos		23.201.591.225	19.874.888.774
Por otros ingresos financieros		574.958.792	759.260.592
Total de Ingresos Financieros	**11.10**	**24.532.148.416**	**21.224.243.499**
Gastos Financieros			
Por Obligaciones con el Público		3.586.179.893	3.195.089.993
Por Obligaciones con Entidades Financieras	**11.11**	7.875.643.680	5.840.881.868
Por perdidas por diferencias de cambio y UD		112.667.382	149.830.529
Por otros gastos financieros		440.023.828	254.014.186
Total de Gastos Financieros		**12.014.514.783**	**9.439.816.576**
Por estimación de deterioro de activos		**3.447.512.198**	**3.596.600.037**
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones		**375.925.314**	**235.442.389**
RESULTADO FINANCIERO		**9.446.046.749**	**8.423.269.275**
Otros Ingresos de Operación			
Por comisiones por servicios		166.073.407	154.491.874
Por bienes realizables		0	5.167.628
Por otros ingresos operativos (539 + 524)		119.776.579	116.505.482
Total Otros Ingresos de Operación		**285.849.986**	**276.164.984**
Otros Gastos de Operación			
Por comisiones por servicios (431)		1.364.880	167.464
Por bienes realizables (432)		11.365.906	20.299.851
Por pérdida por participaciones de capital en otras empresas (433)		13.900.405	0
Por otros gastos operativos (439-439.25)		370.498.043	142.513.226
Total Otros Gastos de Operación		**397.129.234**	**162.980.541**
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		**9.334.767.501**	**8.536.453.718**
Gastos Administrativos			
Por gastos de personal	**11.12**	3.518.582.185	3.258.187.814
Por otros gastos de Administración		1.656.506.581	1.435.827.922
Total Gastos Administrativos		**5.175.088.766**	**4.694.015.736**
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD		**4.159.678.735**	**3.842.437.982**
Participaciones sobre la Utilidad	**11.14**	187.185.543	172.909.709
RESULTADO DEL PERIODO		**3.972.493.192**	**3.669.528.273**
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO		**-1.544.491**	**-31.149.938**
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo		25.198.797	0
Ajuste por valuación de inversiones en respaldo de la reserva de liquidez		-26.743.288	-31.149.938
RESULTADOS INTEGRALES TOTALES DEL PERIODO		**3.970.948.701**	**3.638.378.335**

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente

Licda. Maureen Camacho S
Contadora

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 FLUJOS DE EFECTIVO
Por el periodo terminado al 31 diciembre del período 2017 y 2016
(En colones sin céntimos)

	Nota	2017	2016
Flujo de efectivo de las actividades de operación			
Resultados del período		**2.807.783.147**	**2.593.645.638**
Partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos			
Ganancia o pérdida por venta de activos recibidos en dación de pago y de inmuebles, mobiliario y equipo.		27.401.763	20.299.851
Pérdidas por estimación por deterioro cartera de créditos		1.244.311.164	1.734.448.431
Gastos por provisión para prestaciones sociales, neto de pagos		136.885.313	155.625.193
Depreciaciones y amortizaciones		264.839.628	285.415.793
Variación en los activos (aumento), o disminución		**4.481.221.016**	**4.789.434.906**
Créditos y avances de efectivo		-26.186.355.484	-17.712.411.903
Bienes realizables		-24.181.211	0
Productos por cobrar		-111.307.994	-78.947.158
Otros activos		-924.998.925	-635.309.822
Variación neta en los pasivos aumento, o (disminución)		**-27.246.843.615**	**-18.426.668.883**
Obligaciones a la vista y a plazo		7.599.823.968	7.629.409.842
Otras cuentas por pagar y provisiones		-237.705.401	372.226.539
Productos por pagar		542.006.314	232.648.711
Otros pasivos		467.391.532	68.422.879
Flujos netos de efectivo de actividades de operación:		**-14.394.106.186**	**-5.334.526.006**
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión			
Aumento en Instrumentos financieros (excepto mantenidos para		-26.743.287	-31.149.938
Adquisición de inmuebles mobiliario y equipo.		-367.173.863	-85.386.919
Otras actividades de inversión		-4.599.942	-44.281.377
Flujos netos de efectivo usados en las actividades de inversión		**-398.517.092**	**-160.818.234**
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento			
Otras obligaciones financieras nuevas		27.933.386.785	5.208.357.469
Pago de dividendos		-2.593.645.638	-2.386.896.621
Utilización de Reservas		259.897.162	220.611.896
Aportes de capital recibidos en efectivo		2.339.126.909	3.556.192.372
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento		**27.938.765.218**	**6.598.265.116**
Variacion neta de Disponibilidades y Equivalentes de Efectivo		**13.146.141.940**	**1.102.920.876**
Efectivo y equivalentes al inicio del año		14.264.768.152	13.161.847.276
Efectivo y equivalentes al final del año	**4**	**27.410.910.093**	**14.264.768.152**

Las notas adjuntas forman parte integral de los estados financieros.

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente

Licda. Maureen Camacho S
Contadora

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.)
Por el periodo terminado al 31 diciembre del período 2017 y 2016
(En colones sin céntimos)

Descripción	Capital Social	Aportes patrimoniales no capitalizados	Ajustes al Patrimonio	Reservas Patrimoniales	Resultados acumulados al principio del periodo	TOTAL
Saldo al 01 enero del 2016	**23.237.515.295**	**217.392**	**1.158.507.982**	**5.038.991.477**	**2.386.896.621**	**31.822.128.767**
Otros	321.908.000	0	0	-855.270.739	0	**-533.362.739**
Resultado del Periodo 2016	0	0	0	1.075.882.635	3.669.528.273	**4.745.410.908**
Reservas legales y otras reservas estatutarias	0	0	0	0	-1.075.882.635	**-1.075.882.635**
Dividendos del periodo 2016	0	0	0	0	-2.386.896.621	**-2.386.896.621**
Capital pagado adicional	3.234.284.373	0	0	0	0	**3.234.284.373**
Ajuste por valuación inversiones disponibles para la venta, neto impuesto sobre renta	0	0	-31.149.938	0	0	**-31.149.938**
Saldo al 31 de diciembre de 2016	**26.793.707.668**	**217.392**	**1.127.358.044**	**5.259.603.373**	**2.593.645.638**	**35.774.532.115**
Saldo al 1 de enero del Periodo 2017	**26.793.707.668**	**217.392**	**1.127.358.044**	**5.259.603.373**	**2.593.645.638**	**35.774.532.115**
Ajuste por valuación de instrumentos financieros cesación de pagos, morosos o en litigio, neto impuestos sobre la renta	0	0	-1.544.491	0	0	**-1.544.491**
Otros	-1.529.983.770					**-2.174.899.492**
Resultado Periodo 2017	0	0	0	1.164.710.046	3.972.493.194	**5.137.203.240**
Reservas legales y otras reservas estatutarias	259.897.162	0	0	-259.897.162	-1.164.710.047	**-1.164.710.047**
Dividendos por periodo 2016	0	0	0	0	-2.593.645.638	**-2.593.645.638**
	3.609.213.517	0	0	0	0	**3.609.213.517**
Saldo al 31 de diciembre del 2017	**29.132.834.577**	**217.392**	**1.125.813.553**	**5.519.500.535**	**2.807.783.147**	**38.586.149.204**

Las notas adjuntas forman parte integral de los estados financieros.

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente

Licda. Maureen Camacho S.
Contadora

Lic. Gilberto Gonzalez
Auditor Interno

Comprometidos con las metas

El logro de tu meta está asegurada en el momento en que te comprometes con ella.
Mack R. Douglas.





Comité de Vigilancia

PRESIDENTE:	Luis Bolaños Guzmán
VICEPRESIDENTE:	Johana González Alfaro
SECRETARIO:	José Fco. Fonseca Rodríguez
VOCAL 1:	Juan Pablo Mora Poveda
VOCAL 2:	Karen Monge Olivares

Comité de Vigilancia

INTRODUCCIÓN

En este informe, se plasma el trabajo de un año del Comité de Vigilancia, así como la visión y el análisis sobre los aspectos y áreas que se han considerado relevantes de incorporar.

El informe se ha dividido en diez capítulos; de modo que se inicia con el plan de trabajo del comité, para pasar a temas que han requerido control y revisión frecuentes durante varios años como son el edificio y el Core bancario.

Este informe resalta temas como la gestión del talento y el análisis financiero; además, de otros temas como el crédito y el fondeo de recursos financieros;también se refiere al seguimiento de la estrategia de la cooperativa, de proyectos estratégicos y del buen gobierno corporativo.

A partir de nuestro análisis, se ofrece una cantidad significativa de recomendaciones, producto de la labor desarrollada por este comité con el fin de enriquecer la labor de Coopecaja R.L. en general.

Estamos seguros de que el próximo año, nuevamente podremos informar sobre la acogida de nuestras recomendaciones junto con nuevos puntos de vista, fundamentados en el análisis serio y responsable de este Comité.

De esta forma, presentamos nuestro informe 2017-2018, para el análisis y reflexión de parte de nuestros asociados.

"Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito"
Aristóteles

Capítulo I

Acciones Ejecutadas por el Comité de Vigilancia durante el periodo

Como parte de nuestro compromiso y responsabilidades, en respuesta a la confianza depositada en cada uno de nosotros y según el marco normativo vigente, el Comité de Vigilancia ha desarrollado un trabajo que

se fundamenta en las actividades indicadas en el *Plan de Trabajo Anual* para atender y desarrollar otras acciones que se consideren pertinentes a lo largo del año, con el fin de cumplir de forma eficiente y oportuna las funciones y responsabilidades asignadas por la normativa aplicable, así como los mandatos de la Asamblea de Delegados .

Durante el periodo 2017-2018, como Comité de Vigilancia, hemos dispuesto y soportado nuestro plan anual de trabajo en 10 grandes temáticas con sus objetivos y programación. A continuación, se presenta ese plan.

Plan de Trabajo del Comité de Vigilancia Periodo 2017-2018

ACTIVIDADES PARA SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS

N°	Estudio o Actividad	Justificación	Objetivo	Actividades Programadas 2017-2018	Fechas
1	Elaboración del Plan de Trabajo para el Comité de Vigilancia para el periodo 2017-2018	Para el cumplimiento de la Ley de Asociaciones Cooperativas, el Estatuto de la Cooperativa, Reglamento del Comité de Vigilancia y normativa vigente, se elabora un cronograma de trabajo como guía para un adecuado desempeño de sus funciones.	Contar con un Plan de Trabajo para verificar el cumplimiento del marco normativo vigente, con criterios de eficiencia.	1. Recopilación de la información inherente. 2. Análisis y valoración de la información 3. Clasificación de actividades a ejecutar 4. Planificación del tiempo disponible y tiempo efectivo. 5. Asignación de tareas	1/7/2017
2	Lectura, revisión y análisis de libros de actas y cumplimiento de los acuerdos.	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Verificar que las actas estén debidamente transcritas, número consecutivo de acuerdos, foliado y sellado, firmas, entre otros.	Lectura, revisión y análisis de acuerdos de: 1- Asambleas 2- Consejo de Administración 3- Comité de Educación y Bienestar Social. 4-Comité de Vigilancia 5- Tribunal Electoral.	Mensual / Sesiones Ordinarias y Extraordinarias.
3	Lectura, revisión y análisis de informes de SUGEF, Auditorías Externas y Auditoría Interna. Estados Financieros de la Cooperativa.	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Conocer y monitorear las evaluaciones y recomendaciones emitidas por SUGEF y las Auditorías Internas y Externas. Asimismo la situación financiera de la Cooperativa.	Lectura, revisión y análisis de Informes emitidos por: 1. SUGEF 2. Auditorías Externas 3. Auditoría Interna 4. Revisión de los Estados Financieros.	1 y 2: Anual, 3 y 4: Mensual
4	Revisión y verificación del cumplimiento del Marco Normativo inherente a la Cooperativa	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Verificar que todas y cada una de las acciones y actividades que ejecuta el Consejo de Administración, los Comités y la Administración estén dentro del marco normativo.	1. Conocimiento del marco normativo 2. Verificación del cumplimiento 3. Elaboración de informes de resultados y emisión de las recomendaciones.	Ver Visitas Temporales: Gerencia, Financiera, Tesorería, Contabilidad, Riesgos, Cumplimiento, Sucursales, Operaciones, Comercial, Relaciones Corporativas, Plataforma, Créditos, Legal y Compras.
5	Revisión y Cumplimiento de Programas de Reservas de Educación y de Bienestar Social	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Verificar la debida aplicación de las Reservas	Realizar revisiones de las partidas que se aplican tanto de la Reserva de Educación como la de Bienestar Social, para cumplir con lo dispuesto por las normas y los criterios emanados del INFOCOOP.	Ver actividades temporales: Julio y Agosto 2016
6	Realización de estudios específicos	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Ejecución de diferentes estudios para verificar el cumplimiento de la normativa.	Realizar los siguientes estudios o análisis específicos: 1- Revisión de los gastos de la Asamblea 2- Revisión de los Créditos por medio de muestra. 3- Revisión del cumplimiento de normativa salarial. 4- Revisión del cumplimiento de normativa Salud e Higiene Ocupacional. 5- Revisión y Cumplimiento de Normas de Seguridad. 6- Revisión de asistencia Miembros Consejo, Educación y Vigilancia y Comités. 7- Revisión del nombramiento de los Delegados 8-Verificar que los proveedores cumplan con lo establecido en la Ley N° 17 de la CCSS, Contratación Administrativa, Código de Normas y Procedimientos Tributarios y otras relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa. Nota: Coordinación con la Auditoría Interna.	Revisión Mensual, Informe Auditoría Interna
7	Revisión, analisis y seguimiento del Plan Estratégico de la Cooperativa	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.	1- Revisar periodicamente el avance de los objetivos. 2- Analizar en conjunto con la Administración los avances y plantear las observaciones pertinentes. 3- Gobierno Corporativo.	Actividades fijas: Mensual, Informe Gerencia y Financiero
8	Realizar sesiones de trabajo con la Gerencia y Jefaturas	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Mantener contacto periódico con la Gerencia y Jefaturas, en procura de conocer el cumplimiento de los programas y de los acuerdos adoptados.	Agendar reuniones periódicas con Gerencia y Jefaturas.Conocer el comportamiento de los Estados Financieros mensuales.	Actividades Fijas: Mensual, Informe Gerencia y Financiero
9	Elaboracion de informe anual del Comité de Vigilancia	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Preparar los informes según normativa.	Coordinación con el Consejo de Administración, la Gerencia, Jefaturas de Departamentos y demás Comités. Nota: Boletín Semestral.	Anual. Revisión Semestral.
10	Atención y seguimiento de los proyectos estratégicos de la Cooperativa.	Cumplimiento de la función del Comité de Vigilancia	Evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.	1- Revisar periodicamente del avance y seguimiento de los proyectos. 2- Alertar sobre cualquier desvío en la ejecución de los proyectos.	Actividades fijas:Mensual, Informe Gerencia y Financiero

Nos sentimos satisfechos por el avance y los logros obtenidos, entre los que destacamos la comunicación, el respeto, pero, ante todo, por haber cumplido con todos los proyectos o actividades propuestos para el periodo.

