



Informe Anual

DE LABORES 2018

XLVIII

ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS



Bandera Azul Ecológica
COSTA RICA / EVENTOS ESPECIALES

Índice

03

NUESTROS
PILARES
INSTITUCIONALES

04

ORDEN DEL DIA
ASAMBLEA

05

HIMNOS

06

CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN

19

GERENCIA
GENERAL

41

COMITÉ DE
VIGILANCIA

79

COMITÉ DE
EDUCACIÓN

91

ESTADOS
FINANCIEROS

Nuestros Pilares

MISIÓN

En **Coopecaja** *construimos*
EXPERIENCIAS de
valor excepcional en todas
nuestras **RELACIONES**

VISIÓN

Ser el *aliado*
COOPERATIVO
más *admirado* por
nuestra **GENTE**

VALORES

Calidez:

La calidez es nuestra ventaja competitiva. Creamos sonrisas en cada relación. Nos enfocamos en las relaciones, no en las transacciones.

Compartir la Riqueza:

Nuestra primera responsabilidad social es producir riqueza, no se puede distribuir pobreza. Somos ganadores, nuestro enfoque es en resultados y privilegiamos la eficiencia en el marco de una cultura de gestión de riesgos inteligentes. Creemos en crear productos y servicios socialmente rentables.

Impactar Vidas:

La posibilidad de crear cosas nuevas y ver los impactos de ello en las personas es un factor motivador por si mismo. Creemos en la perseverancia y la liberación del talento como factores claves para mejorar la oferta de productos y servicios.

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 de la secretaria 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 XLVII Asamblea Ordinaria de Delegados.
- 4 Elecciones de:
 - a. Consejo de Administración (3 miembros propietarios y dos suplentes)
 - b. Comité de Vigilancia (2 miembros propietarios y un suplente)

- c. Comité de Educación (3 miembros propietarios y un suplente)
 - d. Comité de Nominaciones (3 miembros propietarios)
- 5 Presentación de informes:
 - a. Consejo de Administración
 - b. Gerencia General
 - c. Comité de Vigilancia
 - d. Comité de Educación
 - 6 Devolución de excedentes.
 - 7 Modificación al Estatuto.
 - 8 Exclusión de asociados.
 - 9 Mociones.
 - 10 Asuntos varios.
 - 11 Clausura.



M.Sc. Johnny Saborío León
Gerente General

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 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.

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.

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.

INFORME ANUAL 2018

Consejo de Administración



 **Coopecaja**

¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!



Consejo de Administración

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL I
VOCAL II
VOCAL III
VOCAL IV
SUPLENTE I
SUPLENTE II

Lic. José Luis Loría Chaves
Sra. María Ángela Arias Marín
Master Wendy Vargas Méndez
Lic. Francisco Manuel Cerdas Angulo
Lic. Randall Sánchez Juárez
Lic. Luis Demar Montero Castillo
Ing. Kleiber Gabriel Rojas Varela
M.Sc. Robert Harbottle Quirós
Lic. Ronald Elizondo Monge



¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!

De pie, izquierda a derecha: Kleiber Rojas Varela, Luis Demar Montero Castillo, Randall Sánchez Juárez, José Luis Loría Chaves, Francisco Manuel Cerdas Angulo, Robert Harbottle Quirós, Ronald Elizondo Monge. Sentadas, izquierda a derecha: María Ángela Arias Marín, Wendy Vargas Méndez

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Estimados delegados de Coopecaja R.L, presentaremos el Informe Anual del Consejo de Administración con el detalle de los aspectos más relevantes a nivel de gestión de gobierno corporativo para el periodo 2018, el cual confirma que Coopecaja continúa siendo una de las principales cooperativas del sector financiero nacional, lo que se verifica con la excelente posición financiera que se analiza en el informe de la Gerencia.

Al cabo de 48 años, es un honor para este órgano social presentar los resultados mencionados en el párrafo anterior y la conclusión exitosa de mega proyectos institucionales que con liderazgo, acción, gestión, control, ejecución y trabajo en equipo, hoy, son una realidad.

Les agradecemos la confianza depositada para sacar adelante nuestra prestigiosa organización.

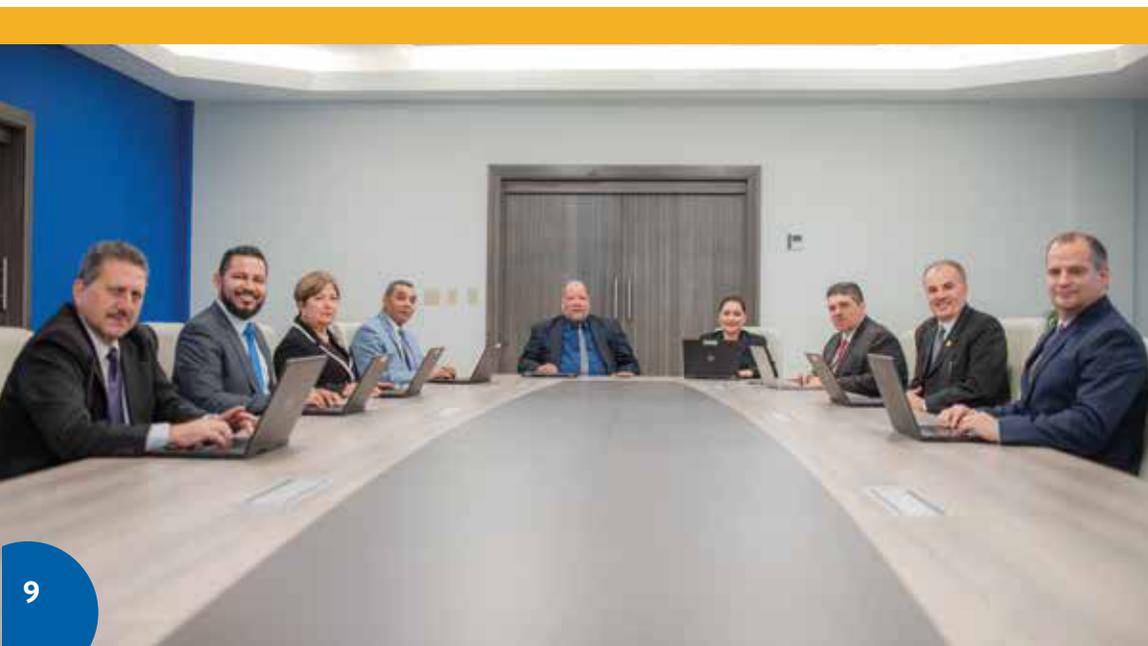
La **función** del **LIDERAZGO**
es producir más **LÍDERES**,
no **más seguidores**



Nuestro involucramiento

Conocedores de la responsabilidad adquirida en la toma de decisiones por ser parte de este órgano colegiado y con el fin de alcanzar los objetivos establecidos al inicio del año en el plan estratégico institucional; así como trabajar en cada sesión como un equipo, caracterizado por su seriedad, profesionalismo, entusiasmo y, sobre todo, con el compromiso de hacer bien las cosas por los asociados; esto ha permitido mantener un gobierno corporativo dedicado al sostenimiento y crecimiento de Coopecaja.

Como parte de este compromiso como miembros directivos de Coopecaja, durante el periodo 2018 participamos en 36 sesiones ordinarias y 16 sesiones extraordinarias; se aprobaron 346 acuerdos, cada uno, dependiendo de su complejidad, se tomó con base en criterios técnicos presentados por los expertos de cada área de la cooperativa, al análisis profundo por parte del Consejo y las iniciativas presentadas. La alta administración logró cumplir con el 97,40% de ellos; gracias a la comunicación permanente y constante con el órgano director, aspecto que fue factor elemental para cumplir con los objetivos propuestos. Además, se efectuaron cuatro sesiones conjuntas con la participación de los órganos sociales de la cooperativa (Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Comité de Nominaciones).



Comités normativos y de apoyo a la gestión

En cumplimiento con lo establecido en la normativa de Coopecaja y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), se nombraron los directores del Consejo de Administración en los diferentes comités establecidos, cuyos miembros deben disponer de la dedicación y tiempo necesarios para el análisis periódico de los informes sobre la gestión de la Administración, así como cumplir con la asistencia a las sesiones que mensualmente se celebran. La labor de los comités se resume en la siguiente figura:

COMITÉS NORMATIVOS Periodo 2018



Fuente: Administración.

COMITÉS DE APOYO A LA GESTIÓN Periodo 2018



Fuente: Administración.

Comisiones de apoyo al negocio

La dinámica y la toma de decisiones diarias exigen crear comisiones transitorias de apoyo, para que el giro del negocio sea más expedito en su fase operativa; por ejemplo, los temas estratégicos, el análisis de salarios, el seguimiento al proyecto del edificio y las actualizaciones de los reglamentos internos de la cooperativa.

Conocimiento adquirido

El mundo, la economía, las finanzas y los negocios cambian de forma constante, por ello, reforzamos nuestros conocimientos en materias de actualidad financiera, tecnológica, normativa y otros aspectos que el giro del negocio nos lo exige; durante el 2018, recurrimos a fortalecer aspectos por medio de capacitaciones de alto nivel, lo que nos ha permitido impulsar y apoyar decisiones como órgano colegiado.



Fuente: Administración.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA Y LOS PRINCIPALES INDICADORES

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 nuestra obligación 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 relevantes relacionados con los indicadores del presupuesto, del plan operativo, de estrategia, de afiliación y otros.

1. Optimización de los recursos presupuestarios

Se aprobó el presupuesto de operación para el período 2018 por un monto original de \$5.493.998 millones, del cual, al cierre de diciembre 2018, lo ejecutado fue de \$5.512.106 millones, lo que representó un 0,3% más de lo proyectado y aprobado, debido a que la reserva de bienestar social se agotó principalmente por la cuenta de saldos deudores, por lo que hubo que tomar recursos del presupuesto institucional.

2. Plan anual operativo (PAO)

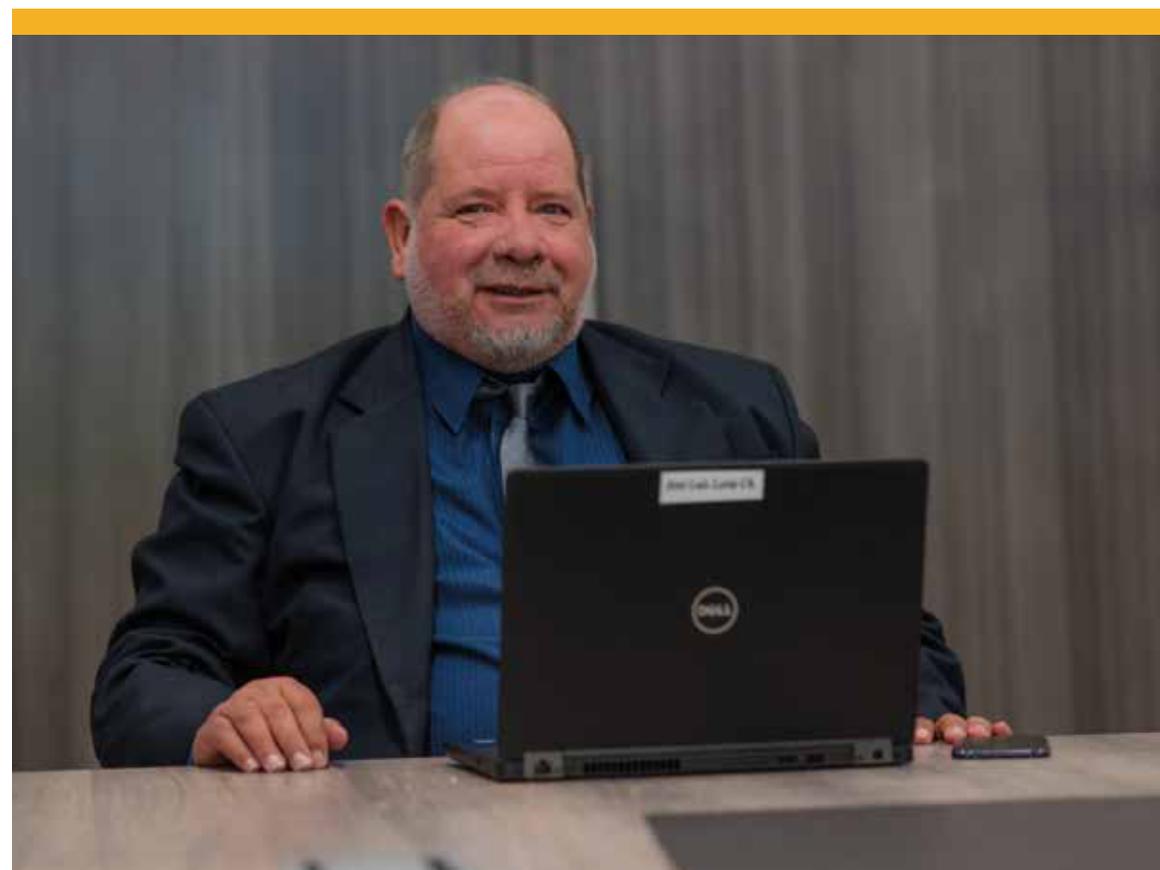
El plan operativo se alinea con la estrategia y el presupuesto anual, se aprueba por el Consejo de Administración para cada periodo de gestión y se controla y analiza mes a mes con el fin de evaluar su cumplimiento mediante un informe que presenta la Gerencia.

3. Estrategia institucional

El plan estratégico vigente y aprobado por el Consejo de Administración mantiene claramente los objetivos establecidos de lo que se quiere lograr como institución financiera; por eso, en cada periodo se revisan y se ajustan los aspectos de mejora en algunos objetivos e indicadores con el fin de cumplir lo planteado, teniendo en cuenta el comportamiento de la economía interna y externa, los nuevos negocios por incursionar, así como lo que realiza la competencia.

Para el periodo anterior se realizaron ajustes y proyecciones en julio en el cual se realizó la aprobación del plan estratégico institucional hasta el periodo 2020.

Es importante mencionar que el cumplimiento de los indicadores los revisa semestralmente el Consejo de Administración, por medio de un informe elaborado por la Gerencia con el fin de tomar las decisiones oportunas sobre las estrategias por seguir y así mantenernos competitivos. A la vez, esto nos permite evaluar también la gestión de la Gerencia y sus equipos de trabajo.





4. Excedentes

Coopecaja sigue siendo una excelente opción, nuevamente supera la meta de excedentes y sobrepasa los ¢2.826 millones en excedentes netos; gracias a la gestión realizada como equipo por parte de la Administración y con el apoyo de este órgano de dirección. En relación con el periodo anterior, se logró un aumento del 0,65% en excedentes, que corresponde a ¢18 millones más de un periodo al otro.

5. La confianza depositada

Se cumplieron y se superaron, en una suma histórica, las obligaciones con el público, las cuales alcanzaron los ¢3.766 millones de más con respecto al 2017, así se tuvo un acumulado de ¢34.583 millones, lo que significó un crecimiento del 12%.

Esto es una muestra de la confianza por parte de nuestros asociados.

6. Aprobación de líneas de crédito

El Consejo de Administración aprobó la adquisición de líneas de créditos con instituciones financieras por un total de ¢24 mil millones para crédito de consumo e hipotecario, lo cual nos permitió atender la creciente demanda de créditos, así como US\$10 millones para el proyecto del nuevo edificio.

7. Recurso Humano

Como parte del crecimiento y la expansión de nuestros servicios, el Consejo de Administración respaldó y aprobó la creación de siete plazas nuevas con el fin de apoyar y cumplir las metas planteadas en nuestros indicadores estratégicos, importante recalcar que nuestros colaboradores año a año se capacitan en áreas trascendentales de negocio con el fin de tener el recurso humano actualizado y alineado a la estrategia del negocio, esto según el plan de capacitación que anualmente aprueba el Consejo de Administración.

8. Gestión y apoyo con la Alta Gerencia

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

Como parte del sano gobierno corporativo la Gerencia contó y cuenta con el respaldo del Consejo de Administración en la gestión realizada, así como lo que vendrá en el periodo venidero. Dicho apoyo se da al brindar los recursos y mandatos necesarios para cumplir con las metas planteadas; asimismo, el Consejo delega la responsabilidad de la toma de decisiones administrativas en la Gerencia, de manera que esta es la encargada de comunicar las resoluciones que toma el Consejo, sin que este órgano colegiado asuma un rol de coadministración.



9. Soluciones al alcance de nuestros asociados

En el 2018 la cooperativa aprobó créditos de consumo e hipotecarios a nuestros asociados y asociadas por un total de \$49.265 millones, lo que representa un crecimiento en la cartera de 7,5%, con un incremento neto de \$10.845 millones con respecto al 2017; esto evidencia el aumento, año a año, de la confianza de nuestros asociados en que Coopecaja les puede ofrecer soluciones financieras a sus necesidades.

10. Evaluamos nuestras dependencias

Como parte del cumplimiento normativo del acuerdo SUGEF 1616 Reglamento de Gobierno Corporativo, el órgano de dirección evalúa el desempeño de los colaboradores que dependen del Consejo, por lo que se evaluó en tiempo y forma al Gerente, al Auditor, al Oficial de Riesgos y a la Oficial de Cumplimiento; el resultado final que se ha obtenido, muestra calificaciones acordes con lo que la cooperativa requiere para estos puestos claves y estratégicos.

11. Cultura de Riesgos y Cumplimiento

Los Comités de Riesgos, Tecnologías de Información y Auditoría, así como el Consejo de Administración en forma permanente y bajo la responsabilidad de la Oficialía de Riesgos, la Jefatura de TI, el Auditor Interno y la Gerencia revisaron y monitorearon cada uno de los

riesgos establecidos en la normativa regulatoria, también se da seguimiento a temas de gran relevancia que analizan la situación país en relación con el tipo de cambio, se discutieron los indicadores de suficiencia y compromiso patrimonial esto para la toma de decisiones de forma anticipada y efectiva.

Se da seguimiento a los informes que presenta la Auditoría Interna, Oficialía de Riesgos, TI y Cumplimiento.

También, se 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 de acuerdo a la Ley 8204.