Capítulo II
Gestión y Acciones Estratégicas

> *"El seguimiento es una medida clave para el éxito de un negocio. Su estrategia de negocios de seguimiento pavimentará el camino para su éxito."*
> *Jack Welch*

Situación de la Economía internacional y nacional

Tal como en anteriores informes, en este se ha incluido un capítulo dedicado a la revisión de los principales acontecimientos internacionales y nacionales y de los efectos que pueden tener sobre la industria financiera, principalmente sobre las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente para Coopecaja R.L.

En el plano internacional, se observa una leve tendencia al crecimiento económico, lo que, según los expertos, podría provocar el ajuste hacia arriba de las tasas de interés internacionales, hecho que terminaría generando variaciones en las condiciones del mercado nacional. Al respecto, el país actualmente se enfrenta a la necesidad de atender el crecimiento sostenido del déficit fiscal, según el Banco Central de Costa Rica en su revisión del programa monetario 2017-2018 se indicó que "El déficit financiero del Gobierno Central alcanzaría el equivalente a 6,1% y 6,6% del PIB en el 2017 y 2018, en ese orden (5,7% y 6,2% para el Sector Público Global Reducido, respectivamente)."

Esos números nos permiten prever que el país se encamina en una ruta, cuya salida necesariamente pasa por ordenar la estructura de las finanzas públicas, la reducción de gastos y en el corto plazo y el aumento de ingresos.

Por otra parte, el mayor riesgo que significan los "malos" números de las finanzas públicas, posiblemente harán que el costo de captación para el Gobierno siga el camino, que se observa desde diciembre pasado, hacia el alza, situación que haría esperable el encarecimiento de los recursos en el mercado.

Es destacable también la comunicación que se ha hecho por parte de la calificadora *Fitch Rating* el 18 de enero de 2018, en la que se anuncia la baja en la calificación al país, pasando de BB Negativa a Negativa. El impacto de esa rebaja en la calificación va en la misma dirección de lo antes expuesto, siendo lo esperable un aumento en las tasas de interés que deberá pagar el gobierno por sus bonos, con el posible impacto sobre toda la economía.

Sobre este particular, se señala que, para el 24 de enero de 2018, la tasa básica pasiva registró un aumento hasta 6,10%, si se considera que al 31 de diciembre de 2017 esa tasa estaba en 4,45%, es decir, el aumento de la tasa en tan solo un mes fue de 16,39%.

La tasa efectiva en dólares ha pasado del 2,22% a 2,31% durante enero de 2018, mostrando también una tendencia al alza.

Igualmente, es relevante dar seguimiento permanente a la devaluación del colón en relación con el dólar, la cual aunque durante el último año ha sido del 1,79% (con base en datos del Banco Central de Costa Rica), no garantiza un mercado estable de acuerdo con los acontecimientos internacionales, la propia situación interna de la economía y la posición que ha asumido el actual Gobierno de Costa Rica en cuanto a hacer una defensa del tipo de cambio, a pesar de ver reducidas las reservas internacionales, con el fin de evitar un aumento en la inflación.

Cabe destacar que por ser el 2018 un año electoral, se debe prestar atención a las políticas y diferentes decisiones de cada uno de los partidos políticos y candidatos en todas aquellas áreas que impactarían en el mercado financiero, entre ellas, el tipo de cambio y la forma en que se enfrente la situación fiscal del país.

Así las cosas, si los recursos se encarecen en el mercado, es esperable que los créditos sean impactados hacia el alza, por lo que será necesario seguir de cerca la calidad de los créditos otorgados con el fin de evitar un aumento en la morosidad.

Teniendo en consideración los actuales escenarios, se requiere que todas las instituciones financieras como Coopecaja redoblen esfuerzos en cuanto al análisis del entorno.

Especialmente, este comité considera relevante que se tomen las acciones necesarias para dar seguimiento de forma permanente a los acontecimientos internacionales y nacionales por parte de la administración de la cooperativa, procurando incorporar una cultura permanente de análisis de contexto previa a la toma de cualquier decisión de índole estratégica.

Recomendaciones

1. Que el Consejo de Administración promueva la adopción de una cultura de análisis del entorno económico, financiero, político y social de previsión de acontecimientos, tanto internacionales como nacionales, iniciando desde el Plan Estratégico y proyectos estratégicos de la cooperativa.
2. Que la Administración mantenga un constante monitoreo y seguimiento de las condiciones económicas y financieras tanto a nivel internacional como nacional.
3. Que el Consejo de Administración instruya a la administración de Coopecaja para que, en el Plan Estratégico se incluya el capítulo de Análisis del Entorno y se informe de periódicamente a los órganos sociales según corresponda.

Capítulo III
Edificios Actual y Nuevo

"Mi proyecto favorito siempre es el próximo"
Michael Graves

Como en los últimos cuatro años, se incluye un capítulo relacionado con la construcción del nuevo edificio de Coopecaja R.L. Sin embargo, a diferencia de los anteriores informes, para el presente ya las obras se han iniciado y al momento de la elaboración de este informe tienen un notorio grado de avance.

Según el informe gerencial preparado por la oficina de proyectos y presentado al Comité de Vigilancia, el proyecto tiene un progreso de 74% del total, de manera que el adelanto de la etapa constructiva al 23 de enero de 2018 era aproximadamente 15%. Contar con instalaciones físicas cómodas y amplias, donde se puedan desarrollar de mejor forma las labores y ofrecer un mejor servicio a los asociados, será un logro significativo.

Por lo anterior, este Comité de Vigilancia considera que el nuevo edificio debe servir de piedra angular para forjar la nueva cultura de calidad y servicio diferenciado al asociado que, además, sirva de base para el uso de tecnologías de punta.

Se considera fundamental, de parte de este Comité de Vigilancia, mantener un estricto seguimiento y control, tanto de los costos como de los tiempos de construcción; así como de un aspecto fundamental, el proceso de traslado desde el actual edificio hasta el nuevo edificio, ya que se considera una fase absolutamente crucial, para que el traslado no interfiera en la continuidad del negocio en ningún momento.

En cuanto al costo del nuevo edificio, durante todo el proceso, hemos expuesto nuestra opinión y nuestras recomendaciones con el fin de que ofrezca las mejores condiciones, tanto para nuestros asociados como para nuestros colaboradores. Han sido temas relevantes relacionados con el costo, diseño, el flujo de caja y su posible impacto en la cooperativa, además de los beneficios colaterales que se obtendrán con el nuevo edificio.

Por ello, se consideramos importante dar a conocer a nuestros delegados el precio del edificio, sin pretender entrar en una valoración sobre los costos. No obstante, resulta necesario exponer las variaciones presentadas desde el 2014, cuando la administración, a solicitud de este Comité de Vigilancia, preparó un análisis del proyecto, en aquel momento, según los datos presentados, la inversión requerida para la construcción del edificio era de ¢3.839.974.572,44 (tres mil ochocientos treinta y nueve millones novecientos setenta y cuatro mil quinientos setenta y dos colones con 44/100). Sin embargo, con base en el

presupuesto remitido por la administración, al 12 de enero de 2018, incluyendo las decisiones tomadas en cuanto a compra de propiedades y otros costos asociados, la inversión total para el edificio es de ¢5.541.397.227,20 (cinco mil quinientos cuarenta y un millones trecientos noventa y siete mil doscientos veintisiete colones con 20/100). Con base en estos valores, se evidencia un incremento entre lo estimado en el 2014 y el costo actual del proyecto de 44,31%.

Desde el inicio del proyecto del nuevo edificio, hemos manifestado nuestra preocupación por el valor de la inversión y por el impacto que tiene sobre el flujo de caja de la cooperativa, especialmente cuando se requiere contar con fondos estables. No obstante, también somos conscientes del impacto positivo que tendrá en la imagen y el negocio contar con un edificio que ofrece condiciones superiores a las actuales, el cual se espera que sea en el corto plazo.

Otro aspecto no menos importante es el relacionado con el futuro del actual edificio, este comité considera necesario tomar una decisión lo antes posible, ya que es una infraestructura de tamaño y costo significativos, además de estar ubicado en una zona de mucha actividad comercial.

Recomendaciones

1. Que el equipo gerencial y el Consejo de Administración mantengan estricto control sobre los costos asociados a la construcción del edificio. Una vez finalizada la obra, deberán brindar un informe sobre el total de los gastos incurridos durante todo el proceso de construcción.
2. Que la administración mantenga estricta vigilancia sobre el avance de la obra, su calidad y los plazos de entrega del nuevo edificio.
3. Que el Consejo de Administración, instruya a la administración para que en un plazo máximo de tres meses, prepare y presente propuestas claras y viables en relación con el futuro del actual edificio central Coopecaja.

Capítulo IV
Evolución Tecnológica

"El diseño no es solo lo que ves, sino como funciona."
Steve Jobs

En anteriores informes, hemos considerado especialmente relevante uno de los proyectos más importantes para la Cooperativa: el Core Bancario; esto porque es importante obtener el mayor valor para los asociados y lograr eficiencia en la operación de la cooperativa.

En esta ocasión, en vista de la evolución tecnológica y la generalización de su uso, se han considerado también otros temas tecnológicos que nos permitan ofrecer el mejor servicio al asociado.

Así las cosas, en cuanto al estado del proyecto Core Bancario es conveniente señalar que ha sido también de largo proceso de ejecución y ha tenido importantes variaciones en su valor total, no obstante, se considera que su impacto para la cooperativa y para todos los asociados debe ser importante.

Durante los años de ejecución del proyecto, se ha examinado cuidadosamente lo que se ha considerado necesario. Sin embargo, aún no se cuenta con el proyecto en total ejecución; en la actualidad, su cumplimiento es de 90%; según lo manifestado por el Gerente General, la fecha para la finalización del proyecto y su puesta en marcha se programó para el 28 de febrero de 2018.

Por otra parte, nos hemos reunido con la administración, hemos solicitado una buena cantidad de informes y hemos expresado opiniones en concreto sobre nuestras dudas en relación con los aspectos tecnivaológicos de la cooperativa,pues se considera relevante por parte de este Comité de Vigilancia, que no se pierdan de vista los avances tecnológicos orientados a ofrecer experiencias más gratas a nuestros asociados, sobre este punto, queremos destacar que, a pesar de que se observan importantes decisiones y acciones, aún falta mucho trabajo por hacer y que,en los anteriores informes ya lo habíamos expresado, así como en nuestras reuniones con la administración.

Es nuestro criterio que Coopecaja debe avanzar con mayor celeridad en la implementación de nuevas tecnologías que permitan entender, ofrecer más y mejores servicios y facilidades a los asociados y a los segmentos de población que deseamos atraer.

En esa dirección, reiteramos la necesidad de que se conozcan nuevas herramientas tecnológicas que permitan disponer de datos e información en tiempo real, que a la vez, permitan a todos en la organización, iniciando por el Consejo de Administración, disponer, de manera consolidada, información relevante para la toma de decisiones. Por ejemplo, un buen avance sería contar con dashboard, (panel de indicadores) donde se visualicen los datos de forma organizada y puedan convertirse en la mejor fuente para la toma de decisiones.

Otro aspecto relevante, es contar con bases de datos depuradas sobre los asociados y a las que se pueda acceder de forma fácil y confiable; para ello, se considera relevante iniciar con herramientas como el Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de Relaciones con el Cliente, en español; esta herramienta se puede entender como un sistema que permite la comprensión de las necesidades de cada asociado y establecer estrategias, incluso individualizadas para cada cliente; adicionalmente resulta relevante contar con herramientas de Inteligencia de Negocios (BI, por sus sigla en inglés) con las cuales hacer, entre otras muchas cosas, cruces de variables y análisis avanzados que lleven alconocimiento profundo de los asociados, de manera que hasta se pueda adelantar a sus necesidades, lo que haría posible también disminuir los niveles de riesgo, por ejemplo, en el otorgamiento de créditos en razón del amplio discernimiento que se tiene de cada asociado.

Según Jorge González "Innovar" es un proceso creativo que poco tiene que ver con ideas geniales y mucho con observar con rigor y disciplina el entorno para encontrar soluciones rentables, sostenibles a los problemas, retos y necesidades. Por tanto, a partir de los cambios observados en el entorno, se presenta la necesidad de ofrecer productos y servicios

diferenciados, de ahí que Coopecaja debe innovar ofreciendo servicios de calidad particular que resulten rentables y sostenibles.

Por último, debido a la correlación existente entre el proyecto del nuevo edificio y el uso de la tecnología, instamos a la administración para que atienda todos los detalles, con el fin de que ningún asociado se vea perjudicado en el servicio que recibe; por otra parte, que los datos e información recopilados por la cooperativa estén debidamente resguardados y disponibles en todo momento.

Recomendaciones

1. Que el Consejo de Administración marque una clara dirección hacia el avance en el uso de las mejores y más adecuadas tecnologías con el fin de que se puedan ofrecer servicios de excelencia, que sirvan de base para dar el salto a un estado diferenciado en el servicio a nivel de la industria.
2. Que la administración brinde un adecuado seguimiento al proceso, relacionado con el traslado hacia el nuevo edificio con el fin de mitigar una eventual materialización de algún tipo de riesgo relacionado con la tecnología y sus derivaciones.