12. Auditorías Externas

Durante el periodo 2018, el Consejo de Administración, con el respaldo de los comités de apoyo, así como de la alta administración, aprobó las auditorías externas para las áreas Financiera, Riesgos, Cumplimiento y Calificadora de Riesgos, con el fin de velar por el cumplimiento de los procedimientos internos establecidos y las normativas exigidas por las instituciones supervisoras. Los informes correspondientes arrojaron resultados satisfactorios, los cuales fueron aceptados por parte de este órgano de dirección en la presentación realizada por parte de las firmas evaluadoras.





13. Estatutos

Los estatutos de Coopecaja con los cambios propuestos y aprobados por esta Asamblea, se encuentran ratificados por parte de la SUGEF, así como del Ministerio de Trabajo.

14. SUGEF

Como parte de la nueva administración de supervisión basada en riesgos, la Cooperativa por su estructura y relevancia en el mercado cooperativo fue una de las primeras instituciones financieras en ser evaluadas bajo esta modalidad; así, para agosto del 2018 se recibió el informe final, en el cual se presentan algunas recomendaciones de mejora, que a la fecha se han subsanado evidenciando su cumplimiento y se han remitido a la SUGEF de manera trimestral.

15. Organismos de integración y participación

Coopecaja es miembro activo de Cost, que está relacionado con aspectos de tecnologías de información; también, Cenecoop nos apoya en capacitación y somos parte de Conacoop, que es un organismo de representación política de las cooperativas que lo conformamos y de la CCC-CA con participación a nivel de Centro

América, el Caribe y Sur América, que brinda capacitación y transferencia de tecnologías y conocimiento. Somos miembros de Fecoopse, que como federación es un organismo de representación y defensa de los intereses del cooperativismo.

También formamos parte de la sociedad anónima Fondo de Garantía del Ahorro CONFIA, la cual administra recursos de más de 12 cooperativas, con el fin hacer frente a cualquier eventual crisis de liquidez, brindando cobertura como un seguro a los depósitos a plazo de los inversionistas de la cooperativa. Confía es pionero a nivel nacional en el sistema financiero.

16. Participación activa en contra de cargas fiscales a las cooperativas

Se tuvo presencia por parte de miembros del Consejo de Administración, así como de la alta gerencia en reuniones con el Poder Legislativo con una posición firme en contra de más cargas fiscales; esas acciones dieron fruto al lograr que esas cargas fueran excluidas del texto final del proyecto de ley aprobado el 1 de diciembre de 2018.





Como parte de la proyección de la cooperativa a otros sectores, en el 2018 el Consejo de Administración aprobó el nuevo Plan Estratégico Institucional para 2019-2020-2021; en él se proyecta trabajar al en el sector privado como parte de una estrategia de expansión y crecimiento estratégico; se espera hacerlo de una forma paulatina, ordenada, por deducción de planillas y en empresas en donde sus colaboradores tengan un buen nivel de ingresos.

Se dio apoyo total a nivel tecnológico a la administración con lo solicitado por el área de TI, esto por medio del comité, y avalado por el Consejo.

Se continúa con la herramienta de seguimiento a los indicadores estratégicos, que permitirá el crecimiento y nuevos negocios de la cooperativa, y una revisión de la estructura organizacional, por parte de Franklin Covey y su plataforma My4dx.

17. Otros temas relevantes

Se sigue adelante con el proyecto de ser posibles socios comerciales del Hospital La Católica, iniciativa que nació desde el seno del Consejo de Administración; como parte de los proyectos para este 2019 la organización buscará incursionar en la participación en seguros que abarquen las necesidades de los asociados.

Está en estudio el convenio marco de cooperación con una institución española llamada San Diego Gredos Cooperativa, la cual nos apoyaría en temas de capacitación y posibles alianzas comerciales.

En el 2018 se copatrocinó la participación en el país de Joseph Stiglitz Premio Nobel en Economía, quien mantiene que las cooperativas son un medio ideal para generar desarrollo a las personas y comunidades.





Además, se cumplió un año en la administración los recursos del Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social CENDEISSS, que consiste en la administración del 8% del salario base catorcenal del residente o especialista, más sus rendimientos durante el periodo de vigencia del contrato de Retribución Social, la cual constituye una garantía para la CCSS ante el eventual incumpliendo de dicho contrato.

La CCSS envía mensualmente dichos recursos, los cuales Coopecaja aplica mediante una planilla a todos los suscribientes en el sistema, para su respectiva generación de intereses. Ese dinero es invertido en el Banco Central, una vez vencido el plazo, se trasladada a las cuentas de Coopecaja, para capital de trabajo, mediante la modalidad de “préstamos”, ya que tienen vigencia, tasa y cuota (interés - amortización), que Coopecaja mensualmente le deposita a la cuenta del CENDEISSS, no de la CCSS. El saldo administrado a diciembre 2018 era de €6.174 millones.

¡LO LOGRAMOS!

1. SE PUSO EN MARCHA EL PROYECTO DEL CORE BANCARIO

Como se ha indicado en los periodos anteriores, el proyecto del nuevo CORE bancario es una realidad ya que desde diciembre 2018

se lleva sin paralelo. Esto es un caso de negocio exitoso, ejemplo que muchas instituciones quisieran emular; se cumplió con el cronograma de trabajo aprobado y con una supervisión constante por parte de este órgano social se logró finalizar el proyecto de manera ejemplar.

El Consejo de Administración mes a mes efectúa el seguimiento del cumplimiento del proyecto, el cual a la fecha cuenta con algunos módulos en producción, lo que nos hace prever que concluirá de manera satisfactoria. Es importante recalcar, al igual que el periodo anterior, que con el nuevo contrato se recupera la inversión realizada en el pasado para salvaguarda de los recursos de la cooperativa.

2. OFICINAS CENTRALES, REALIDAD ARQUITECTONICA DE PRIMER NIVEL

Con suma alegría y orgullo les comunicamos que en diciembre 2018 nos trasladamos al nuevo edificio principal, el cual es una obra arquitectónica moderna con todos los requerimientos de seguridad y tecnológicos que una institución como Coopecaja requiere.

Gracias de parte de este Consejo de Administración por la paciencia y el apoyo que esta Asamblea de delegados nos ha brindado, ya que con mucho trabajo se logró cumplir con los dos proyectos más ambiciosos en la historia de Coopecaja.

¡Gracias a todos por apoyar a que estos sueños fueran una realidad!



Acuerdo	Propuesta	Análisis	Estatus
AGD-001-18	La Asamblea General de Delegados XLVII acuerda autorizar a los invitados especiales a que permanezcan en el evento.	Comentario de la Administración. Se ejecutó al momento.	Ejecutado
AGD-002-18	La Asamblea General de Delegados XLVII acuerda aprobar el orden del día expuesto por la Administración.	Comentario de la Administración. Se ejecutó al momento.	Ejecutado
AGD-003-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan aprobar la literalidad del acta de la XLVI Asamblea Ordinaria 2017.	Comentario de la Administración. Se ejecutó al momento.	Ejecutado
AGD-004-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan aprobar la homologación del nombre "Tribunal Electoral", con el de "Comité de Nominaciones" en el acta de esta Asamblea y en todo documento y elementos requeridos para el proceso de elecciones 2018.	Comentario de la Administración.	Ejecutado
AGD-005-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan aprobar que los informes de cada uno de los órganos colegiados y de la Gerencia se den por conocidos.	Comentario de la Administración.	Ejecutado
AGD-006-18	Los delegados de la XLVII 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 2017, por la suma de ¢2.807.783.147	Comentario de la Administración.	Ejecutado
AGD-007-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos aprobar la reforma del Estatuto en su artículo 31.	Comentario de la Administración. Ya se realizaron los ajustes.	Ejecutado

Acuerdo	Propuesta	Análisis	Estatus
AGD-008-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos lo siguiente: que el señor José María Barquero sea nombrado delegado honorario; asimismo el señor Javier Barrantes se le nombre miembro honorario de Coopecaja.	Comentario de la Administración.	Ejecutado
AGD-009-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos la Propuesta de la Política de aplicación Reserva de Bienestar Social según la propuesta de la Administración.	Comentario de la Administración. Ya se realizaron los ajustes.	Ejecutado
AGD-0010-18	Los delegados de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados acuerdan por mayoría de votos aprobar la Política de designación de directores externos independientes.	Comentario de la Administración. Ya se realizaron los ajustes.	Ejecutado

Fuente: Administración.

AGRADECIMIENTO FINAL

Un año colmado de éxitos, con megaproyectos finalizados de manera excepcional, con un nuevo CORE bancario, nuevas instalaciones para la oficina principal, con excelentes resultados, no podíamos cerrar mejor el 2018.

Poder servir a más de 26 mil asociados y saber que el aporte de cada uno de ustedes engrandece lo que hoy es Coopecaja.

Conocedores de lo que somos capaces, para los próximos años haremos ingentes esfuerzos por mantener un crecimiento sostenido y diversificar nuestra oferta de productos y servicios.

Hemos logrado conformar un equipo de alto rendimiento enfocado en hacer grandes cosas lo cual facilitará realizar los nuevos proyectos.

Gracias al equipo Gerencial que ha trabajado de manera eficiente y se ha enfocado en cumplir con cada una de las exigencias de los delegados, el Consejo de Administración y demás órganos sociales.

¡COOPECAJA... una cooperativa como ninguna!



INFORME ANUAL 2018

Gerencia General



 **Coopecaja**

¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!



Comité Gerencial

De pie, izquierda a derecha

Lic. Jorge Iván Arroyo Torres
 Lic. Sujeyny Gamboa Mendoza
 MBA. Diego Benítez Alfaro
 Lic. Álvaro Pérez Garro
 Lic. Gilberto González Salazar
 M.Sc. Johnny Saborio León
 MBA. Oscar Aguilar Montero
 MBA. Franklin Jiménez Ramírez
 Lic. Sergio Hernández Pérez
 Lic. Maureen Camacho Solano
 MBA. José Antonio Moreira Cabalceta

Tecnologías de la información
 Relaciones Corporativas
 Comercial
 Riesgos
 Auditoría
 Gerente General
 Crédito
 Financiero
 Contralor Normativo
 Contabilidad
 Administrativo

Sentadas, izquierda a derecha

Bach. Isabel Barrantes Bonilla
 Lic. Karen Espinoza Sánchez
 Lic. María Mesén Román
 Lic. Mayra Chaves Hernández
 MBA. Elizabeth Morales Rivera
 Lic. Steffany Camacho Quesada
 Lic. Sandra Carvajal Juárez

Tesorería
 Cumplimiento
 Recursos Humanos
 Legal
 Sub- Gerente
 Cobros a.i.
 Operaciones



¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!

GERENCIA GENERAL

Este informe resume los aspectos más relevantes e importantes de la situación financiera de la cooperativa, así como de la gestión correspondiente al 2018. Se deja constancia de decisiones estratégicas tomadas, de la convicción por lograr los resultados; así como de la pasión, dedicación y el esmero de un excelente equipo de trabajo, que finalmente ha culminado con los proyectos propuestos; de modo que han ubicado a Coopecaja como una de las principales organizaciones del sector financiero nacional a lo largo de 48 años de éxitos y aprendizajes.

El 2019 nos reta a ser mejores, a crear negocios e innovar porque las necesidades de nuestros asociados van evolucionando y, por ello, se va definiendo nuestro norte. Por esa razón, el conocimiento, combinado con la experiencia y las ganas de mejorar cada vez más, serán la clave para construir experiencias excepcionales en todas nuestras relaciones.

Si quieres llegar RÁPIDO
camina solo, si quieres llegar
LEJOS camina en grupo



M.Sc. Johnny Saborio León
Gerente General

1. LA ECONOMÍA EN EL 2018

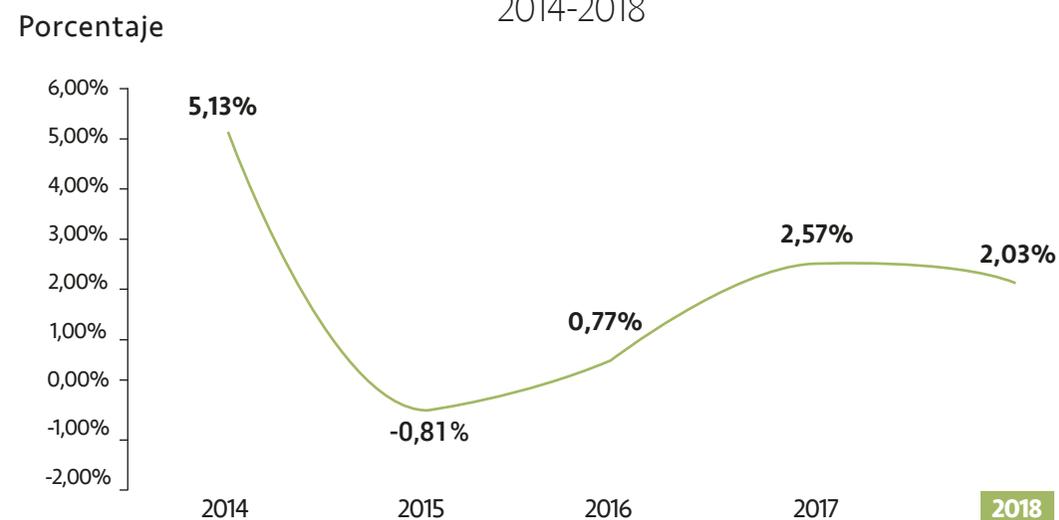
El 2018 fue un año en el que la economía estuvo muy volátil; entre los hechos más relevantes estuvo el cambio de gobierno, acontecimiento que siempre crea expectativa en el mercado nacional e internacional. Además, el nuevo gobierno entró de lleno con una reforma fiscal, en consecuencia, para el mes de setiembre, se declaró una huelga en el sector público, que se extendió por varios meses; eso afectó el crecimiento del país, por lo que, para los meses posteriores, los índices macroeconómicos se afectaron y según los pronósticos tomará tiempo corregirlos, a pesar de la aprobación de la Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.



Por otra parte, la inflación, medida como la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor registró una tasa anual a diciembre de 2018 de 2,03%; de modo que al comparar ese porcentaje con el del 2017, se constató que el 2018 fue un año en el que la economía se desaceleró. En el Gráfico 1, se puede observar el comportamiento de este indicador en los últimos 5 años.



GRÁFICO 1
Comportamiento del Índice de Precios al Consumidor durante los últimos cinco años 2014-2018



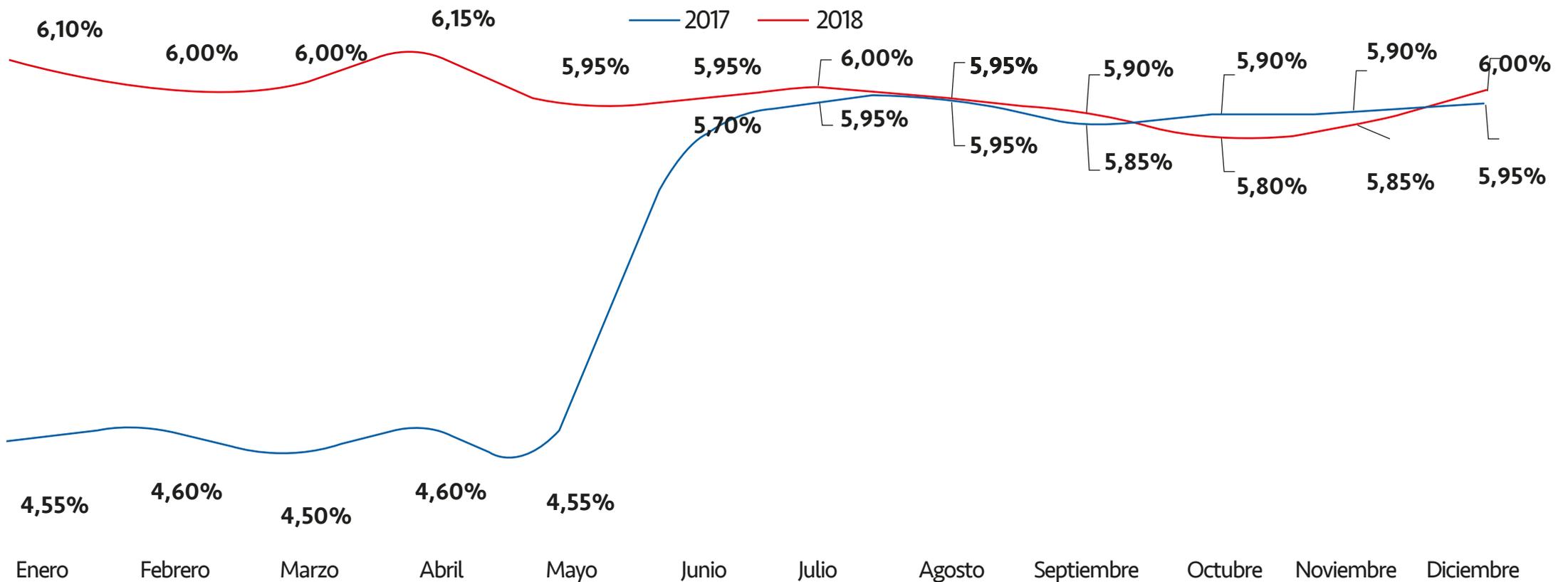
Fuente: BCCR



En materia de tasas de interés durante el 2018 se presentó estabilidad en este aspecto en comparación con el 2017. Para el 2019 se pronostica una presión al alza en el nivel de tasas de interés, situación que podría presentarse en caso de que el proyecto de los Eurobonos no sea aprobado por la Asamblea Legislativa este año.

En el Gráfico 2 con corte a diciembre 2018 comparado con el 2017 se observa el comportamiento de las tasas de interés.

GRÁFICO 2
Evolución de la Tasa Básica Pasiva
2017 vs 2018



Fuente: BCCR

2. NUESTROS LOGROS

La Afiliación de asociados sigue creciendo

Al 31 de diciembre de 2018, la cooperativa registraba 26.881 asociados activos, con un incremento de 29,19% en el último quinquenio.

El Gráfico 3 refleja la evolución que ha presentado en los últimos cinco años la afiliación de asociados.



GRÁFICO 3
Evolución del Crecimiento de Asociados
2014-2018



Fuente: Departamento Comercial.

Capital social

Al cierre, en diciembre de 2018, la cooperativa acumuló €31.570 millones de capital social, manteniendo una tendencia de crecimiento sólido y constante, gracias a los aportes en la cuota de capital por parte de nuestros asociados, situación que ha generado un crecimiento de 52,57% en los últimos cinco años, afirmación que se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 4
Evolución del Capital Social
2014-2018



Fuente: Estados Financieros Auditados.





Nuestras captaciones de ahorro a plazo crecen año a año

La confianza de nuestros asociados que invierten en Coopecaja sus ahorros se ha mantenido, lo cual demuestra su satisfacción no solo por la solidez que se les brinda, sino por las excelentes tasas de interés que se les ofrece; gracias a ello, se alcanzó un incremento de 12% en el 2018 en relación con el 2017 en las captaciones a plazo fijo, ello significó un aumento de €3.766 millones en términos absolutos de un año a otro.

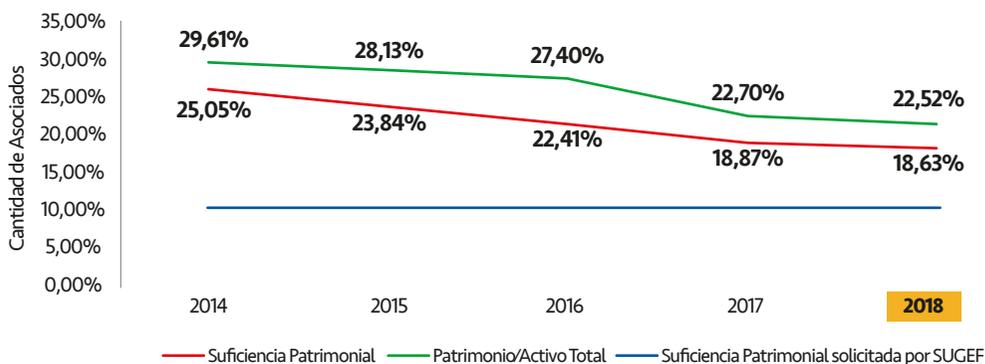
Como se puede observar en el Gráfico 6 en los últimos cinco años, Coopecaja tuvo un crecimiento de 122% en las inversiones a plazo fijo, lo que demuestra la lealtad y seguridad que nuestros asociados tienen con la cooperativa. Los excelentes resultados demuestran la credibilidad de los asociados, así como las ventajas de las condiciones que se ofrecen para hacer del ahorro un hábito de vida.

Nuestro Patrimonio

Es importante resaltar que, con el crecimiento en el capital social más la solidez en las reservas que conforman el patrimonio, Coopecaja mantiene un excelente indicador de la suficiencia patrimonial, el cual cerró a diciembre 2018 en 18,63%, (la normativa requiere como mínimo 10%); al igual que la relación entre el patrimonio y el activo total, indicadores que denotan una excelente gestión en la administración de los riesgos financieros.

GRÁFICO 5

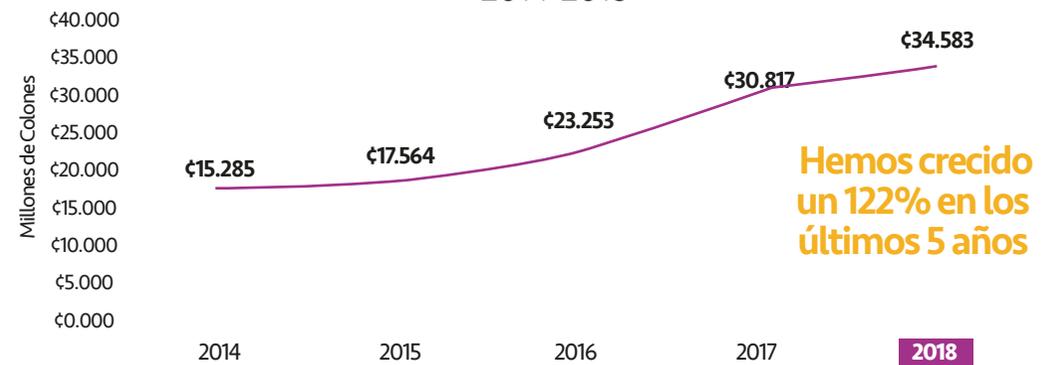
Comparativo de Indicadores de Suficiencia Patrimonial y Patrimonio / Activo Total 2014-2018



Fuente: Departamento Financiero.

GRÁFICO 6

Evolución de Certificados de Inversión 2014-2018

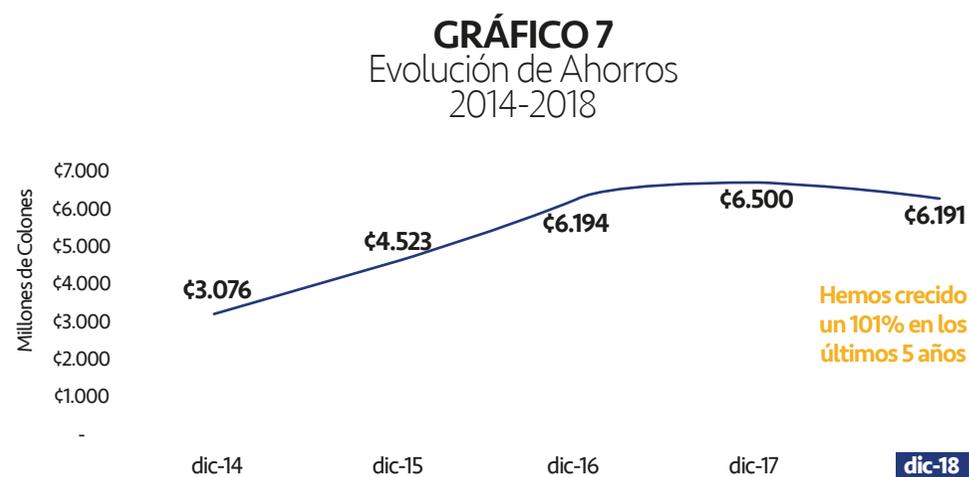


Fuente: Departamento Financiero.



La cultura del ahorro

Asimismo, nuestra estrategia socioeconómica se dirige a incentivar y fomentar la cultura del ahorro en nuestros asociados, de modo que en los últimos años nuestros productos de ahorros programados han aumentado. En el Gráfico 7 se puede observar como en el último quinquenio estos productos han tomado fuerza en la cooperativa con un incremento del 101%, por esa razón, continuamos fomentando en nuestros asociados la importancia del ahorro.



Fuente: Departamento Financiero.

Otro logro que conseguimos como sector cooperativo es la creación de un Fondo de Garantía de Ahorro CONFIA. Es un proyecto en el cual Coopecaja participó de manera activa y conjunta con un grupo de cooperativas para proteger los ahorros a la vista y los certificados de depósito a plazo de sus asociados. FGA CONFÍA es la primera figura voluntaria de este tipo que existe en el país y que protege a las entidades financieras privadas del sector cooperativo y nuestros asociados son beneficiarios directos de ese fondo. El proyecto dispone de un capital inicial de \$5 millones provenientes de un aporte de las cooperativas actualmente afiliadas.



Nuestro pasivo con costo

Como complemento por cumplir con el objetivo de incentivar la cultura del ahorro, la captación contribuye al cambio de la composición en la estructura del pasivo con costo de la cooperativa, de manera que no se dependa únicamente del endeudamiento con los bancos y así contar con recursos frescos para ofrecer créditos a los asociados. Esto se refleja en el siguiente Gráfico 8 que demuestra los buenos resultados de los últimos cinco años, donde se pasó de 17,3% de captaciones con el público a 29,64% en el 2018.

GRÁFICO 8
Comparativa de la estructura del pasivo con Costo
2014-2018



Adecuado calce de plazos

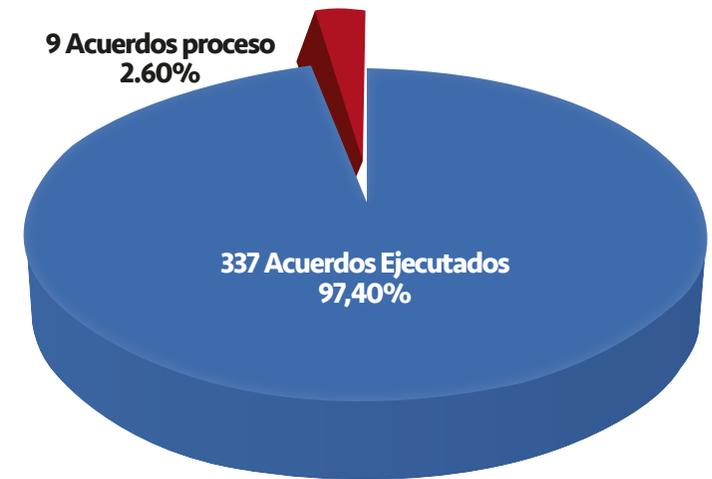
Coopecaja cuenta con una posición de liquidez positiva según el indicador de Calce de Plazos, pues el índice acumulado a 30 días fue de 2,11 de recuperación de activos productivos por cada ¢1 de vencimiento de pasivos con costo, mientras que el índice acumulado a 90 días fue 1,07 de recuperación de activos productivos por cada ¢1 de vencimiento de pasivos con costo; ambos índices fueron superiores a los requeridos por la normativa para calificar en categoría "Normal" a una entidad financiera supervisada, que es de 1 y 0,85 veces respectivamente como lo demuestra la siguiente imagen.



Gestión Gerencial

Al cierre del 2018, se le solicitó a la Gerencia por parte del Consejo de Administración 346 acuerdos, de los cuales 337 se lograron con cumplimiento de ejecución para una efectividad por parte de la Gerencia de 97,40%.

GRÁFICO 9
Acuerdos Diciembre 2018



Fuente: Administración

■ 337 Acuerdos Ejecutados ■ 9 Acuerdos en proceso



Replanteamiento de la Estrategia

El Consejo de Administración en conjunto con la Gerencia y con el acompañamiento de la firma Franklin Covey replanteó la estrategia corporativa para los próximos dos años, de manera que, una vez cumplidos los dos grandes proyectos, nos enfoquemos en el desarrollo de nuevos proyectos que busquen mejorar más la calidad de vida de nuestros asociados, enfocándonos en otros tipos de servicios. Se actualizó nuestra misión, visión y los valores de acuerdo con un modelo de negocio basado en la calidez y el servicio, donde son nuestros asociados la prioridad institucional, esto con el fin de lograr y mantener nuestra cultura de servicio al cliente al máximo nivel.



NUESTRAS ÁREAS DE NEGOCIO

Área de Proyectos

Es la responsable de implementar nuevos proyectos en la cooperativa; para este periodo se concluyeron con éxito proyectos que tenían mucho tiempo de estar en proceso, precisamente en referencia al Core Bancario y la construcción del nuevo edificio.

Con el cambio de Core, se derivaron proyectos de alta importancia como la web transaccional y la aplicación móvil, integrada al 100%; también se implementó el Centro de Gestión de Pagos que permite a la cooperativa ser una entidad autorizada por el Banco Central para recepción y envío de fondos de forma directa.

En relación con el edificio, nuestro nuevo hogar, su área total es 4000 m², que albergan años de sueños, deseos de crecimiento y la firme convicción de crear experiencias de valor excepcional en todas nuestras relaciones.

La nueva sede central cuenta con cinco niveles, sótano, edificio anexo y parqueo para asociados; diseñados con todas las facilidades para el trabajo y la atención de quienes nos visitan. Condiciones de espacio, luz y frescura son parte de las sensaciones que hoy se disfrutan y que reflejan nuestro movimiento caracterizado por la inclusión, la transparencia y la calidez humana que ofrecen comodidad a quienes se suman a la experiencia cooperativa y son dueños de Coopecaja.

Adicionalmente y en concordancia con nuestra visión de sostenibilidad, nuestra casa cuenta con tecnologías para preservar el medio ambiente como paneles fotovoltaicos para disminuir el consumo energético, sistema de retardo de aguas pluviales para evitar inundaciones externas, sistemas inteligentes, concepto de iluminación natural, entre otros.

El nuevo espacio ha sido definido con estándares de calidad y sostenibilidad que nos permitirá optar por certificaciones nacionales e internacionales de calidad para edificios de nueva generación, construidos por y para las personas.

Área de Recursos Humanos

Durante el 2018 se alcanzaron éxitos significativos que sin duda fueron promovidos y guiados por el Área de Recursos Humanos, apoyando el desarrollo y el bienestar integral del talento humano.

Uno de los principales impactos fue posicionar el Área de Recursos Humanos en el plan estratégico que se trabajará en los próximos años, lo que permitirá acelerar el cambio cultural deseado según la estrategia definida.

Se reforzó el programa de becas corporativo con el objetivo de brindar apoyo al desarrollo de talento, se promocionó el plan de carrera dentro de la cooperativa y se otorgaron becas a un total de 16 personas durante la primera etapa del proceso.

Otro logro por destacar fue la mejora en la calificación del clima organizacional, para 2018 ese rubro obtuvo un porcentaje de 84% en el índice de satisfacción de los colaboradores, con un incremento de 2 puntos en relación con el 2017; y con una participación del 100% de los rubros evaluados.

Ese aumento significa la existencia de un compromiso importante en el enfoque hacia la cultura organizacional, que continuará siendo reforzando por esta área.

Durante el 2018 se capacitó al 100% del personal. La capacitación y desarrollo contemplan uno de los aspectos más importantes de la organización, ya que permiten el desenvolvimiento del talento humano, mediante la creación de planes de formación enfocados en los perfiles de puesto; de esa manera, se catapultan tanto las habilidades técnicas, como las blandas de los colaboradores, y se trabaja en la idoneidad del talento actual como principal recurso para lograr la estrategia planteada.

Área de Cobros

Para el 2018 se realizó la gestión de envío, aplicación de planillas y administración de cesantía; a la fecha, se cuenta con el convenio de 77 instituciones a las cuales se les ha realizado el proceso para el envío y la aplicación de las deducciones de acuerdo con los cronogramas establecidos de cada ente "deductor" en forma exitosa, además se realiza la administración de la cesantía a seis instituciones.

Existe una preocupación a nivel país sobre el problema del sobre endeudamiento, el cual también nos ha afectado como institución financiera. Creemos firmemente que, como empresa cooperativa, debemos promover la educación financiera para que el asociado busque un equilibrio entre sus ingresos y sus gastos, de manera que un crédito mejore la calidad de vida del asociado y su familia y no lo asfixie financieramente. Hemos visto en los últimos años como nuestros asociados han aumentado sus niveles de endeudamiento, lo cual no se alinea con una adecuada administración de sus finanzas.

Departamento de Operaciones

Buscando la mejora continua en el servicio al cliente se implementará de forma masiva el servicio de banca electrónica a través de la Web Transaccional y las App.

En un plan piloto, al cierre del periodo, se realizaron 1.160 transacciones exitosas por medio del servicio de banca electrónica, movilizándolo más de \$181.000.000; este monto refleja la confianza que tienen los asociados en nuestros servicios que les brindan agilidad y comodidad para realizar consultas y transacciones 24/7.



Se implementó también el sistema de citas para que el asociado puede agendar un espacio incluyendo fecha y hora cuándo desea ser atendido.

Se dio inicio con los pagos electrónicos desde el Departamento de Operaciones que respalda la calidad de las transacciones de crédito con un tiempo de respuesta en el mismo día que se formaliza.

Departamento Comercial

En el 2018, la Cooperativa apostó al mercadeo digital adquiriendo herramientas de excelente calidad, ya que las estrategias de mercadeo en la actualidad no solo son las tradicionales, sino que se está migrando al mundo digital.

A la fecha, el marketing trata de generar experiencias, dado que actualmente las personas interactúan con nuestra marca y a su vez se relacionan con marcas de la competencia. El secreto es poder participar desde el inicio de la conversación con nuestro público meta, para mantenernos posicionados.

Durante el 2018 se ejecutaron diferentes acciones y campañas que se resumen a continuación:

- Las campañas publicitarias de crédito que se realizaron a bases perfiladas y segmentadas.

- Campañas para promover la colocación de todos los productos: “Combo Mundialista”.
- Campaña de referidos para hacer crecer nuestra base asociativa: “Referí y gana”.
- Fortalecimiento del programa de fidelización y retención logrando retener \$8.841 millones en productos financieros y un índice de retención del 28%. Esto a su vez permitió cumplir la meta de asociados requerida en el Plan Estratégico.
- Iniciamos la venta de seguros autoexpedibles, como nuevas fuentes de ingresos. Esto lo complementamos con el cobro del marchamo, que por primera vez se hizo de manera directa con el Instituto Nacional de Seguros.
- Renovamos nuestra Sucursal Móvil para fortalecer la imagen institucional y brindar mejor servicio a nuestros asociados.
- Iniciamos con un servicio personalizado en centros de trabajo de mayor impacto con la creación de una nueva figura.
- Durante todo el año desarrollamos campaña para continuar posicionando nuestra marca y el nuevo logo.

Estas estrategias las complementamos con patrocinios que permitieron impactar gran cantidad de nuestro mercado potencial:

- La carrera Sol y Arena actividad que se realizó en Puntarenas y la cual tuvo una afluencia de 5.000 personas aproximadamente.
- Patrocinamos la carrera Somos Visibles.
- Patrocinamos la Carrera Interamericana la Paz.
- Presencia en los congresos y eventos con las Asociaciones Solidaristas.

Departamento Tecnologías de Información (TI)

Este departamento ejecuta diariamente una ardua labor de apoyo para cada una de las áreas de negocio de la organización, actividad que detallamos a continuación:



- **Nuevo edificio de Coopecaja:** Para el 26 de diciembre de 2018, el Departamento de TI en conjunto con el negocio, realizó el traslado del personal al nuevo edificio de la cooperativa y habilitó los servicios necesarios para operar sin contratiempos.
- **Traslado de servicios de enlaces de datos e internet:** Se realizaron las pruebas de conectividad de los enlaces del nuevo edificio con los diferentes proveedores; los resultados fueron positivos.
- **Data Center (DC) del nuevo edificio:** El DC del nuevo edificio fue entregado en enero, en el momento que se implementó el sistema de supresión de incendios.
- **Sobre CGP y PS Banker:** Se establecieron los permisos a nivel del servicio SINPE del BCCR para que los colaboradores puedan utilizar las funcionalidades del nuevo servicio. reportados tanto a nivel de la mesa de servicio de TI, como de las mesas de atención de BCCR y PROS.
- **Control Interno:** Implementación de Cobit 5, apoyo en la gestión de continuidad de negocio de la organización, diseño de costos y planificación del plan estratégico de TI.
- **Sistema de Votaciones:** El Departamento de TI junto con el Comité de Nominaciones determinaron la necesidad de atender el requerimiento de gestión de segunda ronda para el sistema de votaciones. Adicionalmente, se analizó el requerimiento de una interfaz web del sistema de votaciones para acceder desde navegador en el proceso de votación.