Capítulo V

Comercialización y relaciones con el asociado

"La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará como les hiciste sentir"
Maya Angelou

Nuevamente se considera relevante la inclusión de temas relacionados con el Departamento Comercialización, Relaciones y Experiencia del Asociado. No es este el primer año que tratamos estos temas en nuestro informe, pero consideramos que es necesario atenderlos de forma decidida y tomar acción por parte de la Cooperativa. Ante tal situación, nuevamente enfatizamos en el aspecto comercial, específicamente en la necesidad de observar avances para mejorar el conocimiento y la relación con los asociados.

Hemos observado mejoras que consideramos importantes, sin embargo, la relación con el asociado es un ente vivo que cambia todos los días, tanto por acciones nuestras, inacciones o por efectos de lo que hacen otras empresas del sector y fuera del mismo.

La adecuada gestión de la comercialización resulta materia imprescindible en el planeamiento estratégico de la cooperativa, pues de ella depende que se mejore la cantidad y calidad de los negocios, haya un aumento de los ingresos, junto con la satisfacción de los asociados y se mantengan las buenas relaciones con ellos.

En este sentido, mediante acuerdo CA-077-17, del 21 de marzo de 2017, el Consejo de Administración autorizó la creación de seis (6) plazas de Asesor Junior con el fin de apoyar las labores del área comercial, especialmente la colocación de créditos y nuevas afiliaciones.

No obstante, la Auditoría Interna, en su informe AI-36-2017, como parte de sus observaciones, señaló "Se evidencia que desde agosto a octubre del 2017 no se están cumpliendo las metas de colocación de los Asesores Junior con base en lo indicado en la propuesta aprobada por el Consejo de Administración en marzo del 2017. Según nos menciona la Jefatura Comercial las condiciones del mercado han variado por lo que están implementando otras estrategias con el fin de cumplir las metas planteadas."

En ese mismo informe, el Jefe Comercial comentó: "El no cumplimiento se debe principalmente a una variación de las condiciones de crédito, dado que la afiliación en un 70% de los casos viene ligada al crédito. Se diseñó material publicitario y un script de ventas específico para resaltar otros productos y beneficios, pero la tendencia es la misma."

Al respecto, recordamos que la base de las buenas decisiones en el área comercial se sustentan en el conocimiento profundo de los clientes, en nuestro caso, nuestros asociados. Así las cosas, actualmente el área comercial cuenta con información muy básica para la preparación y ejecución de estrategias comerciales, siendo insuficiente para materializar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

Al analizar las acciones llevadas a cabo por el área comercial, se comprueban algunas acciones positivas en cuanto al conocimiento que se ha obtenido de los asociados, como aspectos demográficos; no obstante, es necesario se requiere más información de los asociados, más allá de conocer sus rangos salariales y en cuáles instituciones laboran.

También se debe considerar más que la mera estadística en cuanto al número de nuevos asociados o el número de renuncias; insistimos en que es necesario avanzar en el conocimiento de cada asociado con el fin de ofrecer productos y servicios de forma personalizada, de manera que cada asociado tenga en Coopecaja su primera opción financiera.

Adicionalmente, enfatizamos en la necesidad de desarrollar proyectos relacionados con el mejoramiento de la experiencia de los asociados, por medio de sus interacciones con la cooperativa y apoyados en una sólida base tecnológica o transformación digital.

Aspecto no menos relevante es el trabajo en equipo, la adecuada y frecuente comunicación entre las áreas de la cooperativa con el propósito de avanzar enlos proyectos propuestos; de ahí la necesidad de integrar distintas visiones provenientes de todas las áreas de la cooperativa, pero con el mismo objetivo.

En el presente y el futuro, el trabajo en equipo, el análisis de datos, la construcción de información conjunta, la interpretación y la acción para el logro de las metas, debe ser conjunta, fundamentada en el uso de la tecnología, y la transparencia en la comunicación entre las áreas de las organizaciones.

Por tal razón, Coopecaja, sin dilación debe avanzar en esa dirección, y cada una de las áreas hacer su aporte, en este caso, el Área Comercial se torna en extremo relevante.

Recomendaciones

1. Que la administración atienda las recomendaciones expuestas en el informe 2017 de este comité, sobre todo, lo relacionado con avanzar hacia la mejora en la experiencia del asociado y la transformación digital.
2. Que la administración analice y determine la viabilidad de implementar un proyecto de Customer Relationship Management (CRM) o de gestión de relaciones con los clientes.
3. Que la administración, de manera decida e inmediata, promueva la cultura del trabajo en equipo o colaborativa en todas las áreas de la cooperativa.

Capítulo VI
Capital Humano y Salud Ocupacional

"Los valores vitales que una empresa tiene son la experiencia, habilidades, innovación y conocimientos de sus empleados." Leif Edvinsson

En los otros capítulos hemos expuesto sobre la relevancia de escuchar a nuestros asociados y sobre la importancia de ofrecer productos y servicios de calidad excepcional y memorable. Sin embargo, quienes tienen contacto con el asociado, son lo que entienden sus necesidades, es decir, los funcionarios de la cooperativa.

Por tanto, debemos asegurarnos de contratar a los mejores colaboradores, que sean reflejo de la Misión, la Visión y los Valores de Coopecaja y, por supuesto, que estén capacitados para superar las expectativas de nuestros asociados, pero también que cada uno de ellos, se sienta feliz y comprometido con la empresa.

Teniendo absoluta claridad de la relevancia del capital humano de la cooperativa, instamos a la administración para que atienda las necesidades de forma integral.

Fortalecimiento de la Unidad de Capital Humano

La visión de largo plazo, el establecimiento de planes para el bienestar, aunado a la adecuada continuidad y ejecución de los planes son fundamentales para el éxito del negocio.

Durante los últimos años, se ha observado una preocupante inestabilidad en la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, por lo que, por las razones que sean, se han presentado más movimientos de los deseados y convenientes para la cooperativa.

Por tal razón, instamos con vehemencia a la administración para que atienda como un tema prioritario el asegurar, en primera instancia, que se cuente con planes o adecuado seguimiento a proyectos tales como el teletrabajo que ofrece múltiples beneficios a las partes involucradas, junto con el avance de las tecnologías de la información y comunicación, así como con los indicadores de conectividad del país que son efectivos.

La ventaja de los ahorros directos que genera la modalidad de teletrabajo en materia de costos operativos (menor consumo de energía, recursos como agua, utilización del espacio) y también para los colaboradores en aspectos como transporte y alimentación; asimismo, contribuyen con la preparación para los nuevos retos que enfrentaremos como empresa, algunos de ellos ya se han expuesto claramente en anteriores informes, esos proyectos deben necesariamente estar alienados con la estrategia corporativa y ser ejecutados correctamente y con éxito.

Atracción de talento, capacitación y sucesión

Entre los temas de los que recurrentemente se han expresado en anteriores informes están los que se comentan seguidamente. Estamos convencidos de la necesidad de contar con los mejores colaboradores para Coopecaja, por eso, debe haber un proceso de atracción de los mejores talentos hacia la cooperativa; además, se requiere el establecimiento de planes de capacitación orientados a fomentar sólidamente los pilares de la cultura organizacional (misión, visión y valores) en los colaboradores, pues son ellos el principal factor de éxito de la empresa.

Estamos conscientes de que se han hecho esfuerzos en la implementación de algunos proyectos de capacitación o formación; sin embargo, contar con instrumentos adecuados de medición del avance y de logro de los objetivos tanto de cada capacitación sigue siendo una tarea por cumplir .

De tal forma, es necesario desarrollar programas de capacitación sólidos orientados a que cada colaborador se convierta en un instrumento de cambio; no basta con asistir a un seminario de servicio al cliente o a un taller de trabajo en equipo o desarrollar algunas habilidades, se deben implementar proyectos integrales que respondan a las nuevas realidades.

Por tanto, se requiere avanzar en la continuidad de los procesos de capacitación de nuestros colaboradores, pero también de los órganos sociales, para que todos estén adecuadamente preparados para afrontar los cambios a los que nos enfrentamos, a nivel social y empresarial, como el uso de nuevas tecnologías, nuevos gustos, costumbres y necesidades.
Otro aspecto, que consideramos relevante, es plantear un proyecto orientado a contar internamente con las personas más capaces para que crezcan en y con la cooperativa; de ahí la necesidad de identificar con claridad a los colaboradores con mayor potencial e idoneidad para ocupar cargos de mayor responsabilidad en la empresa. Esa es tarea correspondiente al área de Recursos Humanos.

Importancia de la capacitación a los órganos sociales

Según, la SUGEF en la normativa Reglamento sobre Gobierno Corporativo SUGEF 16-16 en la sesión V, artículo N° 17 Perfil de los miembros del Órgano de Dirección, señala lo siguiente:

> *"(…)"*
>
> *17.2 Tienen la formación, conocimientos y experiencias, amplios y demostrables, con el fin de ejercer el Gobierno Corporativo.*
>
> *"(…)"*

Sobre este particular, se debe destacar que a los Directores del Comité de Vigilancia y Consejo de Administración, les alcanzan responsabilidades muy amplias, tal y como lo establece el Estatuto de Coopecaja en su artículo 71 que señala:

> *"…La responsabilidad solidaria de los miembros del Consejo de Administración y Gerente, alcanza a los miembros del Comité de Vigilancia o al Auditor Interno por los actos que éste no hubiese objetado oportunamente…"*

Actualmente no se ha logrado implementar un programa de capacitación del orden estructurados, sistemáticos, de nivel ejecutivo y sostenido, que les permitan alcanzar las competencias y habilidades que demanda la administración de una empresa con activos por más de $300 millones y que está en un mercado altamente competitivo, donde el que gestiona mejor el talento humano construye bases sólidas para el futuro.

Lo anterior, vinculado que la administración debe aplicar los controles que permitan una adecuada ejecución del Plan de Capacitación, que se diseñe con estricto apego al cuerpo normativo de manera transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad. Lo anterior, considerando el logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico y los recursos disponibles, para lo anterior considerando lo siguiente:

- Impulsar los mecanismos de control, entre la asignación y la ejecución.
- Realizar las evaluaciones y seguimiento a los cursos asignados, a efecto de monitorear y realizar los ajustes que correspondan a la programación del Plan de Capacitación.

Se deben establecer actividades de control permanente que se apliquen de forma previa, durante y posterior a la ejecución del Plan de Capacitación, con el fin de asegurar el contenido presupuestario e incentivar la rendición de cuentas a lo interno. Asimismo, estas actividades deben evaluarse y ajustarse periódicamente con el objetivo de que sean efectivas y contribuyan a mejorar la rendición de cuentas como instrumento de gestión.

La administración debe designar responsables de velar por el cumplimiento de los mecanismos de control establecidos y la normativa emitida por el Consejo de Administración.

En razón de lo anterior, esta Comité de Vigilancia vela sobre la importancia de ejecutar los recursos de capacitación, conforme con las necesidades de capacitación identificadas e inherentes al rol de funciones de cada órgano social, lo cual permitirá ejecutar, controlar y evaluar los gastos, así como el establecimiento de estrategias de capacitación que contribuyan a efectuar un mejor aprovechamiento de los recursos

Evaluación del desempeño y remuneración

En los últimos años, hemos visto con optimismo el deseo de avanzar en los temas que, a nuestro entender, son relevantes para el éxito de la cooperativa. En esa línea, consideramos importante avanzar decididamente en la implementación de la herramienta para medir el desempeño y el establecimiento de fórmulas para remunerar y premiar a los colaboradores que se destaquen.

No menos importante es enviar señales claras a los colaboradores sobre lo que se espera de su trabajo y de un adecuado plan de remuneración, que permita mantener al mejor talento dentro de la cooperativa.

Salud ocupacional

Con base en el Reglamento de Comisiones y Oficinas o Departamentos de Salud Ocupacional N° 39408-MTSS, que se establece en el primer considerando: *"De conformidad con los principios de nuestra Constitución Política, las personas empleadoras deben adoptar en su empresa o empresas, las medidas necesarias para la higiene y seguridad del trabajo, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad de las personas trabajadoras en el ejercicio de su actividad laboral."*

Entonces, partir de ese mandato y como parte de nuestra responsabilidad con nuestros colaboradores, consideramos relevante la implementación, fortalecimiento y mejora continua de lo relacionado con la salud ocupacional.

En la cooperativa, existe un informe preparado por la encargada de Recursos Humanos, en el que se evidencia la necesidad de ejecutar acciones orientadas al cumplimiento de la normativa y de las debilidades detectadas. Por ello, como Comité de Vigilancia, reiteramos la necesidad de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa y en los compromisos que se hayan adquirido al respecto por parte de la administración.

Consideramos que por la trascendencia del tema y las repercusiones de todo tipo que tiene la salud ocupacional, esperamos que se atienda todo lo dispuesto en la reglamentación y se prepare y ejecute un plan interno de forma inmediata.

Especial llamado hacemos para que, en los valores de la cooperativa se incluya lo relacionado con el soporte, apoyo y cuidado que se debe dar a los colaboradores, pues en la actualidad se omite tan fundamental valor.

Recomendaciones

1. Que la administración implemente proyectos de capacitación o formación para los colaboradores con el fin de que se desarrollen de forma integral y no solo en algunas competencias, habilidades o herramientas.
2. Que la administración haga de la evaluación del desempeño y la remuneración una fortaleza insuperable para el resto del sector financiero en cuanto a los resultados, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores y de los asociados.
3. Que la administración atienda las recomendaciones hechas por este comité en relación con la salud ocupacional de manera oportuna y prepare un plan completo al respecto. Lo anterior, por tratarse de un tema de fundamental importancia.
4. Que la asamblea instruya al Consejo de Administración y la Comité de Educación, para que desarrollen e implementen un programa de capacitación conforme las posibilidades económicas y las necesidades de sus directores, que garantice contar con órganos sociales de alto desempeño y capaces de añadir el valor necesario para potenciar el negocio. Del mismo modo, se deberá plantear una estrategia para capacitar a delegados y asociados.

Capítulo VII
Plan Estratégico

"Si se quiere modificar radicalmente el cuadro estratégico de un sector, hay que empezar trasladando el foco de atención desde los competidores a la alternativa, y desde los clientes a los no clientes"
Wuchang Him y Renée Mauborgne.