3. COOPECAJA Y SU SOLIDEZ FINANCIERA

A continuación, se resume la situación financiera de Coopecaja al 31 de diciembre del 2018; se explican los aspectos más relevantes de la evolución, tanto del Balance General como del Estado de Resultados.

Crecimiento en nuestro Activo, Pasivo y Patrimonio.

Al 31 de diciembre del 2018, los activos totales de la cooperativa alcanzaron ₡184.342 millones con un aumento de ₡14.345 millones con respecto a diciembre del 2017, lo que representa 8,44% de crecimiento en el último periodo y para los últimos cinco años representó 91,35% de crecimiento en nuestros activos. Los pasivos alcanzaron un total de ₡142.827 millones para un incremento, en comparación del 2017, de 8,69%; en cuanto al patrimonio, este creció de 7,59% hasta alcanzar un total de ₡41.514 millones, lo que generó en el último quinquenio un incremento del 45,51% según lo muestra el Gráfico 10.

GRÁFICO 10
Comparativo de Activo, Pasivo y Patrimonio
2014-2018



Crecimiento de nuestra Cartera de crédito

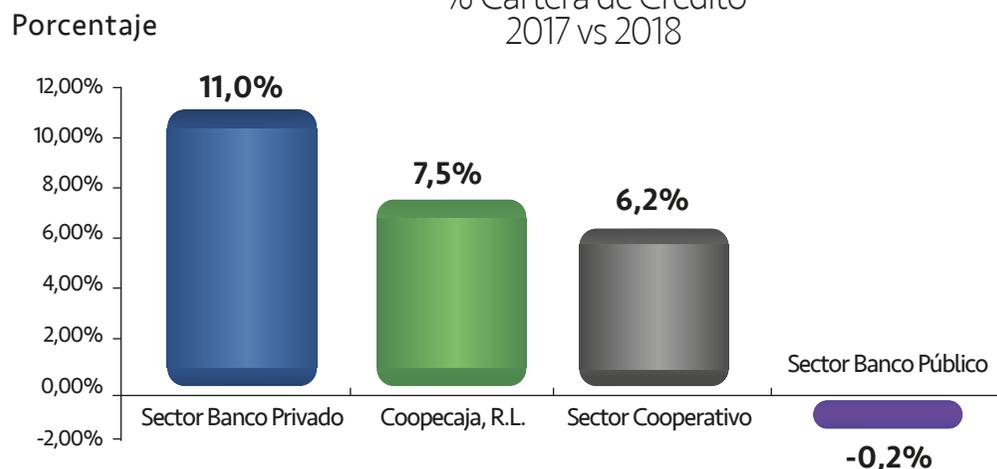
La cartera de crédito bruta a diciembre del 2018 de Coopecaja llegó a los ₡155.622 millones con un crecimiento de ₡10.846 millones con respecto al 2017 lo que representa 7,49%, de aumento. Este es un incremento importante en nuestro principal activo productivo, resultado de la cantidad de personas que cada día buscan soluciones financieras en nuestra cooperativa. En el gráfico 11 se aprecia que en el último quinquenio nuestra cartera se incrementó en 87,41%, producto de la confianza que nos brindan nuestros asociados.

GRÁFICO 11
Comparativo de Crecimiento de Cartera de Crédito
2014-2018



Al comparar este indicador con el resto del sector financiero, se determina que el crecimiento de nuestra cartera crediticia durante el 2018 en relación con el 2017 fue superior al promedio del sector cooperativo y bancos públicos, según se muestra en el Gráfico 12.

GRÁFICO 12
Comparativo Indicador de Crecimiento
% Cartera de Crédito
2017 vs 2018



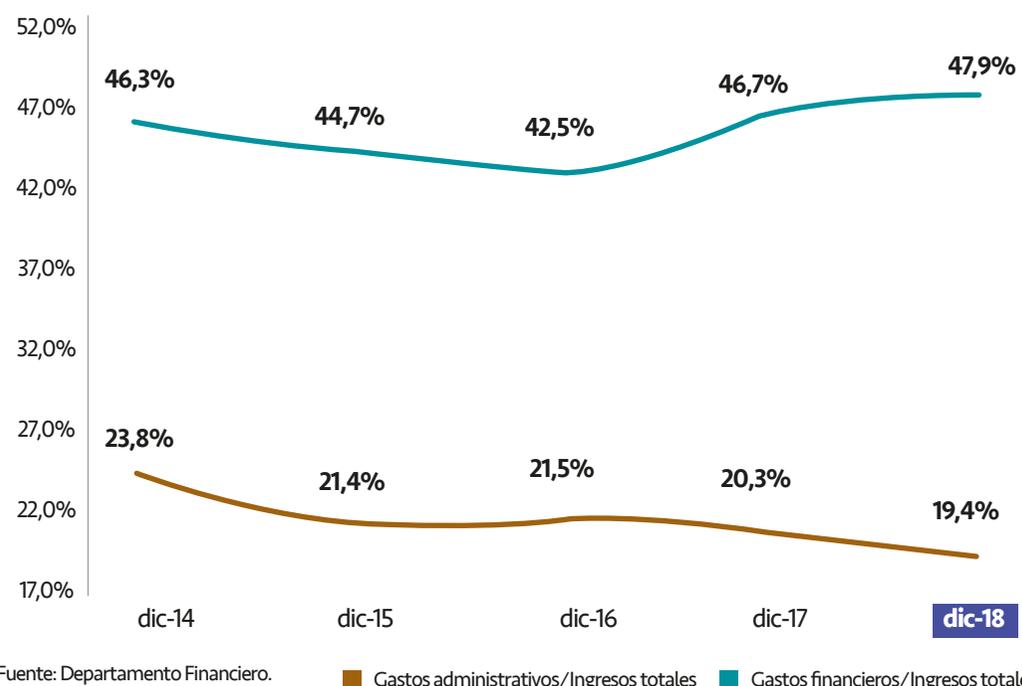
Fuente: SUGEF

No obstante, es importante recalcar en relación con el comparativo del índice de crecimiento de nuestra cartera crediticia, que durante el 2018 hubo una colocación menor comparada con otros periodos, esto debido a que la cooperativa por su estrategia de negocio enfocada en la administración de los riesgos, se direccionó hacia deudores con excelente récord crediticio para que no se impactaran nuestras reservas; en pocas palabras, se apostó por calidad de la cartera, más que por la cantidad.

Nuestro control de gastos con relación a nuestros ingresos

La cooperativa ha mantenido un control estricto con nuestros ingresos versus gastos administrativos y financieros, con el fin de generar la mayor cantidad de excedentes para nuestros asociados. Es importante resaltar el esfuerzo realizado por parte del equipo que conformamos, ya que durante el 2018 se incrementaron los gastos financieros, según nuestras estimaciones, en más de ₡1.168 millones, situación que se presentó debido a factores exógenos como el contagio de la cartera de crédito; por otro lado, hubo afectaciones por tipo de cambio, ya que se incrementó el gasto por este indicador, el cual nos afectó por más de ₡812 millones de gasto, situación que ilustramos en el Gráfico 13.

GRÁFICO 13
Comparativo Gastos administrativos y
financieros/Ingresos totales
2014-2018



Fuente: Departamento Financiero.

■ Gastos administrativos/Ingresos totales ■ Gastos financieros/Ingresos totales

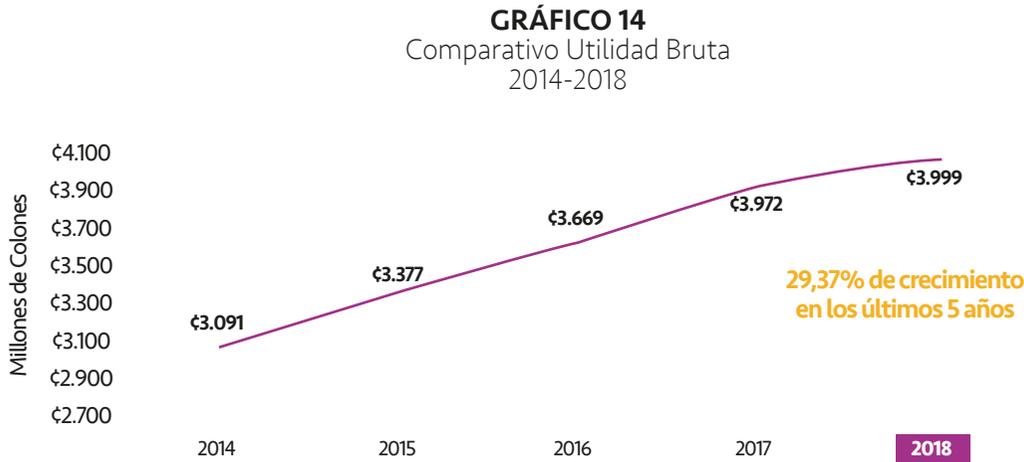


Nuestra Utilidad Bruta

La utilidad bruta acumulada en el periodo 2018 fue de ₡3.999 millones superior al 2017, en ₡27 millones.

Sin embargo, la utilidad se vio afectada por la situación que se explica en el Gráfico 13, pues el incremento en estimaciones por cartera de crédito y el gasto en diferencial cambiario sumados dan un gasto total financiero de ₡1.980 millones.

A continuación, en el Gráfico 14 se muestra cómo han evolucionado nuestros excedentes en los últimos cinco años.



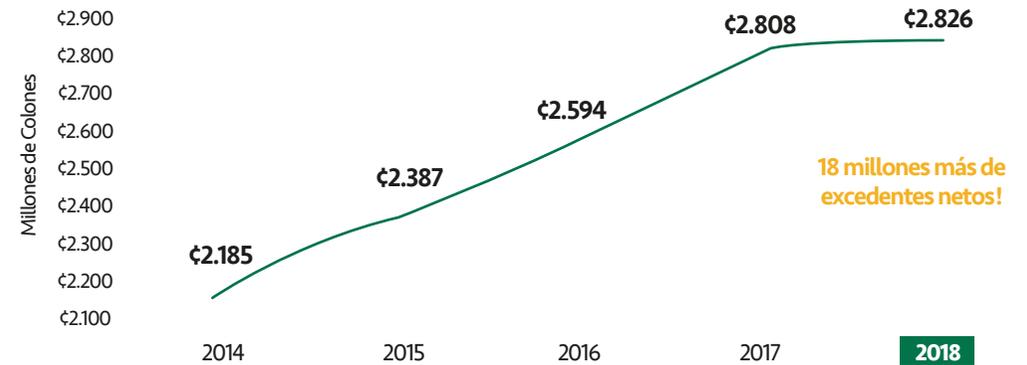
Fuente: Estados Financieros Auditados.



Nuestros Excedentes Netos

Los excedentes netos en el 2018 fueron de ₡2.826 millones lo que representa un incremento en el último quinquenio de 29,37%, en relación con 2017, que significa ₡18 millones más en excedentes netos para nuestros asociados. Es evidente que, a pesar de los grandes proyectos institucionales y del efecto de las estimaciones y del diferencial cambiario, se tuvo la capacidad de distribuir entre nuestros asociados un monto mayor.

GRÁFICO 15
Comparativo Utilidad Neta
2014-2018



Fuente: Estados Financieros Auditados.





4. COOPECAJA VS SECTOR

Baja morosidad de la cartera crediticia

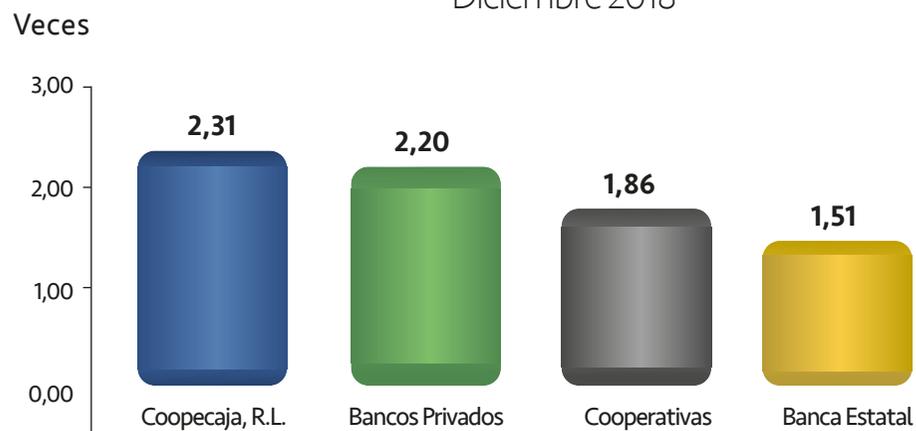
El indicador de morosidad mayor a 90 días y cobro judicial entre cartera directa registró al cierre del periodo 2018 un porcentaje de 0,64%, el cual es uno de los indicadores más bajos de todo el sistema financiero nacional como lo muestra el Gráfico 17.

Eficiencia en el manejo de nuestros recursos

Coopecaja al cierre del 2018, se ubicó en los primeros lugares en el sistema financiero nacional en cuanto a eficiencia. Ese indicador se midió por medio de la relación de los gastos administrativos entre la utilidad operacional bruta, el resultado fue 2,31%; es decir, por cada ¢1 de gasto, Coopecaja generó ¢2,31 de utilidad operacional bruta. Cabe resaltar que este porcentaje es el más alto en comparación con el promedio de los sectores supervisados como muestra el Gráfico 16.

GRÁFICO 16

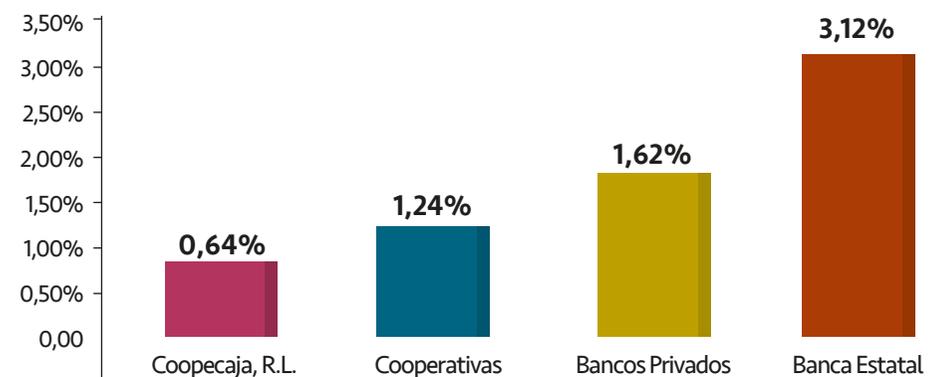
Utilidad Operacional Bruta/Gastos de Administración
Diciembre 2018



Fuente: SUGEF

GRÁFICO 17

Comparativo de Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial/cartera directa



Fuente: SUGEF

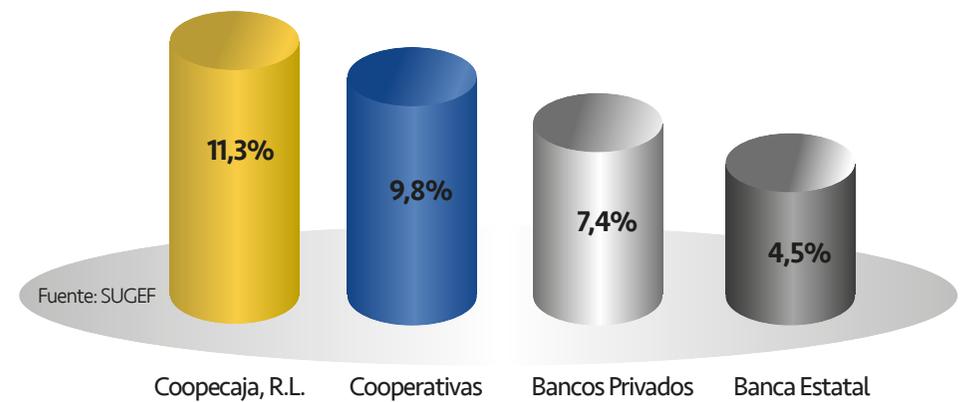
Lo anterior es reflejo de la adecuada gestión de riesgos en las colocaciones crediticias y de la excelente labor que realiza la plataforma de servicio en la colocación y análisis de créditos según las políticas y procedimientos internos de Coopecaja, así como el Área de Cobros en su gestión de recuperación de cartera morosa.



Coopecaja y su excelente indicador de rentabilidad

Al cierre del 2018, Coopecaja se mantuvo en los primeros lugares en rentabilidad sobre el patrimonio, lo anterior comparado con el promedio de los restantes sectores supervisados, según se detalla en el Gráfico 19.

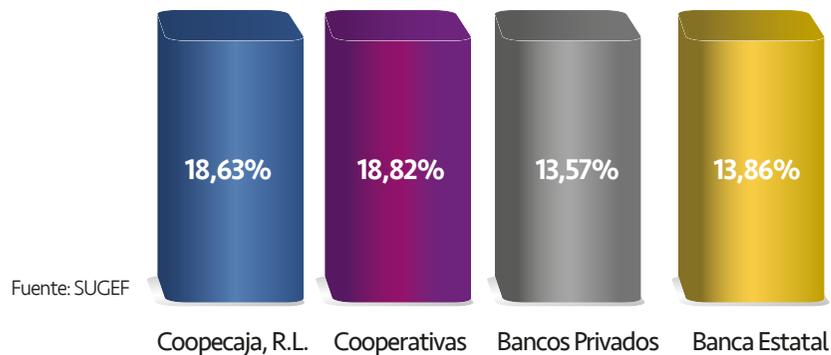
GRÁFICO 19
Comparativo Indicador Rentabilidad nominal sobre patrimonio
Diciembre 2018



Indicador de Suficiencia Patrimonial respecto sector financiero

A diciembre del 2018, Coopecaja mantuvo un excelente indicador de suficiencia patrimonial de 18,63%, superior al 10% normado por la superintendencia. Este porcentaje se mantuvo similar al promedio del sector cooperativo y superior a los otros sectores supervisados, lo que demuestra el buen manejo y la solidez financiera que sigue manteniendo nuestra organización como lo muestra el Gráfico 18.

GRÁFICO 18
Suficiencia Patrimonial
Diciembre 2018

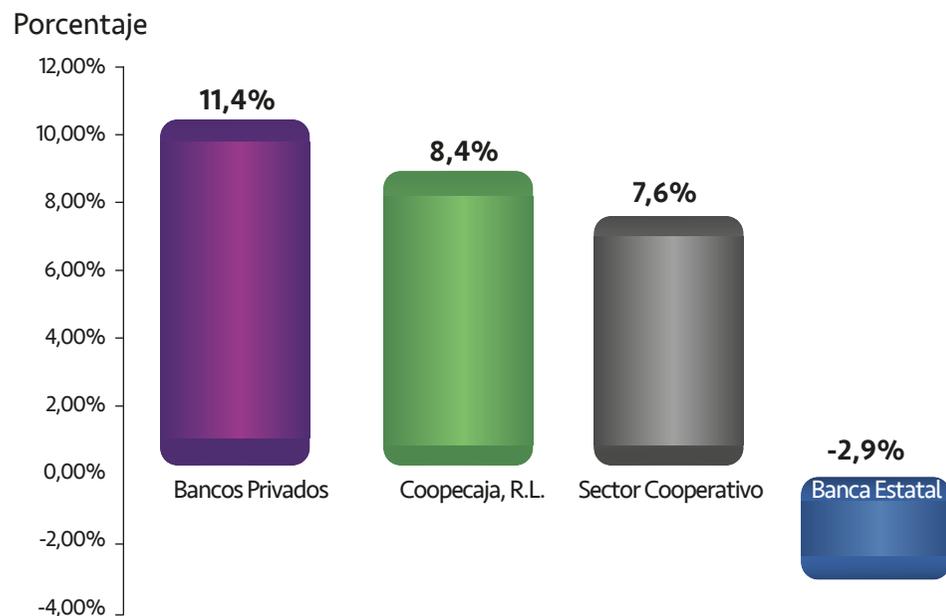


Coopecaja sigue creciendo a través de los años

Durante el 2018 la cooperativa registró en comparación con los demás sectores, un crecimiento en el activo total superior al promedio de los sectores supervisados, demostrando la capacidad de ubicarnos entre las mejores a nivel financiero y cumplir con las metas del plan estratégico. El análisis comparativo se presenta en el Gráfico 20.

GRÁFICO 20

Comparativo Indicador de Crecimiento % Activo Total 2017 vs 2018



Fuente: SUGEF

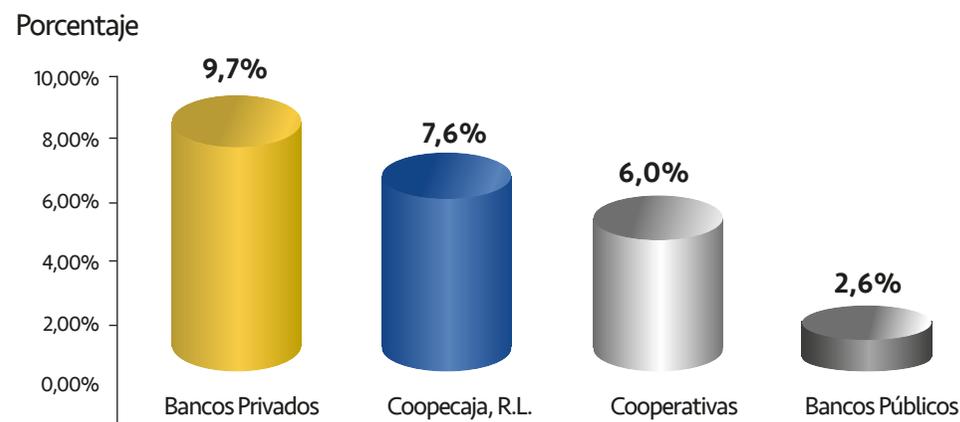


Coopecaja su patrimonio respecto al sector

Nuestro patrimonio se sigue fortaleciendo gracias a la confianza de nuestros asociados, esto se refleja en el crecimiento que hemos tenido comparado con los principales sectores financieros del país, ver Gráfico 21.

GRÁFICO 21

Comparativo Indicador de Crecimiento % Patrimonio 2017 vs 2018



Fuente: SUGEF



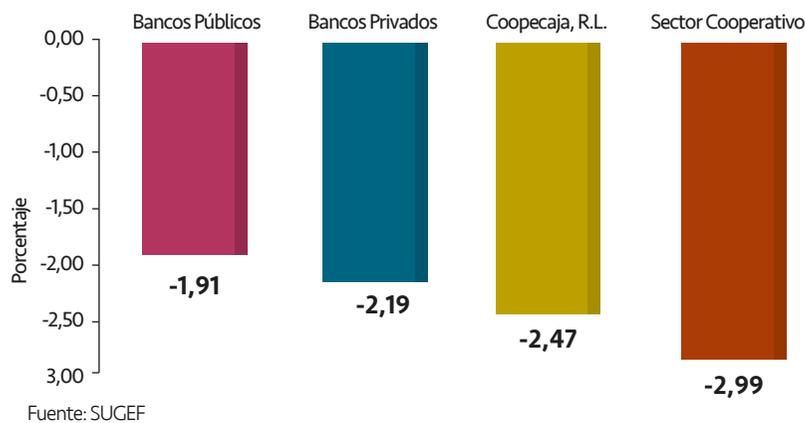
Compromiso patrimonial

El compromiso patrimonial determina cuál porcentaje del patrimonio no redimible cubre las pérdidas no protegidas por las estimaciones contables.

La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros. A nivel normativo exige un límite de compromiso patrimonial que no supere el 0%, de ahí que para este indicador cuanto más lejos en forma negativa esté de 0%, es mejor.

Es importante resaltar que la administración considera que como empresa cooperativa debemos tomar medidas para que este indicador mejore aún más, ya que cuantas más sobre estimaciones tengamos, menor será el riesgo ante los altos niveles de endeudamiento de nuestro mercado final.

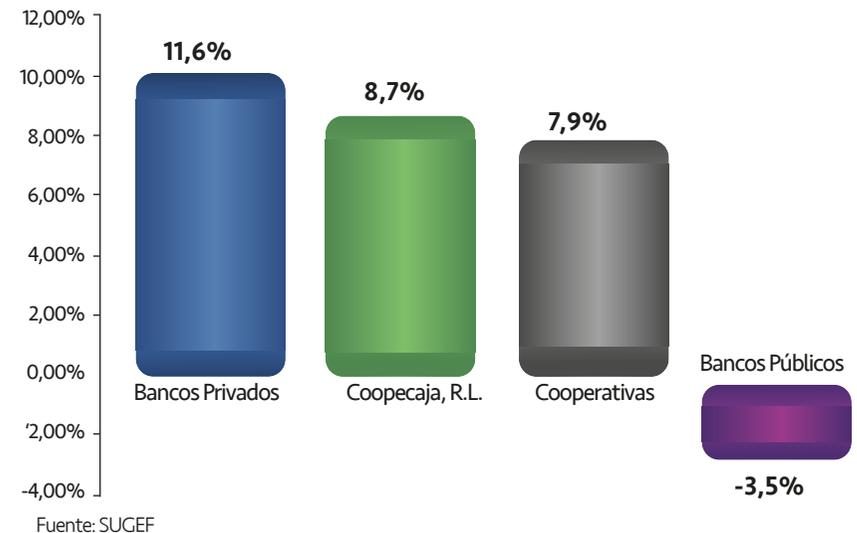
GRÁFICO 22
Comparativo Indicador Compromiso Patrimonial
Diciembre 2018



Coopecaja sus pasivos respecto al sector

Nuestros pasivos en comparación con los sectores supervisados aumentaron en el 2018 con el fin de satisfacer la demanda de crédito para nuestros asociados, como parte de la gestión del Departamento Financiero para obtener los recursos con tasas de interés bajas, las cuales se reflejan en las diferentes líneas de crédito que ofrecemos con las mejores condiciones como lo muestra el Gráfico 23.

GRÁFICO 23
Comparativo Indicador de Crecimiento % Pasivo Total
2017 vs 2018





Comentario general del análisis económico financiero

Para el periodo en análisis, Coopecaja conservó indicadores sanos, los cuales nos siguen manteniendo entre las instituciones más confiables y con fuerte solidez de los sectores cooperativo y financiero.

Nuestra gestión de riesgos se ha integrado en cada uno de nuestros proyectos estratégicos, así como ha habido una concientización en la cultura de la gestión de los riesgos.

También, se generó un excelente nivel de rentabilidad sobre el patrimonio gracias a una adecuada gestión de los márgenes de intermediación financiera y del control del gasto administrativo con respecto a los activos totales.

5. OTRAS ÁREAS RELEVANTES DEL NEGOCIO

Riesgos

Para el 2018 la Unidad de Riesgos participó de manera activa en los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico y administrativo con el fin de realizar análisis de los posibles riesgos a los que el negocio se expone y definir las estrategias por seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados en nuestro Plan Estratégico Institucional y los planes operativos.

Actualmente, las organizaciones financieras supervisadas nos encontramos en un proceso de cambio cultura, esto debido a la nueva metodología de supervisión basada en riesgos, por lo que nuestros colaboradores, la dirigencia y el negocio hemos madurado durante los últimos años según este nuevo enfoque de administración alineado a una estructura organizacional; también debe mantenerse un compromiso constante que permita un gobierno corporativo integrado y comprometido con la administración de sanas prácticas. Es importante resaltar que esta nueva metodología de supervisión nos permitirá mitigar los riesgos que naturalmente el negocio genera.

El Oficial de Riesgos presenta de manera mensual al Comité de Riesgos informes de seguimiento y recomendaciones que abarcan temas financieros, crédito, operativos, tecnológicos, de mercado, gobierno corporativo, legal, reputacional, nuevos proyectos, operacional y cualquier evento del entorno que pueda generar un riesgo para Coopecaja.

Además, los informes de riesgos son discutidos en una sesión mensual de manera exclusiva en el Consejo de Administración y trimestralmente con el equipo gerencial.



Auditoría Internas y externas

Como parte del proceso de maduración de nuestra cooperativa, contamos con áreas de control interno que estudian los diferentes procesos de la organización, generando recomendaciones de mejora, que permiten disminuir los riesgos a los que nos enfrentamos.

A la vez, hay auditorías externas en las áreas estratégicas y normativas de la institución, con el fin de tener un enfoque externo a nivel financiero, tecnológico basadas en el Marco COBIT, de riesgos y de cumplimiento, con el fin de fiscalizar el cumplimiento de los principales procesos de la cooperativa; de modo que por cada oportunidad de mejora que se detecta, se brindan recomendaciones con el fin de salvaguardar lo establecido en los reglamentos y manuales internos así como lo indican las normativas externas existente.

Es importante informarles que todas las auditorias brindaron resultados satisfactorios y demuestran la transparencia en los procesos claves de la organización; las oportunidades de mejora fueron tomadas en cuenta y se generaron los planes de acción para atender las recomendaciones emitidas. Por otra parte, contamos con una empresa que realiza el proceso de calificación de riesgos de la información financiera; para el 2018, esa entidad emitió una calificación de AA (En el 2017 la calificación fue de A) para Coopecaja.

Cumplimiento

Con respecto a la Unidad de Cumplimiento, para el 2018 se aplicaron políticas normativas de la Ley 8204 relacionadas con “conozca a su cliente”, con el fin de gestionar de manera eficaz cualquier alerta de riesgo. Asimismo, se aplicó la normativa interna de “conozca su empleado” con el fin de determinar si ha habido situaciones que presenten algún tipo de alerta sobre nuestros colaboradores.

Es importante resaltar que junto con el Departamento Comercial durante el 2018 se obtuvo 90% en la actualización de datos de la cooperativa, porcentaje récord a nivel institucional y que nos motiva a seguir impulsando este indicador.



6. QUE NOS ESPERA EL 2019

Para el 2019 tenemos proyectos en proceso que nos permitirán seguir creciendo y consolidándonos en el sistema financiero nacional:

- Continuar fortaleciendo el negocio hacia una cultura basada en riesgos.
- Fortalecer y ampliar nuestra gama de servicios.
- Consolidar nuestro recurso humano.
- Valorar nuevos negocios que nos generen ingresos adicionales y valores agregados a los existentes.
- Continuar con el proceso de transformación digital, de manera que nuestros productos y servicios sean accesibles por medio de la tecnología.
- Seguir consolidando una cultura de servicio al cliente donde la calidez y el servicio al cliente son lo primero.

7. AGRADECIMIENTOS FINALES

Nuestro agradecimiento es para ustedes que día a día nos dan la confianza, el soporte y el apoyo para que, en conjunto, esta gran familia que formamos, podamos llegar a cumplir con cada uno de los pilares estratégicos de nuestra cooperativa. Sus sueños son nuestros proyectos y nuestra meta la satisfacción de la labor cumplida.

El 2018 fue un año que quedará para la historia con el cumplimiento de proyectos tan relevantes como el cambio del Core Bancario y la conclusión de nuestra casa matriz.

Nos espera un nuevo año cargado de oportunidades y metas por cumplir; con su ayuda, con el apoyo de nuestro Consejo de Administración, del Comité de Vigilancia, del Comité de Educación y del Comité de Nominaciones, podremos seguir cosechando frutos para esta gran cooperativa.

Nos esperan grandes retos y solo juntos lograremos alcanzar el éxito plasmado en nuestros objetivos estratégicos.

M.Sc. Johnny Saborío León
Gerente General



**El éxito es la cosecha de las
semillas del esfuerzo**

Gracias a todos por ese esfuerzo

INFORME ANUAL 2018

Comité de Vigilancia



 **Coopecaja**

¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!



Comité de Vigilancia

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL I
VOCAL II

Lic. Luis Bolaños Guzmán
Sra. Johana González Alfaro
MBA. José Francisco Fonseca Rodríguez
Lic. Karen Monge Olivares
Lic. Alvaro Gerardo Muñoz Fonseca



¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!

De pie, izquierda a derecha: José Francisco Fonseca Rodríguez, Álvaro Gerardo Muñoz Fonseca.
Sentados, izquierda a derecha: Karen Monge Olivares, Luis Bolaños Guzmán, Johana González Alfaro

Comité de Vigilancia

Un año más, presentamos nuestro informe ante la Asamblea de Delegados de nuestra Cooperativa.

Convencidos de que hemos cumplido con nuestra con el mandato recibido, este año ha sido un año de logros, de esperanza y satisfacción de saber que sí es posible dar saltos importantes que nos ponen en un lugar de relevancia en el sector cooperativo y en general como organización.

Los temas incluidos en este informe, son producto de nuestra reflexión y análisis permanente de la situación tanto de la cooperativa como fuera de ella.

Se incluyen 12 Capítulos, algunos recurrentes como el financiero, pero también, relacionados con los informes de Auditoría Externa, y Fuentes de fondeo de la Cooperativa, además de la parte comercial y tecnológica.

Incluimos un capítulo sobre el nuevo edificio, pero también sobre el futuro del antiguo edificio.

Convencidos de nuestra responsabilidad, hemos incluido un capítulo de seguimiento de nuestros anteriores informes.

Instamos a la reflexión y conciencia que debemos tener todos los que formamos parte de esta cooperativa, de que hemos dado un paso adelante, que nos ha puesto en el mapa nacional, donde todos los participantes del mercado, tanto cooperativista como financiero en general, estará atento a nuestros movimientos, ya que nos hemos convertido en un participante relevante.

Por último, no debemos dejar de prestar atención a todos los movimientos de los mercados, ya que se avecinan tiempos que ameritan toda la atención.

“Gasta siempre una
MONEDA *menos de*
lo que ganas”
Cesare Cantú



CAPÍTULO I

Análisis global y local de la Economía

Situación de la economía internacional y nacional

Conocedores de la importancia que tiene para nuestra Cooperativa el asegurar la permanencia en el tiempo, además de adelantar a eventuales acontecimientos tanto externos como internos, se considera necesario el exponer un breve análisis de la situación internacional y nacional en el plano económico.

A continuación, se analizan una serie de variables que eventualmente pueden tener algún impacto en la cooperativa.

Tasa de crecimiento de las economías

En su informe anual, el Banco Mundial nos presenta un panorama claro, las economías en el mundo están creciendo a tasas muy bajas.

Bajas tasas de crecimiento con perspectiva negativa a nivel global, significa que hay que prestar atención, ya que habrá impacto negativo en todos o casi todos los indicadores económicos, por tanto, sociales, de seguridad, etc.

CUADRO # 1

Comparativo tasa de crecimiento de las economías

	2016	2017	2018e	2019e	2020e	2021e
Mundo	2,4	3,1	3	2,9	2,8	2,8
Economías Avanzadas	1,7	2,3	2,2	2	1,6	1,5
Economías emergentes y en desarrollo	3,7	4,3	4,2	4,2	4,5	4,6
Asia oriental y Pacífico	6,3	6,6	6,3	6	6	5,8
Europa y Asia Central	1,7	4	3,1	2,3	2,7	2,9
América Latina y el Caribe	-1,5	0,8	0,6	1,7	2,4	2,5
Oriente Medio y Norte de África	5,1	1,2	1,7	1,9	2,7	2,7
Asia meridional	7,5	6,2	6,9	7,1	7,1	7,1
África al sur del Sahara	1,3	2,6	2,7	3,4	3,6	3,7

Fuente: Informe Banco Mundial / letra "e" datos estimados.

A continuación, se presentan datos, separados en las distintas zonas del mundo, enfocando luego en América Latina, para terminar en Costa Rica.