El epígrafe de este capítulo responde a los autores de la Estrategia del "Océano Azul", que plantea la necesidad de salirse de los mercados saturados y crear nuevos espacios para atraer nuevos clientes y replantear la manera en que se hacen las cosas en la industria.

El sector financiero, al igual que el resto de las industrias, está experimentando importantes cambios y, en cierto modo, niveles importantes de incertidumbre. La existencia de gran cantidad de opciones, algunas tradicionales, otras no tanto, el uso cada vez mayor de la tecnología como Big Data, inteligencia de negocios, inteligencia artificial y otros recursos.

Por otra parte, las condiciones del mercado conducen a prestar mayor atención al uso de la tecnología, a mejores medios de comunicarse y a escuchar a los clientes, a ofrecer productos y servicios cada día más ajustados a las necesidades de cada cliente.

Según ese enfoque, no se trata de crear una nueva industria, se trata de, al menos, ampliar las fronteras del sector y de las actividades de hoy.

En otros informes hemos dicho que la estrategia es la creación de hipótesis, esas hipótesis deben fundamentarse en elementos como los siguientes:

- *La anticipación.* Que no es otra cosa que estar antes que los demás, creando nuevos escenarios, productos, servicios, en síntesis, anticiparse a las necesidades de los asociados y servirlos de la mejor forma.
- *La adaptación*. Es la capacidad de la cooperativa para enfrentar las condiciones externas e internas que se le presenten, por ejemplo, los cambios tecnológicos que permiten a las organizaciones adaptarse para no quedar fuera del mercado. Esa adaptabilidad resulta de un profundo análisis y de haber tomado las acciones pertinentes para poder enfrentar al cambio.
- *Acción.* Se trata de moverse hacia esos nuevos océanos, donde se ha decido enrumbarse. Por tanto, se trata de decisiones valientes, pero bien interiorizadas en toda la organización.

Al analizar la actual estrategia de la cooperativa y compararla con las acciones que se están ejecutando, se observa que se continúa manteniendo una posición de seguidor en relación con el resto del mercado o la industria.

El Plan Estratégico actual que es revisado periódicamente; es un plan orientado a la operatividad de la cooperativa, más que al planteamiento de estrategias con visión de largo plazo. Actualmente, se cuenta con algunos indicadores (relevantes todos), pero no queda clara la vocación de la cooperativa para crear nuevos escenarios para ofrecer a los asociados actuales y a los que lleguen en el futuro.

No obstante, se valoran positivamente los avances que se han hecho en relación con la formulación de una nueva estrategia para la cooperativa; en este nuevo proceso, es necesario incorporar, con absoluta claridad, aspectos como el uso de herramientas tecnológicas, así como evolucionar en la visión de integración entre las áreas. Por otra parte, a pesar de que en la actualidad se cuenta con un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y planes por cada área, es necesario diseñar una ruta hacia el tipo de "océano" en el que se desea "navegar"; un "océano rojo" cargado de competidores o un "océano azul", donde se marque diferencia y se logre consolidar la cooperativa, de modo que ser asociado a Coopecaja sea un buen negocio para todos.

Recomendaciones

1. Que el Consejo de Administración, en el marco del nuevo proceso de desarrollo estratégico, promueva el desarrollo de una estrategia corporativa, donde se defina la ruta e integren todos los proyectos y acciones que sa seguir en el largo plazo.
2. Que el Consejo de Administración participe activamente en la definición de esa nueva estrategia corporativa, marcando con absoluta claridad y certeza el camino que debe recorrer la cooperativa en los próximos años.
3. Que tanto el Consejo de Administración como la administración, promuevan una cultura de ejecución y excelencia, apoyados por la nueva estrategia corporativa y las herramientas tecnológicas más avanzadas.

Capítulo VIII

Situación financiera, crédito, fondeo y riesgos

Como eje principal de la actividad de Coopecaja y de este Comité de Vigilancia. Más que hacer una valoración o análisis profundo del estado de las finanzas, del crédito y del fondeo de la cooperativa, nos hemos propuesto una vez más, exponer nuestras observaciones y hallazgos en cada uno de esos puntos.

Situación financiera Coopecaja

En relación con la situación financiera, a partir de la regular consulta, observación y análisis de la situación, determinamos algunos aspectos en los que es posible mejorar.

Entre los aspectos que deben ser atendidos con el fin de mejor, está la rentabilidad. La rentabilidad es el resultado de muchas decisiones que se toman en las empresas, además, del impacto que tiene sobre las del entorno.

La planificación financiera cobra especial importancia cuando a nivel internacional, la industria financiera y la cooperativa se enfrentan a movimientos que posiblemente impactarán con mayor fuerza en el futuro cercano.

El aumento de las tasas de interés, el posible aumento en la morosidad, el cambio en los modelos de negocio causa que las organizaciones deban tomar en consideración todos esos aspectos para su planificación financiera y darles permanente seguimiento a esas situaciones.

De acuerdo con la información suministrada por el área financiera de la cooperativa, a continuación, se presenta el comportamiento de algunos indicadores a lo largo de los últimos ocho años.

Suficiencia Patrimonial

Quizá lo primero que debemos hacer es responder a la pregunta ¿qué es la suficiencia patrimonial? Primeramente, se debe señalar que la suficiencia patrimonial se entiende como un indicador de tipo financiero. Es decir, que estamos hablando de la relación porcentual de cobertura que tiene una entidad financiera para los posibles riesgos ponderados de sus partidas de activo sensibilizadas con partidas no asignables y de riesgo inherentes a la actividad. En palabras más simples, estamos hablando de la posibilidad de que una institución financiera haga frente a los riesgos que le puedan representar sus activos, como podría ser el riesgo de que los deudores de créditos, por alguna razón, no paguen sus créditos.

Así las cosas, con base en el acuerdo SUGEF 03-06, que en su artículo 33 establece que las instituciones financieras serán evaluadas con base en la siguiente tabla.

Categoría de riesgo	Rango de Coeficiente
Normal	$SP_E \geq 10\%$
Grado 1	$9\% \leq SP_E < 10\%$
Grado 2	$8\% \leq SP_E < 9\%$
Grado 3	$SP_E < 8\%$

Así, de acuerdo con la tabla, una institución financiera que tenga suficiencia patrimonial de 10% o superior, tiene una categoría de riesgo normal.

Para el caso de Coopecaja, hemos preparado un análisis histórico del indicador, con el fin de conocer la evolución que ha tenido la cooperativa y evaluar su condición actual. En ese sentido, se ha hecho una revisión de la suficiencia patrimonial para los años, 2010 hasta 2017.

Como se observa en el Gráfico 1, durante los años de estudio la cooperativa ha mostrado niveles de suficiencia patrimonial positivos, de manera que para el 2010 se tuvo 23,84% de suficiencia patrimonial y a diciembre de 2017 el nivel de suficiencia patrimonial fue de 18,87%.

No obstante, a pesar de que se tienen niveles muy altos de suficiencia, se debe mantener un estricto seguimiento de todos los elementos que intervienen en su cálculo con el fin mantener a la cooperativa alejada de posibles riesgos.

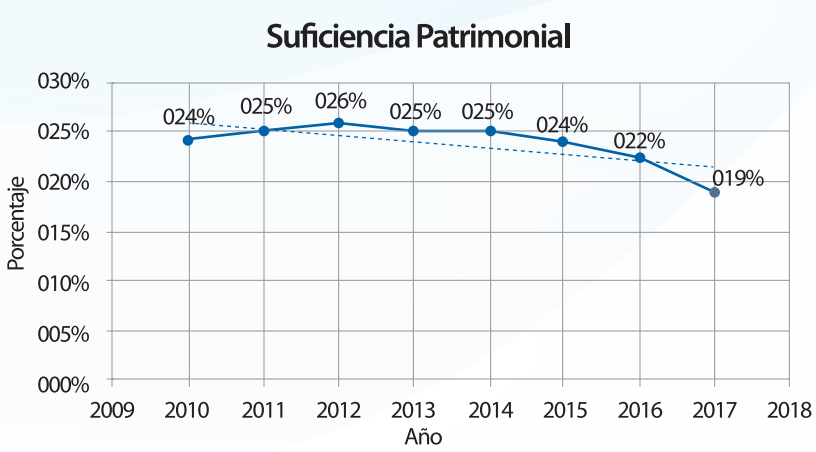


GRÁFICO 1 La suficiencia patrimonial de Coopecaja R.L desde el 2010 al 2017

Gastos de Intermediación / Ingresos Financieros

Los gastos de intermediación representan los pagos que debe hacer la cooperativa para conseguir fondos prestables; así las cosas, para el 2017, esos desembolsos representaron el 47,88% de los ingresos financieros, mostrando una tendencia alcista en el análisis desde el 2010 hasta el 2017. (Gráfico 2)

Eso significa que, los costos para obtener fondos, los costos de forma conjunta, tanto las obligaciones con el público, como con las instituciones financieras, se han incrementado considerablemente en relación con los ingresos por intermediación financiera.

Este incremento en los gastos de intermediación obliga a la cooperativa a observar y controlar todos los gastos de su operación, como lo exponemos a continuación.

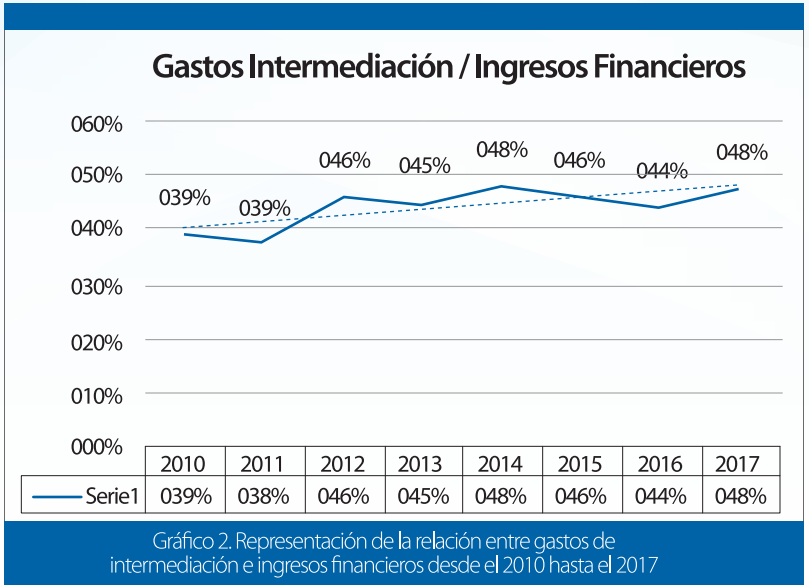


Gráfico 2. Representación de la relación entre gastos de intermediación e ingresos financieros desde el 2010 hasta el 2017

Gastos Administrativos / Ingresos Financieros

Para el 2017, los gastos administrativos representaron el 21,62% del total de los ingresos financieros de la cooperativa.

Tal como se indicó anteriormente, al presentarse un incremento en los gastos de intermediación financiera, ha provocado que se deban cuidar en extremo otros gastos de operación como los gastos administrativos; rubro en el que se presentó un incremento de los gastos administrativos en el 2013; no obstante, a partir del 2014 se ha habido una tendencia hacia la baja, dando como resultado que se logre mayor eficiencia y cierta compensación en relación con los gastos de intermediación financiera.(Gráfico 3)

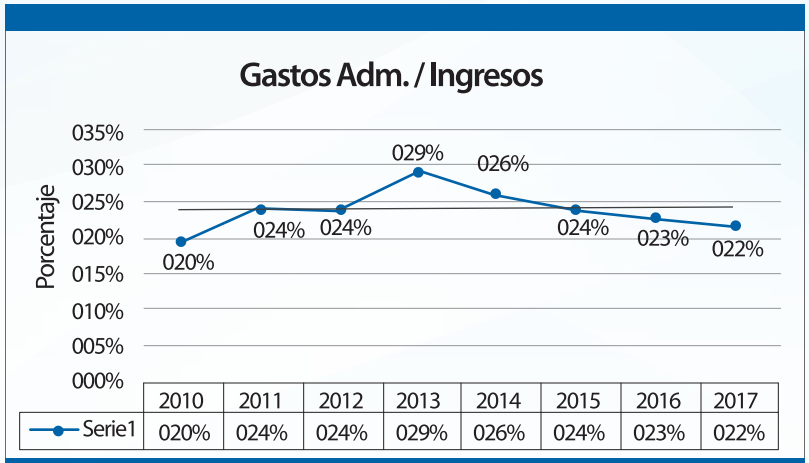


Gráfico 3. Relación entre gastos administrativos e ingresos financieros entre el 2010 y el 2017

Gastos de Personal / Ingresos Financieros

Las organizaciones deben procurar mantener una relación baja entre los gastos de personal y sus ingresos financieros, especialmente cuando se tienen costos de intermediación financiera al alza, como ya se ha indicado. Además, debe considerarse que la industria financiera se ha tornado en extremo competitiva, por lo que se trata de hacer mucho con menos y mejores recursos, entre ellos, el personal.

Para 2017 se observó que la disminución en esta relación continuó, de ahí que el resultado obtenido fue 14,70% como porcentaje de gastos de personal en relación con los ingresos financieros. Esto confirma que se mantiene la tendencia a la baja mostrada desde el 2014, aspecto positivo para la cooperativa, ya que demuestra un claro compromiso con la eficiencia operativa. (Gráfico 4)

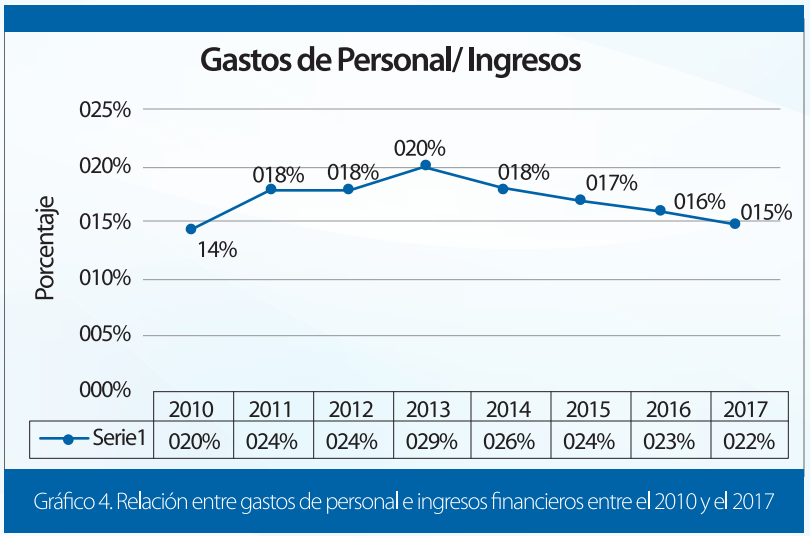


Gráfico 4. Relación entre gastos de personal e ingresos financieros entre el 2010 y el 2017

Resultado Operativo Neto / Ingresos Financieros

Como se ha indicado, al tener gastos de intermediación financiera más altos, Coopecaja ha tenido que tomar acciones compensatorias y recortar en aspectos importantes como los gastos administrativos; no obstante, como se muestra, para el 2017, hubo una disminución en los resultados operativos netos y los ingresos financieros.