CUADRO # 2

Previsiones sobre los países de América Latina y el Caribe
(Variación porcentual anual, a menos que se indique otra cosa)

PIB a precios de mercado (USD de 2010)	2016	2017	2018e	2019e	2020e	2021e
Argentina	-1,8	2,9	-2,8	-1,7	2,7	3,1
Belize	-0,5	1,2	1,5	1,9	1,7	1,7
Bolivia	4,3	4,2	4,5	4,3	3,8	3,4
Brasil	-3,3	1,1	1,2	2,2	2,4	2,4
Chile	1,3	1,5	3,9	3,5	3,3	3,2
Colombia	2,0	1,8	2,7	3,3	3,7	3,6
Costa Rica	4,2	3,3	2,7	2,7	2,8	3,0
Ecuador	-1,2	2,4	1,0	0,7	0,7	1,2
El Salvador	2,6	2,3	2,8	2,5	2,4	2,4
Granada	3,7	5,1	5,2	4,2	2,8	2,8
Guatemala	3,1	2,8	2,7	2,9	3,0	3,1
Guyana	2,6	2,1	3,4	4,6	30,0	24,8
Haití*	1,5	1,2	1,6	2,3	2,4	2,5
Honduras	3,8	4,8	3,6	3,8	3,8	3,7
Jamaica	1,4	1,0	1,7	1,8	2,0	2,0
México	2,9	2,1	2,1	2,0	2,4	2,4
Nicaragua	4,7	4,9	-3,8	-0,5	2,6	3,6
Panamá	5,0	5,3	4,0	6,0	5,4	5,2
Paraguay	4,3	5,0	4,0	3,9	4,0	4,0
Perú	4,0	2,5	3,9	3,8	3,8	3,7
República Dominicana	6,6	4,6	5,8	5,1	5,0	4,8
Santa Lucía	3,4	3,8	1,5	2,7	2,8	2,3
San Vicente y Las Granadinas	1,3	0,5	1,2	1,6	1,6	2,0
Suriname	-5,6	1,7	1,4	1,6	1,8	1,9
Trinidad y Tobago	-6,1	-2,6	1,0	0,9	1,2	1,2
Uruguay	1,7	2,7	2,1	2,1	2,3	2,5
Venezuela	-16,5	-14,5	-18,0	-8,0	-5,0	-4,0

Fuente: Banco Mundial

De los datos se desprende que, las economías que más están creciendo son las economías de Asia Oriental y Pacífico, que los países desarrollados crecen a tasas muy bajas y que Latinoamérica con excepción de Panamá y República Dominicana, también crecen a tasas muy bajas, parecidas o, menores a la tasa de crecimiento mundial.

No obstante, a efectos de observar los posibles impactos que pueda tener un menor crecimiento en las economías, vale hacer una revisión más detallada sobre la situación de nuestra región, en especial de nuestros socios comerciales más próximos, que a su vez son nuestros vecinos, de Centroamérica.

El conflicto interno que vive Nicaragua, ha generado una desaceleración del crecimiento de su economía, pasando de crecer 4.9% en 2017 a decrecer -3.8% en 2018, una economía tan vinculada a la nuestra indefectiblemente tiene impacto sobre nuestra tasa de crecimiento, tanto por una disminución en el comercio, como por efectos colaterales como la inmigración derivada del conflicto nicaragüense y la desaceleración económica.

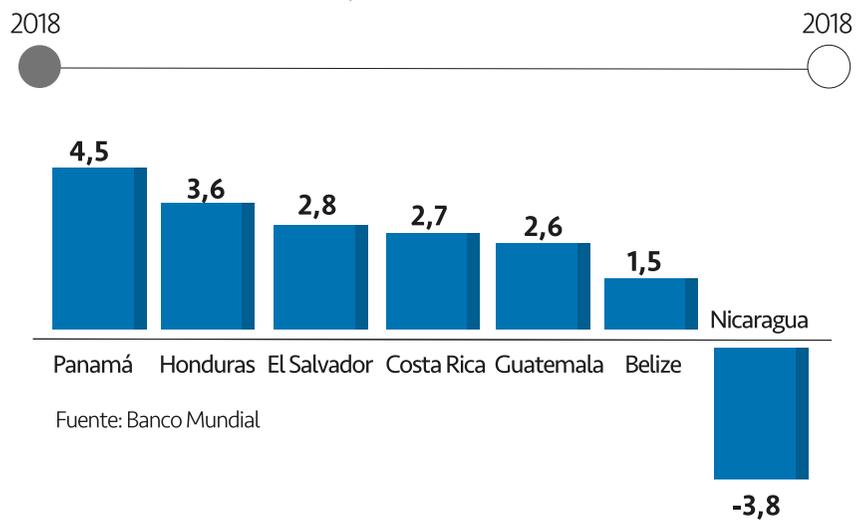
En el caso de Costa Rica, durante el año 2018, se observó una disminución en el crecimiento económico, pues se pasó de 4.2% de crecimiento en 2016 a 2.7% en 2018, con perspectiva neutra para 2019, lo cual implica que se espera el mismo crecimiento de 2.7% para 2019. Eso significa que, variables como empleo, se verán impactadas.





GRÁFICO 1

Crecimiento países América Central



El menor crecimiento económico, inevitablemente impacta sobre variables tan relevantes para la población como la **tasa de empleo**, de tal forma que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la tasa de desempleo a nivel global, desde los años 1990's ha venido en ascenso en el Mundo, siendo que para el año 2019, se espera un nivel de desempleo de más de 173 millones de personas en capacidad de laborar que no tienen empleo en el mundo.

En el caso costarricense, según datos de la OIT, para el año 2019, la tasa de desempleo, alcanzará el 8.1%, no obstante, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de desempleo en Costa Rica, para el 2019, se ubica en el 12%, muy superior al dato de la OIT.

Cualquiera de los dos datos, es muy preocupante, sin embargo, una tasa de desempleo del 12% hace pensar que la actividad económica del país será impactada de forma negativa.

Entre los efectos que se puede esperar como consecuencia de un mayor desempleo es, la **morosidad en los créditos**, ya que, para mayo de 2018, la tasa promedio de morosidad en el Sistema Financiero costarricense, alcanzó un 2.43% de morosidad, no obstante, instituciones financieras de gran tamaño en el mercado costarricense, alcanzaron tasas de morosidad del 4.18%, lo que implica una señal de alarma.

Aunado al aumento de la morosidad en el Sistema Financiero, debido a mayores niveles de riesgo, las instituciones financieras tienden a encarecer el crédito aumentando las **tasas de interés** de los créditos para aquellas actividades consideraras más riesgosas y para perfiles más riesgosos, además de restricción de parte de las entidades financieras para ofrecer créditos, trayendo como consecuencia el impacto en la **actividad comercial**, haciendo que la generación de nuevos negocios se reduzca e impacte en el **comercio Internacional**, ya que hay una menor movilidad de bienes y servicios y de dinero.

Otro aspecto a considerar es el **político**, si bien no influye directamente en el desarrollo del país, las diferencias políticas o ideológicas, sobre todo en la Asamblea Legislativa, pueden generar trabas al momento de definir el rumbo del país.

El **déficit fiscal** ha sido otro escollo para que el país alcance mayores niveles de desarrollo, no obstante, al aprobarse el nuevo Plan Fiscal, se ha generado una expectativa mejor en cuanto a una posible reducción del mismo que, alcanzó el 6% a diciembre de 2018.

Ante los resultados observados, lo que nos corresponde como país y como organización financiera es **cambio de paradigma** debemos responder a los problemas con soluciones distintas, cambiar nuestra mentalidad y modelo de desarrollo, el cual deberá estar basado en el conocimiento y las fortalezas como país, misma situación debemos aplicar en nuestra Cooperativa.

Entonces, se requiere ser proactivos, innovadores, crear nuevos espacios para nuevos negocios, poniendo foco en las fortalezas y atraer a las mejores mentes la cooperativa.

Crear el cooperativismo del futuro, en beneficio de los asociados y del país, de eso se trata, y cambiar los números macroeconómicos para siempre.

Variaciones en el **tipo de cambio** desde hace varios años, este ha sido un tema relevante al que el mercado local no ha prestado la suficiente atención, siendo necesario para nuestros intereses, dar seguimiento permanente y tomar las decisiones con fundamento en la conveniencia o no, de obtener fondeo mediante créditos en moneda extranjera, considerando que una parte importante de las actuales fuentes de fondos provienen de créditos en moneda extranjera.

Así las cosas, en vista de que tanto, los mercados globales como los nacionales están pasando por tiempos de cierta volatilidad, se hace necesario mantener un sano manejo del flujo de caja, evitando movimientos negativos y posibles pérdidas cambiarias.



Sobre estos temas, se hace necesario, mantener estudios actualizados sobre todos los riesgos que puedan materializarse y su cuantificación, además de preparar las estrategias de mitigación necesarias, con el fin de mantener a la cooperativa con buena salud financiera.

Los cambios en los mercados, la falta de previsión y estudio, además de estrategias poco efectivas, podrían reavivar los procesos de **fusiones y adquisiciones**, la industria financiera es muy susceptible a tales movimientos, por lo que sector Cooperativo no escapa a esos procesos o movimientos. Ante ello, la Cooperativa, debe mantener la atención permanente de todos los movimientos de los otros participantes, su desempeño, decisiones estratégicas y prepararnos para cualquier movimiento en el mercado, procurando salir fortalecidos, o, al menos con el menor daño.



“Quienes **más** sufren en **UNA CRISIS**, *son quienes* no jugaron **ningún rol en crearla**”

Joseph Stiglitz

Recomendaciones:

1. Que la Administración de seguimiento permanente a los acontecimientos mundiales y nacionales, previendo los movimientos de los mercados y principales indicadores, cuantitativos y cualitativos, además de desarrollar un robusto e integral análisis de riesgos.
2. Que el Consejo de Administración promueva procesos de reflexión y acción orientados a propiciar nuevas formas de hacer negocios en cooperativa, con el fin de lograr trascender y estar a “tono” alineados con los nuevos tiempos.
3. Que la Administración, de estricto seguimiento a los movimientos del tipo de cambio y los niveles de endeudamiento en esa moneda, previendo los cambios que se puedan dar y que puedan afectar a la cooperativa.
4. Que la Consejo de Administración y la Administración, den seguimiento permanente a los movimientos de los participantes del sector financiero, previendo y estar preparados para eventuales procesos de Fusiones & Adquisiciones.

CAPÍTULO II

Fuentes de fondeo y costo financiero

Nuevamente incluimos este tema, por considerar que es uno de los temas clave en la actualidad para nuestra cooperativa.

A continuación, se presenta un resumen y análisis de las variables más relevantes relacionadas con las fuentes de fondos, sus costos y rentabilidad, además de la disponibilidad operativa.

CUADRO # 3
Fuentes de fondeo y costo financiero

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
Colocación crédito total	62.762.179,00	75.709.430,00	87.541.289,00	122.090.826,00	135.665.179,00
Crecimiento anual colocación		20,63%	15,63%	39,47%	11,12%
Colocación Público	17.702.208,00	20.806.521,00	27.430.023,00	34.046.174,00	40.208.926,00
Peso porcentual Sobre/Total	28,21%	27,48%	31,33%	27,89%	29,64%
Crecimiento anual		17,54%	31,83%	24,12%	18,10%
Costo anual	8,89%	9,13%	11,65%	10,53%	9,91%
Crédito Bancario	45.059.971,00	54.902.909,00	60.111.266,00	88.044.653,00	95.236.084,00
Peso porcentual Sobre/Total	71,79%	72,52%	68,67%	72,11%	70,20%
Crecimiento anual		21,84%	9,49%	46,47%	8,17%
Costo anual	7,98%	7,51%	9,72%	8,95%	9,83%
Costo Promedio Ponderado	8,24%	7,96%	10,32%	9,39%	9,84%
Rendimiento Colocación crédito	11,65%	11,61%	15,74%	14,58%	15,48%
Márgen de intermediación Neta	3,42%	3,65%	5,42%	5,19%	5,65%
Disponible para Operación	2.144.785,88	2.764.776,22	4.744.025,62	6.339.694,46	7.664.677,42
Capital Social	17.312.389,00	19.494.361,58	23.630.057,90	27.499.168,58	30.251.139,12
Crecimiento Capital Social		12,60%	21,21%	16,37%	10,01%
Número de asociados	20.479	21.678	22.304	25.546	26.881
Crecimiento número de asociados		5,85%	2,89%	14,54%	5,23%

Fuente: Elaboración propia con datos de SUGEF.

Crédito bancario en moneda extranjera

En los últimos años, se ha visto un aumento en el fondeo por medio de crédito en moneda extranjera, quizá por la necesidad de responder a la demanda de crédito y el importante crecimiento que hemos tenido y que se muestra en el cuadro # 3.

A partir de ese crecimiento, aumenta también la exposición a los efectos de los movimientos que se puedan dar en el mercado de divisas y su efecto sobre el flujo de caja de la cooperativa, dado que somos una institución que presta en colones, los efectos de movimientos en el precio de monedas fuertes como el dólar, que es la moneda en la que se han asumido los créditos, resulta en un incremento en los niveles de riesgo cambiario y otros riesgos asociados.

Así las cosas, se hace necesario mantener vigilancia estricta sobre los movimientos en el tipo de cambio, procurando no afectar la salud financiera de la cooperativa, además de procurar una adecuada diversificación de los créditos bancarios.

Colocación de crédito y crecimiento

Durante los últimos cinco años, se observa un crecimiento importante en la colocación de nuevos créditos, alcanzando tasas de crecimiento de 39,47% el año 2017, marcando un crecimiento absoluto de ₡34.046.174.000 (treinta y cuatro mil millones cuarenta y seis mil ciento setenta y cuatro colones 00/100).

Contrariamente, durante 2018, se observó una disminución en la tasa de crecimiento de colocación, siendo que se creció un 11.12% respecto del año 2017.

Al presentarse una tasa de crecimiento tan importante durante 2017, al siguiente año, para mantener ese nivel de crecimiento, las colocaciones nominales, debieron alcanzar aproximadamente los ₡170.000.000.000 (ciento setenta mil millones de colones en colocaciones, siendo necesario un incremento de casi ₡50.000 millones entre 2017 y 2018. Para lograrlo, se requería de una estructura muy importante, ya que dependía fundamentalmente de

la conjunción de: crecimiento en recursos prestables disponibles, una estrategia de colocación muy agresiva, misma que podría elevar los niveles de riesgo y en el futuro cercano, los niveles de morosidad.

Colocaciones con el público (asociados)

Se observa un crecimiento sostenido durante todos los años, manteniendo la proporción, como fuente de fondos prestables, entre el 28,21% en 2014, y 26,64% para 2018.

En cuanto al costo financiero, se observa que a través de los años analizados el costo promedio de los fondos se mantuvo entre 8.89% en 2014 y 11.65%, siendo que para el 2018 la tasa promedio de interés pagado fue del 9.91%.

Esas colocaciones con el público (asociados) para 2018 representó un 26.64% del total de los fondos prestables de la cooperativa, lo cual, con base en un informe presentado por la calificadora de riesgo Fitch mediante informe FITCHCR-013-2012, fechado 25 de enero de 2012, presentado a la Gerencia, señaló *“influenciado por su naturaleza y tamaño relativo, la estructura pasiva de la institución es concentrada y se fundamenta en el financiamiento bancario provisto por un número reducido de entidades. Lo anterior, representa una de las principales debilidades de la institución al poseer una flexibilidad financiera menor que sus pares de mercado.”*

En aquel momento, la estructura financiera presentaba una composición de 80% financiado por medio de la banca y un 20% mediante captaciones del público.

El razonamiento de la calificadora parece fue acertado, ya que la cooperativa mantiene una alta dependencia de la consecución de fondos prestables de otras entidades financieras que, con base en la experiencia de los últimos años, no ha resultado fácil la consecución de esos fondos para prestar.

Sin embargo, al menos durante los pasados años, la obtención de fondos prestables, se obtenía con tasas significativamente más bajas que las pagadas al público.

Ese punto requiere de particular análisis, debido a que las instituciones financieras oferentes de fondos, también tienen que captar esos recursos para prestar y generar un beneficio suficiente para operar con éxito en el tiempo, bajo el principio de que todos los recursos tienen su costo, de tal forma, que no parece razonable que la Cooperativa obtenga fondos bancarios con un costo promedio de 8.89% y se capte por ventanilla o del público con un costo de 9,91%, pareciera que hay que revisar los costos de captación del público.

Al hacer un análisis comparativo de los últimos cinco (5) años en cuanto a los costos promedio de fondeo, entre las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito, se encontró que, Coopecaja es la segunda cooperativa entre las analizadas en tener los costos de fondeo más alto, en ese periodo solo superada por una Cooperativa que para 2018 tuvo un costo promedio de fondos de 11,74%.

Otro factor de mucha relevancia que debe ser considerado es que el promedio de las captaciones con el público es de un año y contrariamente los créditos con los bancos son a un mínimo de 5 años y por tanto el calce de plazos se ve afectado y principalmente existe el riesgo de que en una situación de riesgo que denote alguna institución financiera supervisada o incluso no supervisada, se puede presentar un retiro masivo de los recursos captados con el público, lo que generaría una afectación directa en el calce de plazos, lo mismo que en el flujo de efectivo.

Capital social

El aporte al capital social, es otra de las fuentes de fondos prestables, por tanto, deben analizarse distintas opciones que se orienten al crecimiento del mismo.

Para 2018, la tasa de crecimiento del capital social fue del 10,01%.

Un camino para aumentar el capital social, puede ser permitir a quienes tienen mayores ingresos, aumentar su aporte mensual, pasando a montos fijos superiores o pasar a porcentajes salariales. Ese cambio, puede generar un mayor acercamiento de parte de los

asociados, quienes, al tener mayor capital aportado, también mediante un adecuado servicio individualizado al asociado, se logre fidelizar, teniéndose como resultado mayores y mejores negocios, tanto para el asociado como para la Cooperativa.

Por ejemplo, que a los asociados que lo deseen, se les permita hacer aportaciones, como porcentaje de su salario.

Recomendaciones:

1. Que la Administración, mantenga permanente vigilancia sobre los movimientos de los tipos de cambio y los mercados internacionales, además, se procure una mayor diversificación en las fuentes de fondos.
2. Que la Administración evalúe la composición actual, en relación con los costos de fondeo de captación del público, procurando entender las necesidades de los ahorrantes e inversionistas, procurando ofrecer las tasas más convenientes para los intereses de la Cooperativa, sin salirse de mercado.
3. Que la Administración haga un análisis integral sobre la conveniencia de modificar la Estructura Financiera de la Cooperativa, considerando todos los riesgos y la relación costo-beneficio de realizar dicho ajuste.
4. Que la Administración, a partir de lo establecido en el Plan Estratégico desarrolle de forma detallada sus propuestas de obtención de fondos en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo: objetivos en concreto, plazos, indicadores, pero, ante todo, qué estrategia sería utilizada para esos efectos.
5. Que la Administración, explore la posibilidad de que los asociados que lo deseen, puedan hacer mayores aportaciones al Capital Social. Para ello, plantear distintos escenarios que resulten atractivos para los asociados.

CAPÍTULO III

Edificios actual y anterior sede central

Para el presente año, nos complace mencionar que, después de muchos años de incertidumbre, negociaciones y trabajo, finalmente a inicios de enero de 2019, se encuentra en operación el nuevo edificio. Una obra que esperamos además de ser una bella infraestructura, logre satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros asociados, teniendo como expectativa que se alcancen niveles superiores de eficiencia y se logre estar a la altura de las mejores instituciones financieras incluso más allá de nuestras fronteras.

Este, como todo proyecto, no estuvo exento de dificultades y contratiempos, que, finalmente, gracias al trabajo de la Administración y las decisiones del Consejo de Administración, fueron superados hasta terminar esta importante obra. La culminación de este proyecto, nos ha dejado enormes enseñanzas.

Algunos aspectos a señalar referido a este estratégico proyecto son: La empresa contratada fue **Estructuras S.A.** que en forma general cumplió satisfactoriamente los términos del contrato, aunque como es lógico se presentaron a lo largo de la ejecución algunos inconvenientes y pequeños incumplimientos, que fueron solventados satisfactoriamente, principalmente por el apoyo que brindó la empresa que tuvo a cargo la supervisión de la obra y la contraparte de Coopecaja.

Como es posible comprobar, este Comité desde el inicio del proyecto, hace varios años, de forma permanente y utilizando las vías propias de la labor, dio un adecuado y permanente seguimiento, analizando e incluyendo capítulos completos en los informes de anuales con sus respectivas recomendaciones, por los que estamos seguros haber cumplido en tiempo y en forma con nuestra labor de informar a nuestros asociados.

El **costo total** del inmueble, bajo la modalidad de “llave en mano”, ascendió a ¢4.985.424.634.72 (cuatro mil novecientos ochenta y cinco millones cuatrocientos veinticuatro mil seiscientos treinta y cuatro colones con 72/100. que, incluye el monto original del contrato de ¢3.116.400.000.00 (tres mil ciento dieciséis millones cuatrocientos mil colones), de los cuales se incluye un monto de ¢473.087.101.95 (cuatrocientos setenta y tres millones ochenta y siete mil ciento un colones con 95/100.) por ajustes, lo que representa un 14.95% del contrato, monto considerado razonable, por otra parte ¢36.602.486.95 (treinta y seis millones seiscientos dos mil cuatrocientos ochenta y seis colones con 95/100.) por órdenes de cambio (extraordinarias) que representa un 1.17%; comprobándose que los montos anteriores se justificaron plenamente y fueron autorizados por la administración y el Consejo de Administración según correspondía, rubros que se consideran razonables tomando en cuenta la complejidad y magnitud de la obra y el resto pertenece principalmente a activos no incluidos en el contrato y diversos permisos.

Este Comité ha sido vigilante de cada uno de esos actos por lo que es nuestro criterio que, se realizaron y aplicaron de forma correcta, misma situación en el caso del cumplimiento de, cláusulas referentes a plazo de ejecución y su autorización de prórrogas anticipo del 10% y su recuperación, garantía de cumplimiento del 5%, que fue actualizada en su monto por los reajustes antes citados.

El monto actual del terreno que incluye valor inicial pagado ¢568.083.887 (quinientos sesenta y ocho millones ochenta y tres mil ochocientos ochenta y siete colones 00/100) y revaluación del año 2014: ¢200.631.120 (doscientos millones seiscientos treinta y un mil ciento veinte colones), según registros contables, para un total de ¢768.775.007 (setecientos sesenta y ocho mil setecientos setenta y cinco mil ciento veinte colones), que para efectos de valor total, debe ser agregado al monto final de la construcción antes indicado.

“Mi proyecto favorito
ES el próximo”

Michael Graves

El costo de la supervisión de la obra, fue de ¢117.823.484.71 (ciento diecisiete millones ochocientos veintitrés mil cuatrocientos ochenta y cuatro colones con 71/100.) que incluye tanto la obra en sí, como también la instalación de los activos adicionales y representa el 3% y que es la tarifa mínima autorizada por el Colegio de Ingenieros y Arquitectos.

Es relevante también informar que para financiar el proyecto, se contó con un financiamiento con el BAC Credomatic por ¢2,635,905,000 a un plazo de 12 años y el aporte local ascendió a ¢2.067.000.000.00, lo que constituye un costo de oportunidad financiero, que debe ser compensado de alguna forma, sea producto de nuevos negocios derivados del nuevo edificio, o, mediante el mejor ambiente interno y experiencia del empleado, que genere satisfacción y lealtad de parte de los asociados y a su vez nuevos o mejores negocios que hagan mejorar la rentabilidad de la Cooperativa.

De no suceder lo anterior, se estará ante un gasto en un activo improductivo que se registra contablemente y cuyas amortizaciones mensuales se deben considerar en los flujos de efectivo de cada período, trayendo como consecuencia lógica la disminución del disponible para otorgar créditos, del activo productivo, y, finalmente afectará los resultados de operación de la Cooperativa.

En relación con el inmueble en el cual la Cooperativa brindó servicios como sede central, con motivo del traslado al nuevo edificio, quedó en desuso a partir de enero de 2019, sin que a la fecha de este informe, se vislumbre alguna posibilidad de ser utilizado, ya sea por la propia organización, por arrendamiento o venta, lo cual impacta en los intereses económicos de la Organización, ya que además de ser otro activo improductivo, más bien genera gastos por mantenimiento y vigilancia externa, que se requiere para su protección.

Es de considerar que, el valor actual llave en mano, según la última valoración hecha, asciende a ¢1.049.849.538.80 (mil cuarenta y nueve millones ochocientos cuarenta y nueve mil quinientos treinta y ocho colones con 80/100).

Dicha valoración se desglosa de la siguiente manera: ¢717.337.322.20 (setecientos diecisiete millones trescientos treinta y siete mil trescientos veintidós colones con 20/100.) valor del terreno, y ¢291.008.938.45 (doscientos noventa y un millones ocho mil novecientos treinta y ocho colones con 45/100.) valor del edificio, por último, ¢41.503.278.14 (cuarenta y un millones quinientos tres mil doscientos setenta y ocho mil colones con 14/100) de muebles.

De tal forma que, de lograrse convertir en activo productivo, partiendo del supuesto que se ha vendido, generaría un ingreso calculado a una tasa del 15% por un monto conservador de ¢157.4 millones anuales, por lo que cada mes que permanezca desocupado, se deja de percibir aproximadamente 13 millones, esto sin incluir los gastos actuales antes mencionados y, en caso de ser arrendado, por su ubicación estratégica en el centro de la ciudad capital, se puede estimar el ingreso, también en forma conservadora en aproximadamente 10 millones de colones mensuales.

Recomendaciones:

1. Que, una vez que se apruebe el acta de recepción definitiva, la Gerencia disponga que el funcionario encargado de proyectos, o el que determine, continúe dentro de sus labores dando seguimiento al funcionamiento del inmueble que incluya lógicamente el mantenimiento preventivo y si se considera necesario el aporte de algún profesional externo de la rama de ingeniería y arquitectura, para garantizar permanentemente su estado óptimo y con ello que los servicios se brinden en forma normal.
2. En caso de que, por causas de fuerza mayor, el edificio resulte con alguna afectación, contar con las debidas contingencias para asegurar la continuidad del servicio a los asociados.

3. Que la Administración, durante la ejecución del plazo del crédito con el BAC, se incluya en cada período en el flujo mensual de efectivo, el monto de la amortización y que éstos, sean estimados en la proyección anual de resultados de operación.
4. Que, en el menor tiempo posible, se concrete alguna opción viable y favorable para la Cooperativa en relación con la anterior sede central de la Cooperativa. Esto con el fin de revertir la situación actual y, con ello la Cooperativa pueda recibir las sumas que en este momento no son percibidas con el consecuente costo de oportunidad de los recursos.

CAPÍTULO IV

Auditoría Externa

La Auditoría externa, como señala Juan Lobo, es una labor que requiere de permanente actualización, para evidenciar el trabajo transparente y sano que se lleva a cabo por parte de la empresa auditada.

Al hacer revisión, la Auditoría Externa, en su informe de Control Interno y Procedimientos Contables, correspondiente a la cuarta vista, en su Carta a la Gerencia número # 4, fechada 6 de febrero de 2019 en sus observaciones, indicó la necesidad de aplicar las estimaciones correspondientes, tal como se establece en la normativa 1-05. Por otra parte, en su observación # 3, señala, la falta

de claridad en relación con el futuro del edificio que albergó a la Cooperativa hasta diciembre de 2018, señalando *“Para esta auditoria es importante que la institución cumpla con la debida reclasificación del edificio que deja de usarse y definir su inversión a futuro. Lo anterior en cumplimiento con lo que dicta la Norma internacional de Contabilidad NIC 40 Propiedades de Inversión.”*

No se trata solamente de cumplir con la NIC 40, de la observación se desprende la necesidad de tomar decisiones en relación con un activo muy importante.

Recomendaciones:

1. Que la Administración atienda de forma oportuna todas las recomendaciones que plantea la Auditoría Externa, en el momento en que le sean presentadas.
2. Que la Administración y la Auditoría Interna mantengan informados debidamente a los órganos colegiados pertinentes sobre cualquier situación relevante externada por la Auditoría Externa.
3. Que el Consejo de Administración valore la contratación de una Auditoría Externa Integral, donde se revisen tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la Cooperativa.

“La auditoría se entenderá como un proceso continuo, en donde será posible obtener evidencias sobre poblaciones de datos permanentemente actualizados, en lugar de como una tarea de ciclo anual.”

Juan Lobo

CAPÍTULO V

Gobierno Corporativo

En ese sentido, el Comité de Vigilancia, envía a la Gerencia, en cumplimiento al Reglamento SUGEF 16-16, la siguiente información:

COMITÉ DE VIGILANCIA	
Resumen Periodo 2018 - 2019	
Sesiones Ordinarias	36
Sesiones Extraordinarias	12
Sesiones Conjuntas	3
Acuerdos Tomados	66

COMITÉ DE VIGILANCIA 2018 - 2019	
Integrantes	
Luis Bolaños Guzmán	Presidente
Johanna González Alfaro	Vice-presidente
José Francisco Fonseca Rodríguez	Secretario
Karen Monge Olivares	Vocal I
Álvaro Muñoz Fonseca	Vocal II

Adicionalmente, se anexa la lista algunos temas relevantes vistos en las sesiones durante el periodo junio 2018 a la fecha:

- Presentación de los Informes de Oficialía de Riesgos.
- Presentación Gestión Departamento Comercial.
- Presentación Gestión Departamento Operaciones.
- Presentación Gestión Departamento Tecnologías de Información.
- Presentación Gestión Área de Cobros.
- Presentación Gestión Área de Contabilidad.
- Presentación Gestión Relaciones Corporativas.
- Presentación de Informe Área Recursos Humanos.
- Presentación de Informe Asesoría Legal.
- Presentación de Informe Área de Tesorería.
- Presentación Informe Proceso Electoral 2018.
- Presentación Informe de Asesoría Legales Externas.
- Informe de la Plataforma de Servicios, Oficinas Centrales.
- Informe del Fondeo Bancario.
- Informe de la Auditoría y la opinión final de los Auditores.
- Informe de las Dietas pagadas a los Directores (as), desde el mes de junio 2018 a la fecha.
- Informe de Pago Viáticos Directores (as).
- Informe de las acciones del contrato del Hospital La Católica.
- Informe contratación de la consultora Ernst & Young relacionado con la compra de las acciones del Hospital La Católica.
- Informe valoración de riesgos de la Cooperativa.
- Informe de Resultados de Supervisión basada en Riesgos brindado por la SUGEF.
- Informe del nombramiento de los Directores Externos.
- Seguimiento Plan Estratégico.
- Seguimiento Plan de Trabajo Comité de Vigilancia.

- Diagnóstico de la situación del sector financiero.
- Diagnóstico del sector financiero cooperativo.
- Diagnóstico de la situación financiera de Coopecaja.
- Presentación de los Informes de Auditoría Interna.

“Cuida tus pensamientos, porque se convertirán en tus palabras. Cuida tus palabras, porque se convertirán en tus actos. Cuida tus actos, porque se convertirán en tus hábitos. Cuida tus hábitos, porque se convertirán en tu destino.”

Mahatma Gandhi

- Propuesta de contenido de los aspectos financiero-contables.
- Proyectos Estratégicos de la Cooperativa.
- Proyecto Edificio.
- Seguimiento tema situación Edificio actual.
- Seguimiento al proyecto del Core Bancario, de la puesta en producción en paralelo de PS-Banker (ampliación del paralelo del CORE).
- Seguimiento Proyecto Apertura de Sucursales y Puntos de Servicio.
- Gestión de la Cooperativa y Estrategia de la Cooperativa.
- Reservas de Educación y Reserva de Bienestar Social.
- Gestión de los Órganos Sociales.
- Revisión de Acuerdos y Actas de los Órganos Sociales.
- Análisis del Informe Convenio Fondo de Mutualidad de Empleados CCSS.
- Gestión de Innovación de Atención al Cliente.
- Informe de retención de Asociados.
- Seguimiento del Proyecto de Reforma Reglamento Delegados (as)
- Presentación: *"Informe Cartera Crediticia de los Pensionados"*.
- Informe Gestión Sucursales: Heredia, Desamparados, Alajuela, Puntarenas y Liberia.
- Informe del Plan de Acción de las mociones presentadas de la Asamblea Ordinaria de Delegados Mayo 2018.
- Solicitud del Plan de Acción de las recomendaciones del Comité de Vigilancia mediante el Informe. de Labores 2018 presentado durante Asamblea Ordinaria de Delegados mayo 2018.
- Tema implementación Normativa de la SUGEF.

El buen Gobierno Corporativo es en el que, se trabaja en torno a altos estándares de transparencia y profesionalismo, que terminan impactando en la eficiencia de una organización y, lo más importante, generan confianza entre los asociados y el Mercado.

Por ello, como parte de ese buen gobierno, las visitas de miembros del Comité de Vigilancia a las sesiones del Consejo de Administración, han sido una buena y sana práctica que han permitido a este comité realizar una labora más eficiente y oportuna. Sin embargo, mediante acuerdo CA-184-18 del día 24 de julio del 2018, el Consejo de Administración modificó esa práctica, siendo que en dicho acuerdo se establece que no se permite la participación del Comité de Vigilancia en sus sesiones

Durante todo el tiempo transcurrido desde ese acuerdo, hemos sido respetuosos de dicha situación, no obstante, se ha manifestado a los miembros del Consejo de Administración, nuestras preocupaciones derivadas de esa decisión. Cabe destacar que el Comité de Vigilancia tiene por Estatuto, artículos 56 y 71, la misma responsabilidad solidaria que el Consejo de Administración, por lo que resulta necesario que dicho Comité tenga oportunamente la posibilidad de objetar cualquier intención o decisión que la organización plantee.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración, como máximo órgano administrativo de la Cooperativa, mantenga y promueva las relaciones cordiales, armoniosas y apegadas a las normas, con todos y entre todos los órganos sociales, administrativos y con los asociados de la cooperativa.
2. Al Consejo de Administración, tomando en consideración la necesidad de que el Comité de Vigilancia, se entere de primera mano sobre los tratados en sesión, evalúe los diferentes pronunciamientos de INFOCOOP relacionados con la participación de los miembros del Comité de Vigilancia a las sesiones del Consejo de Administración

CAPÍTULO VI

Comercialización y relaciones con el asociado

Nuevamente se considera relevante la inclusión de temas relacionados con el Departamento Comercial de nuestra Cooperativa. Anteriormente, se ha externado nuestra preocupación por fortalecer el manejo de las relaciones con los asociados.

Al analizar la condición actual del Departamento Comercial, se han encontrado aspectos que nos motivan, pero también otros que requieren atención.

En el primer caso, se ha podido observar que después de muchos años, se logró la adquisición de una herramienta de Customer Relationship Management (CRM) que se puede traducir como Gestión de Relaciones con el Cliente. Sin embargo, es necesario dejar en claro que la adquisición de dicha herramienta es solo una parte básica del proceso de cambio y mejora, lo relevante es lo que se haga con esta facilidad tecnológica.

Por tanto, contar con dicha herramienta es un primer paso en la dirección correcta, ya que finalmente se podrá de forma ordenada obtener la información de todos los asociados, siendo el punto de partida para generar un verdadero conocimiento sobre cada uno y así dirigir campaña con base en datos, información y conocimiento específico de todos éstos.

No obstante, la adquisición del CRM, no debe verse como un fin último, sino un punto de partida hacia un proceso de gestión moderna de asociados, donde se les proporcione valor, teniendo como resultado incrementos en la fidelidad y mejor aún, la rentabilidad de la Cooperativa.

Por otra parte, vemos muy positivos los esfuerzos que se hacen desde el Departamento Comercial, no obstante, se hace necesario mantener la planificación donde se establezcan metas claras, cuantificables y ligadas con el negocio.

Es prioritario ir más allá de la generación de eventos, patrocinios, publicidad, etc., cada actividad debe estar debidamente ligada a los objetivos estratégicos, y deben ser establecidos en forma clara y, luego ser medidos sus resultados.

Se hace necesario también avanzar en temas relacionados con la experiencia del Asociado, que va mucho más allá de contar con herramientas como CRM, se trata de identificar aspectos (entre otros) tales como, sus puntos de dolor, momentos de verdad.

Por último, queremos hacer hincapié, en la comunicación interna y el trabajo que se debe hacer por parte de cada uno de los colaboradores de la cooperativa, para alcanzar las metas propuestas.