Esto muestra la necesidad de continuar con una estrategia de buen manejo de los gastos a nivel general, pero especialmente buscar la forma de disminuir los gastos financieros de intermediación.

Así las cosas, para el 2017, los resultados de operación neta fueron de 30,21% versus un 35,2% para 2016. Estos resultados reflejan la necesidad de continuar implementando acciones y políticas orientadas a aumentar la relación que existe entre los ingresos financieros y los gastos de operación. (Gráfico 5)

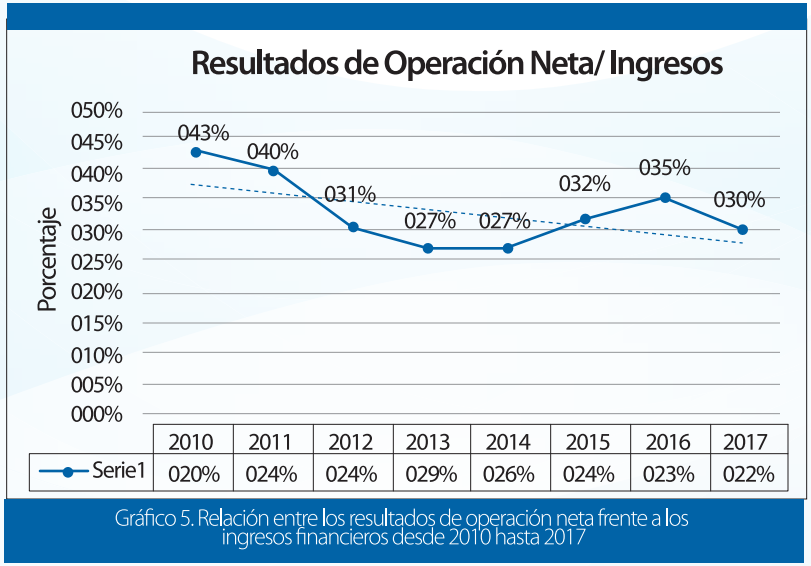


Gráfico 5. Relación entre los resultados de operación neta frente a los ingresos financieros desde 2010 hasta 2017

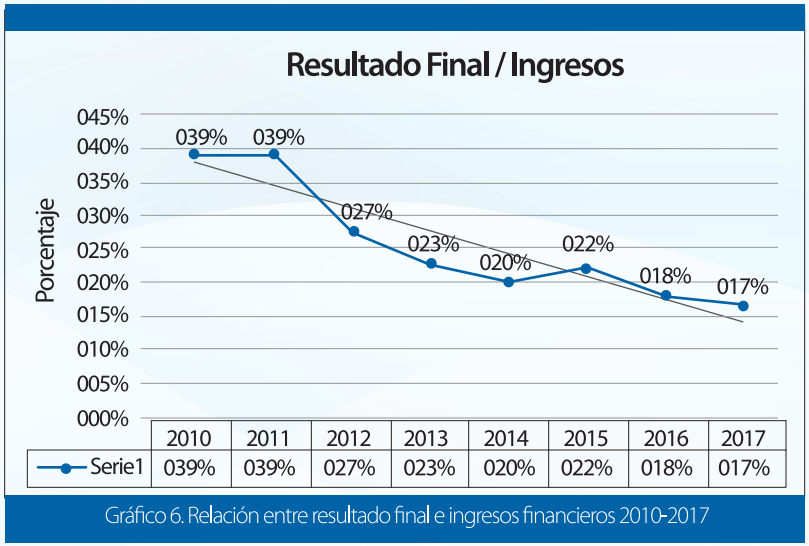


Gráfico 6. Relación entre resultado final e ingresos financieros 2010-2017

Resultado Final / Ingresos Financieros

La expresión final, y por supuesto uno de los objetivos más relevantes de cualquier organización, es la obtención de beneficios o utilidades.

Así las cosas, tal como se observa en el Gráfico 6, para el 2017, la rentabilidad final de la cooperativa fue de 16,59%. Este resultado muestra una tendencia que se ha mantenido desde el 2011, cuando se obtuvo una rentabilidad de 39,47%, hasta caer al punto más bajo de los últimos ocho años en el 2017.

Sin embargo, es necesario indicar, especialmente para los últimos tres años, con mayor énfasis en los dos últimos, la cooperativa ha tomado la importante decisión de aumentar el tamaño de las estimaciones, de modo que para el 2017, la estimación fue de más de ¢3.000 millones que representan el 12,83% del total de los ingresos financieros del 2017.

Al hacerse tal estimación, naturalmente ha impactado la rentabilidad final de la cooperativa; no obstante, Coopecaja y todos los asociados ganamos en protección ante eventuales adversidades financieras.

En resumen, si bien, se ha observado un crecimiento en las utilidades de la cooperativa, lo cual es importante, al comparar el crecimiento de las utilidades con de los gastos entre los años 2016 y 2017, ha sido mayor el crecimiento del gasto, 18,27%, mientras que la utilidad ha crecido de 8,26% en ese mismo periodo. Es decir, los gastos financieros son los que más han crecido; así, los gastos con instituciones financieras crecieron 36,44% y el gasto de obligaciones con el público, 12,24%.

Por otra parte, se observa que los resultados de los índices de actividad confirman lo antes dicho en relación con el retroceso en el desempeño, el cual, si bien no es un alarmante, sí es necesario atenderlo inmediatamente. Entre los índices que muestran algún nivel de retroceso están los ingresos financieros /activo productivo, que pasó de 16,40% en 2015 a 15,10% en 2017; esto significa que, los ingresos en relación con el activo productivo se redujeron.

Crédito

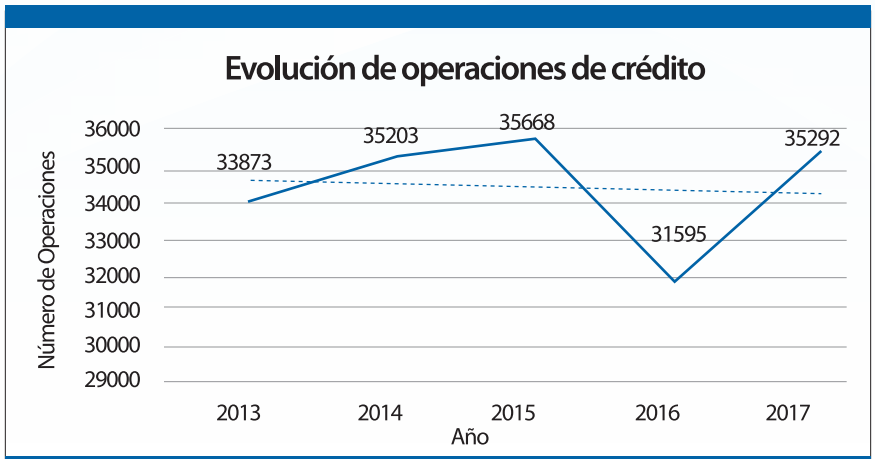
Por ser el crédito la principal fuente de ingresos para la Cooperativa requiere de un seguimiento permanente, tanto en lo relacionado con el tamaño, costo, riesgos asociados, entre otros aspectos.

En el Comité de Vigilancia, vemos con preocupación algunos números que deben ser revisados y atendidos con inmediatez. Entre los números, encontramos que la cartera de crédito ha estado ampliando el plazo promedio de colocación, pasando de 6,8 años en el 2015 a 8,9 años en el 2017. El seguimiento de estos números es relevante, puesto que la colocación del crédito promedio de la cartera se ha incrementado el plazo de recuperación en 30,88% en tan solo dos años.

Por otra parte, la tasa de interés promedio ponderada de colocación de los créditos pasó de 18,53% en el 2015 a 16,64% en el 2017.

La combinación de aumento en el plazo de colocación, con la disminución de la tasa de interés promedio a la que son prestados los fondos, impacta directamente en la cuenta de resultados de la cooperativa, por esa razón, de no tomarse las acciones correctivas de forma inmediata, la incidencia será directa en los resultados financieros.

No menos relevante y preocupante son los temas relacionados con la reducción en el número de operaciones crediticias entre el 2015, cuando, según la información ofrecida por nuestra área financiera, se pasó de un total de 35 668 operaciones de crédito a 35 292 en el 2017. El Cuadro 1 muestra la evolución de las operaciones de crédito desde el 2013 hasta el 2017.



Cuadro 1. Evolución de las operaciones de crédito desde el 2013 al 2017 en Coopecaja R.L.

En el 2015, el 7020% del total de asociados a la cooperativa tenía operaciones de crédito con ella, mientras que para diciembre de 2017 solo el 63,10% de los asociados mantenía operaciones crediticias con la cooperativa. El Gráfico 7 muestra el porcentaje de asociados con créditos desde el 2013 hasta el 2017. En él también se observa que desde el 2013, hay una disminución en el porcentaje de asociados con operaciones de crédito en la cooperativa.

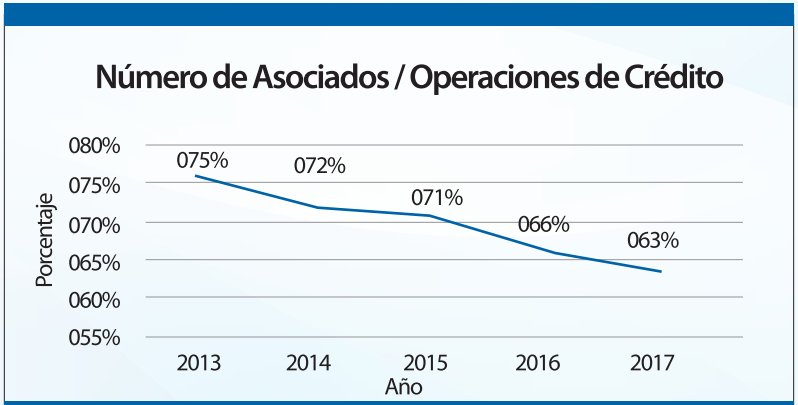


Gráfico 7. Relación entre el número de asociados y sus operaciones de crédito con Coopecaja

Además, se presenta en el Gráfico 8 la evolución que ha tenido el número de asociados con operaciones de crédito en Coopecaja.

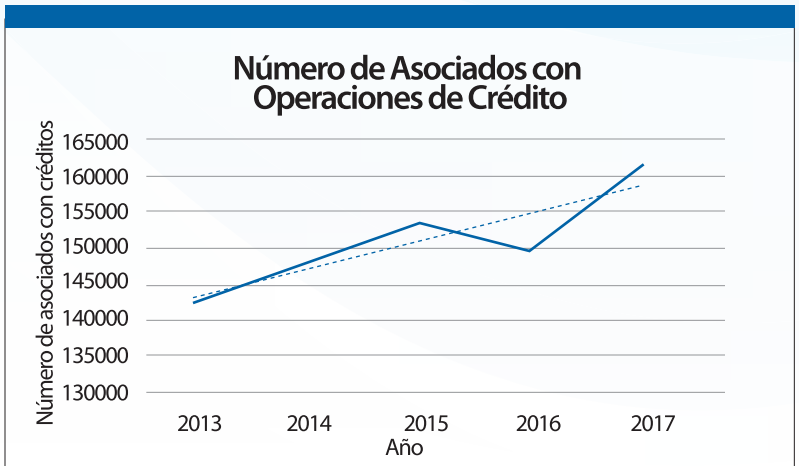


Gráfico 8. Evolución del número de asociado con operaciones de crédito con Coopecaja (2013-2017)

Es conveniente resaltar la necesidad de mantener un estricto seguimiento de las normas, tanto internas como las emitidas por SUGEF, en cuanto a la calidad de análisis de crédito y de su otorgamiento con el fin de mantener la cartera de crédito sana.

Recursos financieros (Fondeo)

El fluido vital para el desarrollo de la actividad de la Cooperativa es la disponibilidad de fondos prestables con los costos más favorables.
A pesar de que se logró alcanzar las metas de colocación, se observó durante el 2017 un comportamiento que se alejó de forma importante del flujo presupuestado, esto, a nuestro entender, debe ser revisado de manera inmediata y permanente.

Se determinó que se enfrentaron dificultades para obtener fondos prestables para mantener la actividad y el negocio; por eso, desde el momento en que conocimos de esa situación, se decidió, por parte de este comité, darle especial seguimiento, por su impacto sobre la actividad y el negocio.

Actualmente, a pesar de haberse logrado las metas de presupuesto de colocación, se mantiene cierta incertidumbre en cuanto a la consecución de fondos para 2018. Hay claridad de que algunos acontecimientos en el sector financiero han provocado la limitación del acceso a créditos bancarios, por ejemplo: la salida de operaciones de Bancrédito, entidad con la que se tenía negociado algún crédito, sin embargo, al pasar la cartera al Banco de Costa Rica, por limitaciones que impone la normativa, no fue posible obtener un monto importante.

Con base en los últimos datos suministrados por la administración, se está en proceso de obtener financiamientos de instituciones financieras internacionales, con el consecuente riesgo que implica que esos créditos sean otorgados en dólares, lo que podría provocar un impacto negativo en caso de que se produzca una devaluación significativa del colón.

Por otra parte, vale la pena revisar las tasas promedio de costo de los fondos prestables; el costo promedio de los fondos prestables procedentes del financiamiento bancario pasó de una tasa de 10,8% en el 2015 a un promedio de 10,57 en diciembre de 2017, según la información suministrada por el área financiera de la cooperativa.

A pesar de observarse una pequeña disminución en el costo de los fondos, resulta indispensable la obtención de fondos con plazos largos y a tasas bajas con el fin de evitar el riesgo de tasas de interés, que puedan materializarse como consecuencia de los desequilibrios macroeconómicos del país.

Riesgos

Riesgo, ¿qué es riesgo? Con mucha frecuencia nos planteamos esa pregunta cuya respuesta, a veces, no se logra entender adecuadamente.

En el mundo financiero, se habla de condiciones de incertidumbre y condiciones de riesgo; las primeras son cuando no existe un adecuado conocimiento de los resultados que podría presentar un evento, por ejemplo, que no haya una manera de saber cuántos asociados solicitarán créditos durante el año ni su monto. En ese caso, se está ante una situación de vulnerabilidad que podría llevar a la cooperativa a materializar problemas.

Por otra parte, se está ante una condición de riesgo cuando es posible asignar probabilidades de ocurrencia a determinado evento o situación. De ahí que la unidad de riesgo tiene un papel relevante dentro de la cooperativa.

Al respecto, a partir del interés y la necesidad de conocer a fondo los posibles riesgos y su grado de impacto sobre la organización, es que permanentemente se solicitan informes a la unidad de riesgos o se procuran reuniones con la jefatura.

En relación con dicha unidad, en anteriores informes se ha solicitado la elaboración de estudios integrales de riesgos, además de simulaciones, para tal fin, se solicita usar herramientas tecnológicas.

Anteriormente, ya hemos externado nuestra preocupación, pues es necesario profundizar en la prevención, medición y mitigación de riesgos. En la situación actual que viven el país y la cooperativa, este comité considera que es impostergable la ejecución de todos esos estudios con análisis prospectivos profundos y no solamente con estudios con enfoques cualitativos y escasamente cuantitativos.

No obstante, concordamos plenamente con lo expuesto en el informe UR-05-2018 de la Unidad de Riesgos, donde se concluye: *"En el periodo 2018, Coopecaja debe ser precavido en el manejo de la liquidez disponible, y en ejecutar nuevos proyectos que impliquen generación de gastos que no generan ingresos en el corto plazo. Para el manejo de ingresos y gastos financieros según la metodología de mitigación que aplique, potencialmente puede impactar negativamente los resultados del periodo 2018 en mayor o menor cuantía al compararlos con el 2017."*

Recomendaciones

1. Que la administración mantenga un estricto seguimiento sobre todos los acontecimientos, tanto externos como internos, que puedan tener algún impacto en la cooperativa, con el fin de mantener su estabilidad financiera.
2. Que la administración mantenga un estricto control sobre las cuentas que componen el índice de suficiencia patrimonial de la cooperativa, con el fin de que en todo momento se ubique en relación con lo que SUGEF considera categoría de riesgo normal.
3. Que la administración revise estrictamente las fuentes de fondeo y sus costos, con el fin de que los gastos de intermediación financiera no continúen creciendo, como ha sucedido en los últimos años.
4. Que la administración impulse el trabajo en equipo de todas las áreas y unidades de la cooperativa con el fin de que un mayor número de asociados tengan operaciones con la cooperativa con las mejores condiciones para las partes.
5. Que la administración impulse de forma decida el uso de herramientas tecnológicas para el análisis de crédito y el análisis de riesgos con el fin de minimizar las posibilidades de incurrir en malas decisiones que puedan impactar a la Cooperativa.
6. Que la administración, a partir del uso adecuado de herramientas tecnológicas, fortalezca la calidad de los análisis del área de riesgos con el fin de apoyar la toma de decisiones y, además, fortalecer la correcta comunicación hacia los órganos sociales.

Capítulo IX
Proyectos estratégicos y nuevos negocios

"Tengo un plan, se llama hacer las cosas bien". Anónimo

Puntos de Servicio

La necesidad de contar con más y mejores canales de acceso a los servicios de la cooperativa para los asociados se ha expuestos en otros informes. No obstante, los cambios tecnológicos, además de ser prudentes en cuanto al crecimiento de los fondos requeridos para la operación de nuevos puntos de servicio y en cuanto a la situación financiera del país, junto con los gastos asociados, nos ha llevado a considerar adecuada la decisión tomada por la administración de no iniciar nuevos proyectos asociados con la expansión, hasta tanto no contar con mejores condiciones para hacerlo.

Posible participación en negocio de salud

Desde el momento en que se informó al Comité de Vigilancia sobre las negociaciones orientadas a iniciar nuevos negocios, precisamente no relacionados con el negocio financiero, nos dedicamos a estudiar el tema a fondo. Analizamos el contexto y en general la posible compra de acciones de un importante hospital.

Producto de ese análisis determinamos importantes hallazgos, entre ellos los siguientes:

- El sistema de salud pública desde hace ya muchos años ha venido deteriorándose, provocando consecuencia negativa especialmente para las clases económicas media y baja.
- En el mercado hospitalario costarricense, en los últimos 15 o 20 años, han existido entre tres y cuatro opciones relevantes en cuanto atención privada hospitalaria.
- Existen otros casos de clínicas que incluso han desaparecido.

- A partir del análisis de la información suministrada por la empresa hospitalaria, además de las conversaciones con los principales ejecutivos que administran el hospital en la actualidad, se comprobó que la entidad se encuentra en una situación financiera y de mercado complicada, pues en apariencia, ha dejado de ser opción para los ciudadanos que requieren de atención privada hospitalaria.
- Actualmente, existen en el mercado algunos otros centros hospitalarios con fortalezas que merecen estudio:

  √ Son empresas con fuerte visión empresarial.
  √ Son empresas respaldadas por importante capital económico.
  √ Han realizado importantes inversiones en infraestructura, tecnología, capital humano y,
  √ Han sabido mercadear de muy buena forma sus servicios.
  √ Cuentan con capital humano de alto nivel.

Adicionalmente, desde hace unos años, han surgido nuevas organizaciones que ofrecen servicios de salud mediante lo que se puede llamar "centros de servicio" donde se ofrece una importante cantidad de especialidades a precios accesibles y que, posiblemente en los próximos años, evolucionarán hacia el ofrecimiento de servicios integrales y hospitalarios.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración evalúe la conveniencia de mantener el proyecto de apertura de nuevas sucursales y puntos de servicio, así como la posibilidad de usar canales digitales.
2. Que el Consejo de Administración evalúe de forma detallada e integral, conforme a la estrategia establecida, la posibilidad de avanzar con el proyecto de adquisición de acciones de la organización hospitalaria.
3. Que la administración evalúe otras oportunidades de negocio con potencial, cuyo ingreso resulte atractivo, ya sea en la industria financiera o de otra naturaleza.

Capítulo X
Varios

Seguimiento de Acuerdos Asamblea Delegados

Como parte de las acciones y responsabilidades de este Comité de Vigilancia, hemos dado seguimiento a los acuerdos tomados y al estado de ejecución de lo acordado por la Asamblea de Delegados.

A continuación, se presenta una tabla donde se muestran cada una de las mociones presentadas, la acción acordada por la Asamblea, cada uno de los responsables del cumplimiento, el estatus actual y la fecha límite para su cumplimiento.

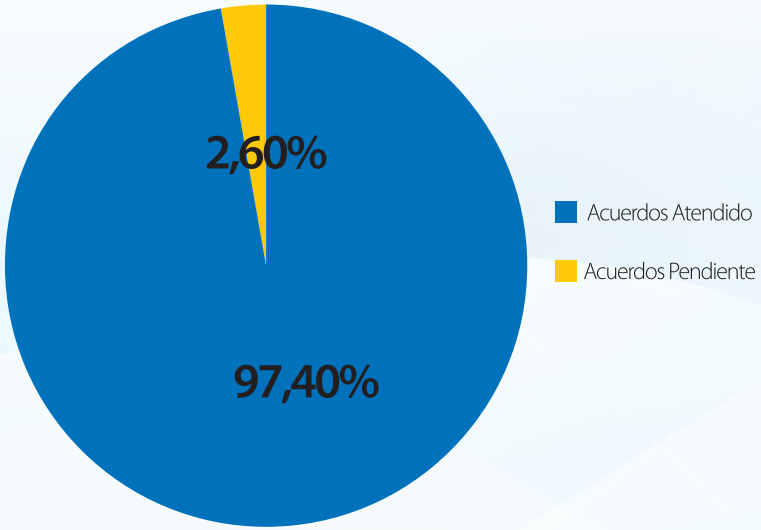
Mociones Asamblea 2017

Moción	Acción Acordada	Responsable	Status	Fecha Limite
Moción 1 Suscrita por: Jose Francisco Fonseca Secundada por: Juan Pablo Mora Poveda, Lorenzo Chacón Arrieta Propone: En vista que en las pasadas Pre asambleas de San José y Puntarenas la cooperativa invirtió muchos recursos para discutir los informes de los órganos colegiados y la Gerencia. Solicitamos que el punto de Presentación de informes no sea nuevamente discutido, sino que se den por conocidos y así lograr una asamblea fluida y productiva. Además solicitamos que el punto#6 de elecciones se traslade en vez del punto #4 con el fin de agilizar la asamblea y evitar el uso excesivo de la palabra con fines políticos.	Se aprobó y se ejecutó en el evento	Asamblea General	Ejecutado	N/A
Moción 2 Suscrita por: Rodrigo Solano Solano Secundada por: 15 personas más Propone: En vista que en las Pre asambleas en Puntarenas y San José, la cooperativa ha invertido muchos recursos para discutir ampliamente los informes, todos los delegados hemos sido responsables en invertir el tiempo necesario para asistir, escuchar y hacer las observaciones a los informes de cada uno de los órganos colegiados y de la Gerencia de la cooperativa, solicitamos que el punto de ¨Presentación de informes¨ no sean nuevamente discutidos, sino que se pase a darlos por conocidos como corresponde y así lograr una asamblea más fluida y productiva.	Se aprobó y se ejecutó en el evento	Asamblea General	Ejecutado	N/A
Moción 3 Suscrita por: Rodrigo Solano Solano Secundada por: 15 firmas más Propone: En vista que en las Pre-asambleas en Puntarenas y San José, la cooperativa ha invertido muchos recursos para poner en conocimiento de los señores delegados la propuesta de los estatutos, realizadas las consultas y observaciones correspondientes a la propuesta de reforma de los estatutos por los delegados presentes en dichas Pre-asambleas, luego de las aclaraciones proporcionadas por el Consejo de Administración y la Gerencia de la cooperativa, solicitamos que el punto de ¨Modificaciones al Estatuto¨ se dé por aprobado, tal como fue presentado oportunamente.	Se aprobó y se ejecutó en el evento	Asamblea General	Ejecutado	N/A
Moción 4 Suscrita por: Rodrigo Solano Secundada por: Doris Valerio Bogantes Nota: Que el Comité de T.I. de la cooperativa lidere y apoye al Tribunal Electoral un cambio de plataforma tecnológica que permita que las elecciones sean más expeditas y no consuma tanto tiempo y filas. Señala el director Rojas que se ha estado votando con la botonera y ha sido muy ágil; piensen en el hecho de que se haga de esa manera el otro año y no sea con filas de nuevo para votar procesos electorales con más de una hora. La idea es que se valoren tecnologías diferentes como la botonera para que las elecciones sean más rápidas.	Luego de la votación el resultado es el siguiente: Votos a favor: 118 Votos en contra: 121 Abstenciones: 55 No se aprueba la moción.	Administracion	No se aprobó	N/A

Mociones Asamblea 2017

Coopecaja

Moción	Acción Acordada	Responsable	Status	Fecha Limite
Moción 5 De la GERENCIA: La moción consiste en lo que analizaron sobre la modificación al estatuto con respecto a la reserva de bienestar social, que se aumentó del 8% a 11%. Se mencionó que se tiene una situación porque la aseguradora que nos cubre nos están dejando casos de asociados que tienen enfermedades anteriores a la adquisición de la póliza y cuando se presentan los casos la aseguradora indica que no los pagan, por ende se está pasando por la reserva al igual que el pago de la póliza. Por lo tanto, se requiere no solo aumentar el porcentaje de la reserva si no también aumentar dentro de esta la distribución porcentual.	Se aprobó la moción, se realizó a nivel interno de la Cooperativa y del presupuesto	Gerencia / Financiero	Ejecutado	N/A
Moción 6 Suscrita por: Robert Harbottle Quirós Secundada por: Jaime Cascante Nota: La Gerencia de Coopecaja entregue a quienes los soliciten como delegados los informes que se exponen en las pre-asambleas sea en digital o físico. Lo anterior con la finalidad de poder ser leídos y estudiados previamente a las pre-asambleas y por cuanto en la Asamblea se aprueba la moción de que los informes de los órganos primero.	El Presidente del Consejo menciona que la mesa acoge la moción y se enviará la información de previo.	Gerencia / Relaciones Corporativas	Proceso	May-18
Moción 7 Suscrita por: Karla Dormond Fallas Secundada por: 9 Delegados más Nota: Que los afiliados que son delegados y que renuncian a la cooperativa por alguna razón, cuando se afilien nuevamente y quieran postularse como delegados, el plazo que les pide para ingresar nuevamente que es de dos años, que se rebaje de 6 a 8 meses máximo, ya que dos años es mucho tiempo y hay algunos delegados que verdaderamente vale la pena que vuelvan por que trabajen en pro de la cooperativa.	El Secretario del Consejo de Administración menciona que el escenario es que ahora cómo se aprobó la reforma al estatuto ahora habrá una lista de suplentes y entonces tendrá que ponerse en lista. Por ende, se acoge para análisis porque los reglamentos los valora el Consejo.	Consejo de Administración	Proceso	May-18
Moción 8 Suscrita por: Ana Ruth Acebedo Secundada por: Shirley Hernández Nota: Se informen las condiciones de las mociones del año anterior.	El Secretario del Consejo de Administración indica que se vieron en las Pre asambleas y fueron 100% acogidas todas las mociones.	Consejo de Administración	Ejecutado	N/A



Seguimiento de acuerdos del Comité de Vigilancia

Como entre nuestras responsabilidades está informar de forma transparente sobre las acciones y resultados de nuestras decisiones y durante el periodo se tomaron muy importantes acuerdos, cuyo impacto no es solo a corto plazo, sino también a largo plazo, comunicamos sobre el cumplimiento de los acuerdos tomados por este Comité y de los cuales se ha cumplido con el 73,91%.

Reservas Patrimoniales

Reserva de Educación

Las reservas de Educación han mantenido un crecimiento importante, pasando de ¢865.805.157,20 (ochocientos sesenta y cinco millones ochocientos cinco mil ciento cincuenta y siete colones con 20/100 hasta ¢1.098.381.506,00 (mil noventa y ocho millones trescientos ochenta y uno mil quinientos seis colones con 00/100.); eso ha representado un crecimiento del 26,86% para el 2017 en relación con el 2016.

Saldo 2016	Debe	Haber	Saldo 2017
¢865.805.157,20	¢183.770.106,08	¢416.346.454,88	¢1.098.381.506,00

Reserva de Bienestar Social

En relación con la reserva de bienestar social, durante el 2017 se observó una reducción de ¢52.093.388,68 (cincuenta y dos millones noventa y tres mil trescientos ochenta y ocho colones con 68/100. Eso significó un cambio de 10,22% en relación con el 2016.

Saldo 2016	Debe	Haber	Saldo 2017
¢509.658.049,72	¢629.643.871,60	¢577.550.482,92	¢457.564.661,04

Auditoria Interna

Dado que la Auditoría es la instancia de mayor cercanía en cuanto a sus objetivos y funciones, durante el último periodo, se ha procurado tener mayor cercanía con la Auditoría Interna de la Cooperativa, para ello, durante el periodo se programaron reuniones en las que la Auditoría Interna presentó sus informes, hallazgos y recomendaciones hechas a las distintas instancias a las que se dirigía cada estudio.

A partir de ello, se presentaron nuestros puntos de vista y observaciones sobre el trabajo realizado. Como conclusión de ese proceso, se espera que para el próximo periodo se mantenga la misma mecánica y se logren mejorar los resultados obtenidos hasta ahora en beneficio de la cooperativa.

Informes de Auditoria Interna Emitidos 2017-2018

Nomenclatura Informe	Fecha Definitivo	Nombre del Informe
AI-01-2017	12/1/17	Seguimiento al Plan de Trabajo del Consejo de Administración, a diciembre 2016.
AI-02-2017	1/2/17	Seguimiento del Plan Estratégico
AI-03-2017	8/2/17	Envíos XML Sugef Diciembre 2016
AI-04-2017	14/2/17	Revisión Cartera Octubre, diciembre 2016
AI-05-2017	15/2/17	Revisión del Archivo de Capitalización
AI-06-2017	8/3/17	Informe Riesgos
AI-07-2017	9/3/17	Seguimiento de recomendaciones Febrero 2017
AI-08-2017	27/2/17	Revisión al proceso de Crédito
AI-09-2017	31/3/17	Seguimiento de recomendaciones de T.I.
AI-10-2017	3/5/17	Revisión Excedentes Cooperativa 2016-2017
AI-11-2017	10/5/17	Seguimiento a Plan Estratégico 2016-2018 y Plan Anual Operativo al 31 de marzo, 2017
AI-12-2017	11/5/17	Seguimiento al Plan de Acción para el Cumplimiento de la Normativa SUGEF 18-16
AI-13-2017	7/11/17	Seguimiento a Acuerdos del Consejo de Administración
AI-14-2017	13/6/17	Revisión a la Propuesta de Administración de los procesos de Recibido, Apertura y Análisis de Ofertas para la Construcción del Nuevo Edificio Coopecaja
AI-15-2017	14/6/17	Operaciones de crédito Coopecaja formalizadas de enero a marzo de 2017
AI-16-2017	16/6/17	Proceso de Recursos Humanos
AI-17-2017	4/7/17	Revisión de Proceso de Compra
AI-18-2017	4/7/17	Revisión al proceso de recuperación de la cuentas de usuario administrador de los sistemas vitales en ambientes de producción, contingencia - CODISA y Core.
AI-19-2017	4/7/17	Revisión y seguimiento a normativa para cumplimiento de la ley 8204
AI-20-2017	18/7/17	Seguimiento al Programa de Trabajo de Auditoría Interna
AI-21-2017		Informe no Emitido
AI-22-2017	23/8/17	Seguimiento a Plan Estratégico 2016-2019 y Plan Anual Operativo al 30 de junio, 2017
AI-23-2017	10/8/17	Seguimiento de recomendaciones a Julio 2017
AI-24-2017	18/8/17	Revisión al proceso de envíos XML a SUGEF
AI-25-2017	16/8/17	Cumplimiento del Acuerdo SUGEF 32-10 Contratación Auditoría Externa
AI-26-2017	17/8/17	Ofertas de empresas constructoras y el cumplimiento de los rubros establecidos en el Cartel de Licitación "Nuevo edificio de Coopecaja R.L. – Sede Central"
AI-27-2017	1/9/17	Seguimiento al Plan de Trabajo del Consejo de Administración, a Agosto 2017.
AI-28-2017	18/8/17	Seguimiento al Plan de Acción para el Cumplimiento de la Normativa SUGEF 18-16
AI-29-2017	7/9/17	Cumplimiento del Acuerdo SUGEF 16-16 Gobierno Corporativo.
AI-30-2017	26/9/17	Opinión sobre autoevaluación de la gestión a Julio, 2017.
AI-31-2017	14/9/17	Administración del Riesgo de Liquidez SUGEF 17-13
AI-32-2017	4/10/17	Proceso de Gestión de Respaldos de la Cooperativa, conforme lo establecido en el acuerdo SUGEF 14-17
AI-33-2017	9/10/17	Disponibilidades
AI-34-2017	12/10/17	Revisión de Excedentes Cesantía 2016-2017
AI-35-2017	3/11/17	Inversiones
AI-36-2017	14/11/17	Seguimiento al avance de proyectos estipulados en el Plan Estratégico
AI-37-2017	9/11/17	Operaciones de crédito Coopecaja formalizadas de abril a junio de 2017
AI-38-2017	15/11/17	Sucursales
AI-39-2017	14/11/17	Seguimiento a Plan Estratégico 2016-2019 y Plan Anual Operativo al 30 de septiembre, 2017
AI-40-2017	14/11/17	Revisión Proceso de Crédito Cesantía
AI-41-2017	15/11/17	Seguimiento al Cumplimiento del Plan de Trabajo de Auditoría Interna a Oct, 2017
AI-42-2017	5/12/17	Revisión de Aguinaldo 2017
AI-43-2017	1/12/17	Revisión de Procesos de Compras
AI-44-2017	21/12/17	Seguimiento a evento de fraude en operación de Crédito
AI-45 2017	19/12/17	Revisión Cartera Hipotecario - Vivienda
AI-46 2017	21/12/17	Contratos de Ahorro a Plazo.
AI-47 2017	21/12/17	Ahorros Programados.
AI-48 2017	21/12/17	Operaciones de crédito Coopecaja de Julio a Setiembre de 2017
AI-49 2017	23/12/17	Seguimiento Implementación Nuevo Core Bancario
AI-50 2017	23/12/17	Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2018
AI-51 2017	31/1/18	Ingresos y Gastos a Noviembre de 2017
AI-52 2017	29/1/18	Seguimiento Plan de Trabajo Comité de Educación
AI-53 2017	26/1/18	Operaciones de crédito Coopecaja y Fondo de Cesantía entre junio 2016 y noviembre de 2017.
AI-54 2017	26/1/18	Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar
AI-55 2017	31/1/18	Obligaciones Financieras
AI-56 2017	2/2/18	Cuentas de Orden
AI-57 2017	2/2/18	Revisión de la integridad de los datos de la cartera de crédito
AI-58 2017	2/2/18	Cumplimiento del Plan de Trabajo de Auditoría Interna
AI-01 2018	2/2/18	Revisión al proceso de envíos XML a SUGEF, período de julio a diciembre de 2017.
AI-02 2018	2/2/18	Seguimiento al Plan de Trabajo del Consejo de Administración, a diciembre 2017.
AI-03 2018	2/2/18	Seguimiento de recomendaciones a Enero 2018

Participación o Pertenencia a Federaciones o Convenios

Uno de los principios del cooperativismo es la cooperación entre cooperativas, de tal forma que se pueda servir mejor a sus asociados. En ese sentido, Coopecaja está actualmente asociada a organizaciones tales como FECOOPSE y la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica.

Por ser parte de nuestra esencia cooperativista, este Comité de Vigilancia considera importante conocer los alcances y beneficios que obtenidos de dicha pertenencia y, lo que podemos ofrecer a tales organizaciones.

Asistencia a Sesiones de los miembros de órganos sociales

Como parte de las revisiones que se efectúan durante el año, está la de la asistencia a sesiones por parte de los miembros de los diferentes órganos sociales de la cooperativa.

Hemos encontrado que, durante el periodo, todos los órganos han funcionado correctamente; la asistencia, a sesiones ha sido la constante en cada uno de los órganos de la empresa, con las normales excepciones que se pueden presentar.

Sistema videoconferencia

La videoconferencia es el medio mediante el cual se permite la comunicación por medio de audio y video en tiempo real entre dos o más áreas de la cooperativa; de modo que se facilita la fluidez e interacción entre los colaboradores ubicados en distintas zonas geográficas. Este recurso tecnológico permite optimizar los recursos, reducir costos, evitar traslados de personal de zonas alejadas hacia la sede central y viceversa, asimismo, se incrementa la producción y la eficiencia de la empresa.

Con ese propósito, el Comité de Vigilancia solicitó, mediante acuerdo y coordinación con el Departamento de Operaciones, la planificación de las visitas mediante este canal de comunicación, que son accesibles por el servicio de videostreaming en un enlace web dedicado para esta función dentro de la red.

La plataforma de videocomunicación, se emplea de acuerdo con las programaciones de visitas de las sucursales que tiene la cooperativa una vez al mes para el informe de gestión de cada encargado administrativo de la sucursal.

Recomendaciones

1. Que la Auditoría interna continúe con el proceso de mejora continua en procura de mejorar la calidad y profundidad de los estudios realizados.
2. Que el Consejo de Administración promueva un estudio, en el que se identifiquen con claridad los aportes que como cooperativa hemos dado a las organizaciones cooperativas y los beneficios que se han recibido a la luz de los objetivos de cada una de esas organizaciones.


Coopecaja
Juntos construimos el éxito



Comité de Educación y Bienestar Social

PRESIDENTE:	Lorenzo Chacón Arrieta
VICEPRESIDENTE:	Giancarlo Amador Guevara
SECRETARIA:	Silvia Navas Orozco
VOCAL 1:	Josefa Mendoza Martínez
VOCAL 2:	Leroy Bennett Grant

Informe del Comité de Educación y Bienestar Social

NUESTROS PRINCIPALES LOGROS A DICIEMBRE 2017:

- Se aprobaron más de ¢184 millones en beneficios económicos entre 1649 asociados y sus familias, previa verificación de requisitos con base en la reglamentación, distribuidos de la siguiente forma:
  - Más de ¢50 millones en incentivos estudiantiles para 700 familias.
  - Más de ¢59 millones en ayudas económicas por concepto de beneficios sociales entre 412 familias.
  - Más de ¢75 millones en 537 beneficios económicos por fallecimiento de asociados o sus familiares.
- Aumento del porcentaje de resolución de ayudas en más de un 300%, en comparación con el periodo anterior, al pasar de 115 a 412 solicitudes tramitadas favorablemente.
- Participación de 1200 asociados y/o sus familiares en eventos de educación cooperativa, financiera y bienestar social.
- Capacitación a 1569 asociados actuales y potenciales mediante charlas impartidas en los centros de trabajo de todo el país.
- Implementación de eventos masivos de alto impacto positivo en la población cooperativa.

Superación

La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.

Nelson Mandela

Comité de Educación y Bienestar Social

El Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS) programa y coordina los planes de educación, capacitación y divulgación del modelo cooperativo. Por medio de la administración de las Reservas de Educación y Bienestar Social, brinda asistencia a la población cooperativista de Coopecaja. Su labor para este periodo puede resumirse en las siguientes actividades:

Más de 600 incentivos estudiantiles.

Se distribuyeron más de 500 incentivos de ¢100 mil cada uno y 200 de ¢50 mil, para un monto total de ¢60 millones. Estos beneficios se repartieron entre estudiantes de primaria, secundaria y universidad bajo las modalidades de "excelencia académica y aprobación de curso". Los incentivos se asignaron a lo largo de todo el territorio nacional con base en la proporción de asociados en cada provincia. El aumento en el número de incentivos correspondió al creciente número de asociados y la demanda real de este beneficio.

Porcentaje de resolución del 95% de las solicitudes de beneficios sociales.

Porcentaje de resolución del 95% de la solicitudes de beneficios sociales. Estas ayudas económicas se brindan para la adquisición de medicamentos ó tratamientos no provistos por la Seguridad Social, situaciones de desastre natural y compra de lentes entre otros beneficios. Adicionalmente, se dió asistencia especial a los asociados víctimas del huracán Otto y la tormenta tropical Nate, colaboración que se tradujo en más de ¢35 millones destinados a las personas damnificadas. Sin omitir, la asistencia a los sitios de emergencia de los promotores de Coopecaja.

Más de 1200 participantes en eventos de formación en educación cooperativa y financiera.

Actividades que fomentan el bienestar de nuestros asociados en áreas como la salud, las finanzas, las relaciones familiares y el empoderamiento productivo, junto con la promoción activa de la educación financiera en eventos de formación para todo público. De esa manera, los eventos educativos buscan tener un impacto real al brindar conocimiento práctico a los asociados.

Capacitación a 1569 personas en sus centros de trabajo:

Bajo las temáticas de salud financiera y mejoramiento del ambiente laboral, las charlas y talleres desarrollados promueven un cambio en las actitudes y comportamientos de los participantes en su relación con el dinero y las personas. A la vez, estos espacios dan a conocer los beneficios de Coopecaja R.L. como entidad financiera y social.

Inicio de eventos de alto impacto en la población cooperativista:

Tales como el Día de la Familia Coopecaja, la Escuela de Fútbol Coopecaja y la regionalización de actividades de la mano de nuestras sucursales. El CEBS reforzó su compromiso con la gestión educativa en las zonas de influencia de Coopecaja (Liberia, Alajuela, Desamparados, Heredia, San José y Puntarenas).

Programa de capacitación a delegados

Se celebraron dos seminarios de actualización profesional con el nombre Práctica Cooperativa - Conocimientos para la labor diaria del delegado. Mediante una serie de intervenciones cortas (siguiendo la técnica del *elevator speech*) se trabajaron las temáticas de gestión del riesgo, fidelización, posicionamiento del delegado en centros de trabajo, beneficios sociales e involucramiento electoral. Tales eventos se celebraron los días 16 y 30 de setiembre con la participación de 393 delegados (Imagen 1).



Imagen 1: Seminarios para delegados Setiembre, 2017 Fuente: Promoción Social, 2017

Programa de capacitación a asociados

El crecimiento de la base asociativa demanda un mayor número de eventos y capacitaciones. Estos temas suelen vincularse con habilidades para la vida y educación financiera. Durante el 2017, los eventos reunieron a más de 1200 asociados de todo el país; entre ellos figuran tres actividades regionales con el tema Finanzas y Felicidad celebradas en las provincias de Guanacaste, San José y Puntarenas; también se organizó un foro sobre Inteligencia Financiera con la participación de Javier Angulo, Sixto Porras y el doctor Alexander Loynaz, expertos en finanzas personales, familia y *wellness* (Imagen 2). Adicionalmente, se celebró el Taller de Salud Integral donde se estudió la estrecha relación entre las decisiones financieras y la salud.



El foro de Inteligencia Financiera capacitó a los presentes para entender cómo el dinero se relaciona con la calidad de vida, la salud y el entorno social.

Imagen 2.: Afiche del Foro de Inteligencia Financiera. Octubre, 2017
Fuente: Promoción Social, 2017

Programa de materiales y gestiones educativas

Para reforzar 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 materiales educativos, como el *kit* de presupuesto con el fin de motivar a las personas para manejar adecuadamente sus gastos (Imagen 3). El paquete incluye 12 hojas para realizar un presupuesto mensual, así como consejos para ahorrar en casa, establecer prioridades financieras, enseñar finanzas a los más jóvenes, detectar su personalidad financiera y emprender nuevos negocios.



Imagen 3: Kit Planificador Financiero del Programa de Materiales Educativos 2017
Fuente: Promoción Social, 2017

Capacitaciones del CEBS	Fecha
Capacitación a candidatos proceso electoral	11 de Marzo
Normas y procedimientos parlamentarios	27 de Mayo
Curso de inducción para nuevos directores	15 de Julio
Finanzas para no financistas	22, 29 de Julio y 05 de Agosto
Programa de profesionalización a delegados (Seminarios)	16 de Setiembre 30 de Setiembre
Roles y funciones del Comité de Vigilancia	26 de Octubre
Roles y funciones de los Comités de Educación en las cooperativas	11 de Noviembre

Cuadro 1: Capacitaciones brindadas a los cuerpos directivos en 2017 Fuente: Promoción Social, 2017

Capacitación técnica a directores

El 2017 puede considerarse un año exitoso en relación con la oferta académica que se brindó a los cuerpos directivos, la cual fue variada y alineada a las solicitudes de los distintos órganos. A continuación, en el Cuadro 1 se presentan los temas que se abordaron en las capacitaciones a directivos.

Programa de campamentos de Educación cooperativa

En enero y julio del 2017, se celebraron cuatro campamentos con la modalidad Reto Coopecaja Extremo. Además del fomento del sentido de la colectividad, la cultura del ahorro y la promoción de los valores cooperativos; los eventos de este año hicieron énfasis en la importancia de la felicidad, así como el estímulo para conformar a los niños en ciudadanos del mundo.



Imagen 4: Reto Coopecaja Extremo: Edición Superhéroes 2018 Fuente: Promoción Social, 2017

En el campamento de julio 2017 con el lema Viajemos por el mundo, los participantes visitaron países como Japón, Rumania, Nueva Zelanda, Egipto y Costa Rica por medio de dinámicas y enseñanzas. Los campamentos 2017 contaron con una participación de 300 niños y jóvenes (Imagen 4). Por su parte, los campamentos de verano 2018 reforzaron los valores cooperativos bajo la figura de los Superhéroes con la premisa: todos tenemos superpoderes al ser mejores personas. Para el 2018 se aumentó el cupo de participantes en esos eventos a la espera de cumplir con la alta demanda de los mismos.

Programas de Responsabilidad Social

El programa de Responsabilidad Social de Coopecaja R.L. no solamente está incluido en el Plan Estratégico de la organización, sino que se encuentra alineado a la normativa internacional definida para este ámbito (ISO 26000). Durante marzo de 2017, se inició la sensibilización de colaboradores y cuerpos directivos en torno a esta temática con charlas y videoconferencias y se alcanzó una cobertura del 80% del total de dicha población. Además, en los años venideros, se enfatizará en cada una de las siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social. Entre los programas desarrollados en el 2017 pueden mencionarse los siguientes:

- *Charlas y talleres* relacionados con salud financiera se impartieron en todo el país, con las cuales se logró capacitar a 1.569 personas sobre el manejo adecuado de sus finanzas. En el siguiente cuadro se muestran los distintos centros de trabajo visitados y la cantidad de participantes en cada evento:

Centro Trabajo	Fecha	Asisten	Centro Trabajo	Fecha	Asisten
H. San Vicente Paul	14/2	27	Clínica PaternidadCCSS	17/7	9
H. San Vicente Paul	22/2	16	EBAIS Hatillo	22/7	10
H. Calderón G	27/2	10	Dir. Financiera CCCSS	22/7	19
H. Calderón G	6/3	10	Min. Salud Heredia	1/8	25
AS Parrita	9/3	28	H. San Vicente de Paul	8/8	23
H. Calderón G	14/3	32	Hospital de la mujer	9/8	13
H. San Vicente Paul	29/3	12	Fábrica de ropa CCSS	23/8	41
Liceo Sabanillas	5/4	99	CCSS Oficinas centrales	23/8	43
COOPESIBA	25/4	17	Hospital Alajuela	6/9	14
H. San Vicente Paul	27/4	15	IICA	8/9	31
DRS Pacífico	8/5	43	ICE Sabana	12/9	51
AS Montes de Oro	16/5	46	AS Oreamuno	26/9	14
H. Blanco C	18/5	41	ICT	3/10	30
H. San Vito	30/5	34	MIDEPLAN	25/10	16
CEDESO	2/6	25	CGR	18/10	23
CCSS OC	14/6	15	Lavandería CCSS	26/10	30
AS Los Santos	21/6	18	Hotel Holiday Inn	28/10	152
SENARA	22/6	20	Clínica Marcial Fallas	2/11	5
CEDESO	23/6	49	H. Calderón Guardia	8/11	19
Hotel Corobicí	24/6	148	DRS Pacífico	13/11	21
Coopecaja R.L.	29/6	31	H. Golfito	19/11	27
RRHH CCSS	30/6	24	RRHH CCSS	20/11	149
H. San Vicente Paul	11/7	44	**TOTAL**	**1.569**	

Cuadro 2: Charlas impartidas y talleres organizados sobre educación financiera en 2017 Fuente: Promoción Social, 2017

- ***Día de familia Coopecaja.*** El 2 de setiembre se celebró por primera vez el Día de la Familia Coopecaja (Imagen 5). Un evento donde los asociados podrían compartir clases de yoga, zumba, juegos tradicionales, karaoke, cuenta cuentos, entre otros, junto a sus familiares. Durante la actividad, se reforzó además el sentido de ser cooperativista y la camaradería entre asociados. El evento contó con la participación de más de 250 personas.



El Día de la Familia Coopecaja contó con una variada oferta de actividades para todos los gustos.

Imagen 5: Actividad de yoga durante el Día de la Familia COOPECAJA 2017 Fuente: Promoción Social, 2017

- ***Programa de voluntariado.*** El programa de voluntariado 2017 involucró a los colaboradores en acciones específicas del Plan CEBS 2017, entre ellas la celebración del Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo, el inicio del estudio sobre oportunidades de inclusión real en la cooperativa, la enseñanza sobre aspectos del negocio en los seminarios para delegados. Adicionalmente, se celebraron eventos masivos con amplia participación de voluntarios tales como la visita al Hogar d e Cuidados Paliativos San Gabriel y al Hogar Cristiano de Puntarenas. En estos lugares, se entregaron regalos de la Navidad Azul Coopecaja. Finalmente, las actividades de voluntariado cerraron con la celebración del Gran Concierto Navideño Coopecaja, el cual implicó el apoyo logístico de 40 voluntarios.

- ***Oficina Verde.*** En fomento del reciclaje activo se continua con la donación de basureros (10 estaciones de 4 basureros ecológicos denominados "puntos ecológicos") a distintos centros de trabajo. Algunos de los centros beneficiarios fueron la Dirección Regional de Sucursales Central Sur, AS de Miramar, Clínica de La Unión y Clínica de Santo Domingo. Las donaciones de puntos ecológicos pueden ser solicitadas por los delegados y asociados para sus centros de trabajo.

- ***Inicio de la Escuela de Fútbol Coopecaja.*** El plan piloto del proyecto se celebró el 18 de noviembre con la participación de 70 niños. El evento estuvo a cargo de profesionales en Educación Física con experiencia en el Fútbol profesional. En abril 2018, la Escuela de Fútbol Coopecaja empezará con actividades en San José y Puntarenas.

Uso de la Reserva de Bienestar Social

En cuanto a las ayudas economicas por concepto de fallecimiento del asociado o alguno de sus familiares, gestionadas en todas nuestras sucursales, se distribuyeron en total ¢75,591 millones en 537 solicitudes tramitadas.

En el 2017, aumentó significativamente el número de solicitudes de ayuda en comparación con el 2016, pues se pasó de 115 resoluciones a 412. Esto se justifica en los dos eventos naturales acontecidos durante el periodo: el huracán Otto y la tormenta tropical Nate.

Tales hechos dieron paso a una nueva campaña de comunicación sobre los beneficios sociales mediante redes sociales, panfletos informativos y eventos varios. Asimismo, se efectuaron giras a las zonas de mayor afectación de los desastres naturales con el propósito de conocer de forma cercana las necesidades de la base asociativa. El comportamiento de la reserva en términos de los beneficios se resume en el siguiente cuadro:

Sistema de incentivos estudiatiles

Se destinaron más de ¢50 millones para distribuirlos entre 700 asociados como incentivos estudiantiles, los cuales se entregaron según las modalidades de Excelencia Académica (¢100 mil) y Aprobación del Curso (¢50 mil).

Para el análisis de otorgamiento se toman en cuenta las variables de salario neto y calificaciones académicas y se distribuyeron de acuerdo con la población de asociados presentes en cada región. En el siguiente gráfico se resume como fue la repartición porcentual de los incentivos estudiantiles por provincia o zona de influencia de la cooperativa a inicios del 2018:

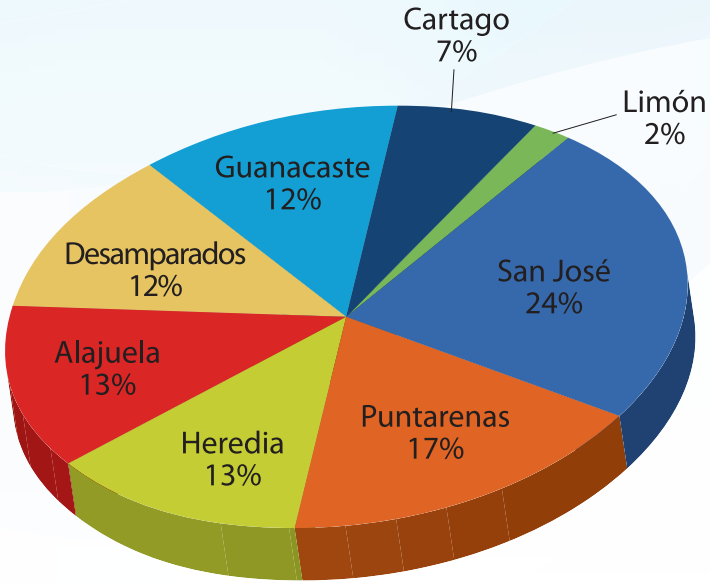


Gráfico 1: Distribución porcentual de incentivos estudiantiles por provincia. Enero – Febrero, 2018
Fuente: Promoción Social, 2018

Tipo de Solicitud	Cantidad	Monto
Ayuda por desastre natural o incendio	173	¢36.977.000
Tratamientos, medicamentos no previstos por la CCSS	24	¢3.807.290
Ayuda para compra de lentes y problemas de visión	153	¢7.576.780
Ayuda para servicios odontológicos	14	¢2.332.068
Fondo mutual (caso especial)	3	¢450.000
Ayuda por accidente grave o emergencia	4	¢575.000
Ayuda para paciente en fase terminal o enfermedades degenerativas	4	1.000.000
Articulos de cuidado personal requeridos por enfermedad	25	¢4.259.994
Aparatos ortopédicos, prótesis y vinculados	11	¢1.825.024
Caso especial por unanimidad	1	¢300.000
Total aprobadas	412	
Total solicitudes recibidas	432	
Monto ortogado ayudas en el 2017		¢59.103.156
Porcentaje de resolución	95,37%	

Cuadro 3: Comportamiento de la Reserva de Bienestar Social en la solicitud de ayudas. 2017
Fuente: Promoción Social, 2017

De este modo, se resumen las acciones más relevantes del Comité de Educación y Bienestar Social, acciones que se trabajan desde el área de Promoción Social de Coopecaja R.L. y que son constantemente revisadas para brindar eventos de calidad e interés a todos nuestros asociados, bajo los principios y valores cooperativos.

Cooperativamente,

Comité de Educación y Bienestar Social Coopecaja

"La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser"

Hesíodo

Calidez

"Cualquier sueño que merece la pena soñar, merece la pena el esfuerzo de hacerlo realidad"

Evan Gourley





Coopecaja

Coopecaja

Informe Anual

PERIODO 2017

XLVII Asamblea Ordinaria de Delegados

MAYO 26, 2018 Hotel Double Tree Hilton Puntarenas