Recomendaciones:

1. Que, tanto la Administración como el Consejo de Administración, avancen en la generación de un proyecto integral relacionado con ofrecer experiencias de valor para el Asociado, que vayan mucho más allá de la instalación de la herramienta conocida como CRM.
2. A partir de lo anterior, la Administración debe desarrollar planes integrales donde cada uno de los objetivos y actividades que se lleven a cabo, tengan un vínculo con los objetivos estratégicos y, sus resultados sean debidamente medidos.
3. Que la Administración valore la implementación de nuevas tecnologías en la relación con el asociado, con el fin de brindar atención en tiempo real en todas las interacciones y por todos los canales.

CAPÍTULO VII

Plan Estratégico

En el informe del pasado año 2018, enfocamos nuestro análisis en “los no clientes”, en otras palabras en aquellos asociados que no hacen negocios con la cooperativa, de allí que hicimos mención a una potente frase de W.Chan Him y Renée Mauborgne *“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”*

A la anterior cita hoy agregamos, poner el foco en lo que nadie ha hecho o hace, y en los colaboradores para lograr los objetivos.

Como respuesta a esas necesidades, el mes de noviembre de 2018, se dio la aprobación por parte del Consejo de Administración del denominado Plan Estratégico 2019 - 2020, desarrollado con la asesoría y participación de la empresa consultora Franklin Covey, mediante la cual se establecieron cuatro (4) líneas estratégicas que regirán el rumbo de la organización en los próximos 2 años.

En este sentido se proponen: La **Estrategia Comercial** enfocada a la ampliación del Mercado Meta organizacional y con ello la implementación de nuevos negocios; la **Estrategia Operativa**, dirigida a lograr una transformación digital, el rediseño de la estructura organizacional la optimización de procesos; mientras que la **Estrategia Personas**, busca propiciar un cambio cultural, por medio de un enfoque de desarrollo del liderazgo, y finalmente, la **Estrategia Financiera**, que pretende la diversificación de los recursos organizacionales, mediante el cambio en la estructura de fuentes de recursos. En este sentido el Comité de Vigilancia brindará un monitoreo permanente del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales definidas en el Plan Estratégico 2019 - 2020, según los diferentes indicadores establecidos.

Es positivo encontrar en ese plan estratégico, la definición de pocos temas u objetivos y ejecutarlos en un plazo de dos (2) años, permitiendo enfocarse en ellos y poder implementarlos de forma efectiva y eficiente.

También es positivo que el plan, incluya proyectos u objetivos orientados hacia los puntos que señalamos tanto en anteriores informes como en éste, dándose un mayor énfasis a la cultura, estructura, el talento humano y la operación de la cooperativa y a enfocarse en “calidad” de asociados, entendiendo esa calidad como a asociados fidelizados y activos dentro de la cooperativa, además de rentables.

Por lo anterior, vemos también como aspecto positivo que en la nueva Estrategia se incluya una línea estratégica centrada en la búsqueda de nuevos negocios, y, mejorar la calidad de la cartera de asociados *“Actualmente el mercado meta está definido por las personas asalariadas del sector público, pero se propone hacer una ampliación a personas asalariadas del sector privado y personas jurídicas del sector social y/o que clasifiquen bajo categorías de Pymes sobre la base de un perfil de riesgos ajustados a la realidad de esos nuevos segmentos de mercado.”*

Sin embargo, se hace necesario definir con claridad los **cómo** se logrará alcanzar el planteamiento de esa línea estratégica, de ahí que se requiere de mayor nivel de profundidad, con el fin de dejar trazado el camino hacia el logro de los objetivos y proyectos planteados, con miras a cumplir lo establecido en la Misión y Visión de la Cooperativa.

Recomendaciones:

1. Que la Administración identifique en qué áreas se puedan crear Océanos Azules¹, con los cuales crear nuevos mercados, tal como se planteó en el informe de este comité en 2018 y que parece ser el espíritu plasmado en la nueva estrategia.
2. Que la administración defina en el menor tiempo posible, los proyectos específicos, mediante los cuales alcanzará los objetivos trazados para el periodo cubierto por el Plan Estratégico, 2019-2020.
3. Que el Consejo de Administración en conjunto con la Administración, preparen un mapa o ruta por el que se vaya a transitar en los próximos 10 años, para cumplir con lo establecido en la Misión y Visión de la Cooperativa.
4. Que la administración y el Consejo de Administración, vivan y promuevan, adicional a los valores establecidos en el Plan Estratégico, los de: pasión por la excelencia y el servicio, pensamiento de largo plazo con acción en el corto plazo y obsesión por el asociado.
5. Que la Administración, defina y presente ante el Consejo de Administración en un tiempo corto, los detalles o los cómo, desarrollarán cada línea estratégica del plan, considerando que se tiene un horizonte de dos años.

¹ La Estrategia del Océano Azul, plantea la posibilidad de crear una estrategia ganadora basándose en la “no competencia”, algo que solo es posible explorando nuevos territorios, que simbolizan con un océano azul, contrario al rojo que representa la lucha encarnizada entre las empresas. Uno de los mejores ejemplos es el Circo du Soleil, quien vino a revolucionar el mundo del circo.

CAPÍTULO VIII

Convenio con el Fondo Mutual de Empleados de la CCSS

Como parte de la necesidad de ofrecer respuesta a nuestros asociados, especialmente a los pensionados que requieren de financiamiento, la cooperativa, firmó un convenio con el Fondo Mutual de Empleados de la CCSS.

Son parte de nuestras responsabilidades el analizar todas las decisiones que se toman en la Cooperativa, con el fin de resguardar los intereses más altos que nos guían.

Derivado de lo anterior, se ha considerado como un tema de análisis, el reciente acuerdo antes referido.

En principio, el convenio pretende una opción a la necesidad de atender a nuestros asociados que tienen la condición de pensionados y que se les torna difícil la obtención de créditos, aunado a que, según se establece en el hartó referido convenio, los créditos otorgados por el Fondo Mutual, no superarán los 2.500.000 (dos millones quinientos mil colones).

“El deber **tiene** un
inmenso parecido con la
FELICIDAD de los **otros**”

Víctor Hugo

Sin embargo, por tratarse de una organización ajena a la Cooperativa, se hace necesario el máximo rigor en todo lo concerniente a las actividades que se lleven a cabo por parte de esa otra organización, dentro de las instalaciones de la Cooperativa y en seguimiento permanente de los beneficios que debe obtener Coopecaja.

Recomendaciones:

1. Que la Administración haga las mediciones correspondientes en cuanto al cumplimiento de los objetivos del contrato, cuantificando la existencia o no de sinergias entre las dos organizaciones, la satisfacción de las necesidades de nuestros asociados pensionados y análisis de posibles beneficios económicos derivados.
2. Que, en adelante, tanto el Consejo de Administración como la Administración, ante eventuales nuevas contrataciones o acuerdos entre organizaciones para utilizar espacio físico de la Cooperativa, se atiendan con el máximo rigor, los posibles costos y beneficios de dichos acuerdos o contratos, salvaguardando los intereses de la cooperativa.
3. Que, la Administración haga un seguimiento estricto de la operación y del convenio en todos sus extremos, presentando informes al Consejo de Administración al menos cada tres meses durante su vigencia.

CAPÍTULO IX

Situación financiera, crédito, fondeo y riesgos

Situación Financiera Coopecaja

Al igual que lo hemos hecho durante muchos años, atendemos nuestra responsabilidad de analizar la situación financiera de la cooperativa.

Para ello, se presenta un análisis histórico detallado, de algunos de los principales indicadores financieros, que muestran la evolución de las finanzas de la cooperativa.

Suficiencia Patrimonial

Al igual que se presentó el pasado año, por tratarse de uno de los indicadores más importantes para toda Institución Financiera, en el presente informe se incluye nuevamente.

De forma resumida, la Suficiencia Patrimonial mide la posibilidad de que una institución financiera pueda hacer 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 los honren.

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

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

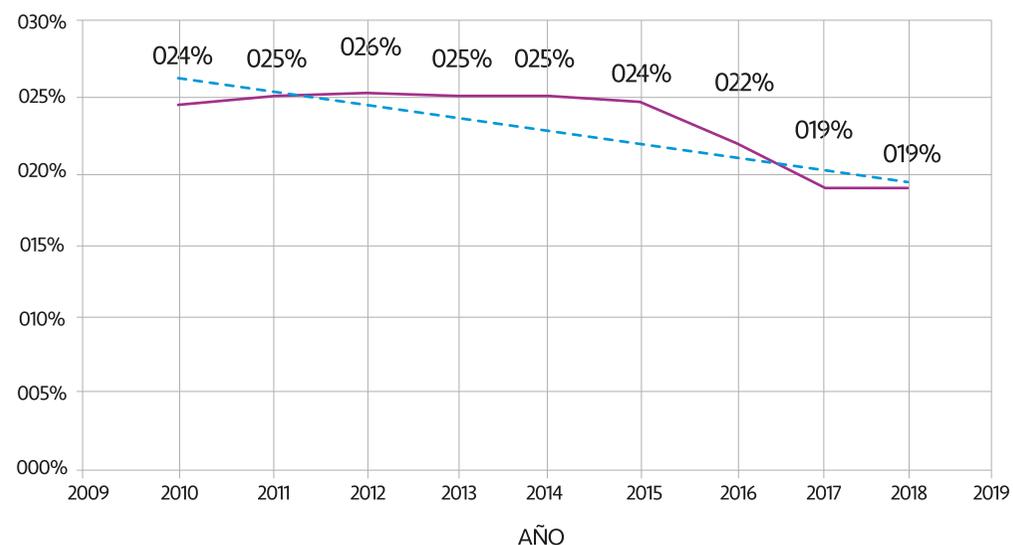
Siendo que una institución financiera que tenga una suficiencia patrimonial de 10% o superior, tiene una categoría de riesgo normal. A continuación, se presenta la gráfica con la Suficiencia Patrimonial desde el año 2010 hasta 2018.

Durante los años de estudio la cooperativa ha mostrado niveles de suficiencia patrimonial muy positivos, siendo que para el 2010 se obtuvo un 23.84% de Suficiencia Patrimonial y a diciembre de 2018 un 18.87%.

No obstante, a pesar de ese buen resultado, se observa un deterioro desde el año 2014, sin que hasta la fecha se haya logrado revertir, de tal forma que se debe mantener un estricto seguimiento a todos los elementos que componen en su cálculo de la misma, con el fin de continuar alejados de posibles riesgos.

Una de las tareas a resolver, es el revertir la tendencia del índice de suficiencia patrimonial, por lo que se deben tomar las acciones inmediatas con el fin de evitar problemas en el mediano plazo.

SUFICIENCIA PATRIMONIAL



Gastos de Intermediación / Ingresos Financieros

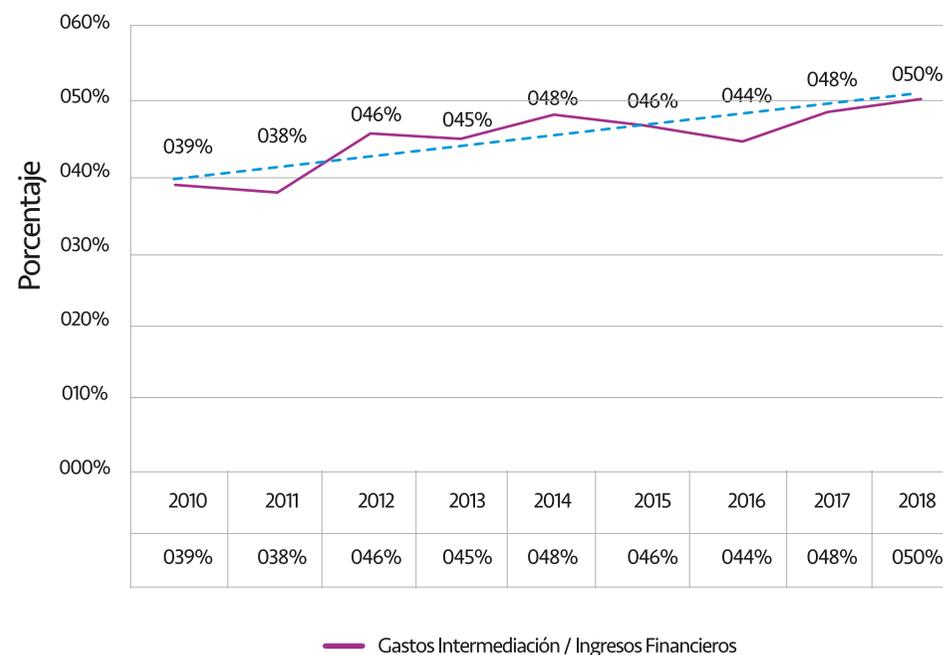
Otro importante número o ratio a seguir con mucha atención es la relación entre gastos de intermediación a ingresos financieros.

A partir del año 2013, se observa una tendencia al crecimiento en los gastos de intermediación en relación con los ingresos, siendo que para 2018 llega a 50,26% de los ingresos.

En palabras sencillas, significa que, de los ingresos obtenidos por concepto de intereses de los préstamos hechos, se gasta la mitad de ellos pagando a los proveedores de recursos o fondos prestables.

Quedando disponible para el resto de las actividades de la cooperativa el 49,74% en esos ingresos Financieros.

GASTOS INTERMEDIACIÓN / INGRESOS FINANCIEROS

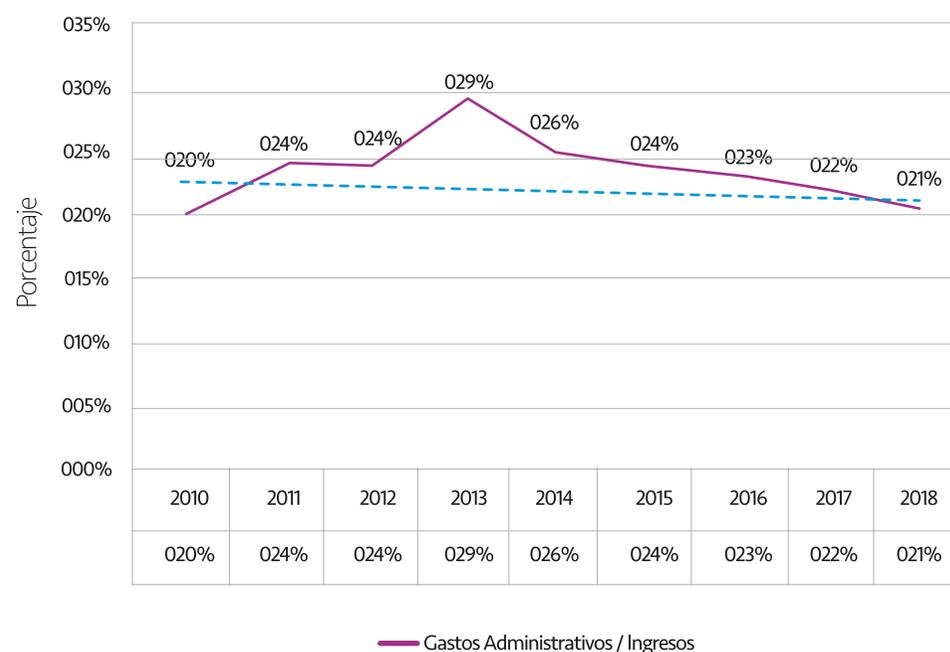


Gastos Administrativos / Ingresos Financieros

Uno de los puntos positivos de la gestión de la Administración es que ha logrado disminuir los Gastos Administrativos en relación con los ingresos, pudiéndose ver una merma importante desde el año 2013.

No obstante, esa relación será posible mantenerla en el tanto los ingresos continúen creciendo de forma sana, por otra parte, mediante la eficiencia en el gasto, situación que hará que la Administración deba cada día buscar nuevas formas de gestión que permitan la eficiencia en los gastos Administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESOS FINANCIEROS



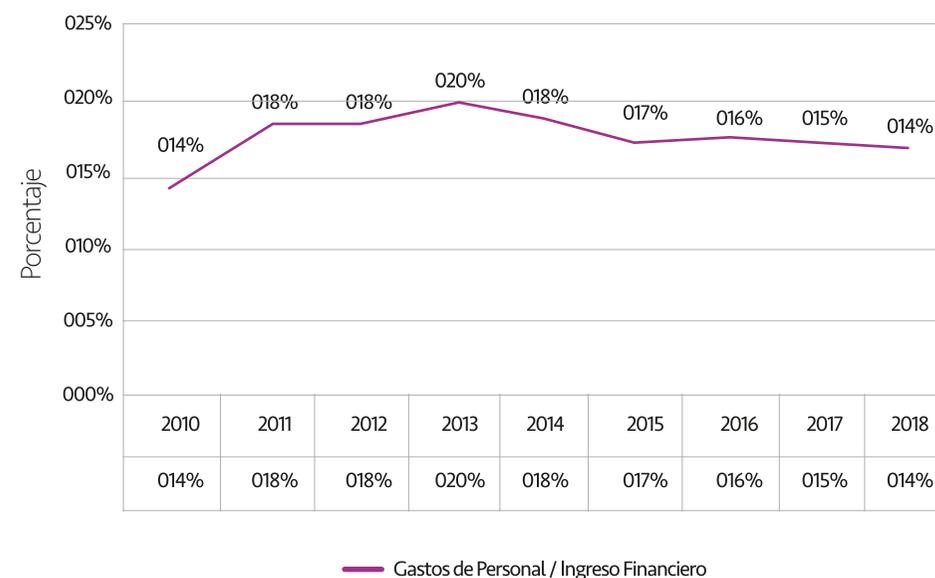
Gastos de Personal / Ingresos Financieros

Al igual que en el caso de los Gastos Administrativos, los Gastos de Personal, han mostrado una disminución en su relación con el Ingreso Financiero desde el año 2013.

Esto significa que la Cooperativa ha pasado de tener Gastos de Personal que representaban el 20.26% de los Ingresos Financieros para el año 2013, a representar un 13.56% de los Ingresos Financieros para el año 2018.

Eso digno de reconocer, pero, ¿será sostenible en el tiempo?, es un cuestionamiento que debe analizarse por parte de la administración.

GASTOS DE PERSONAL / INGRESO FINANCIERO

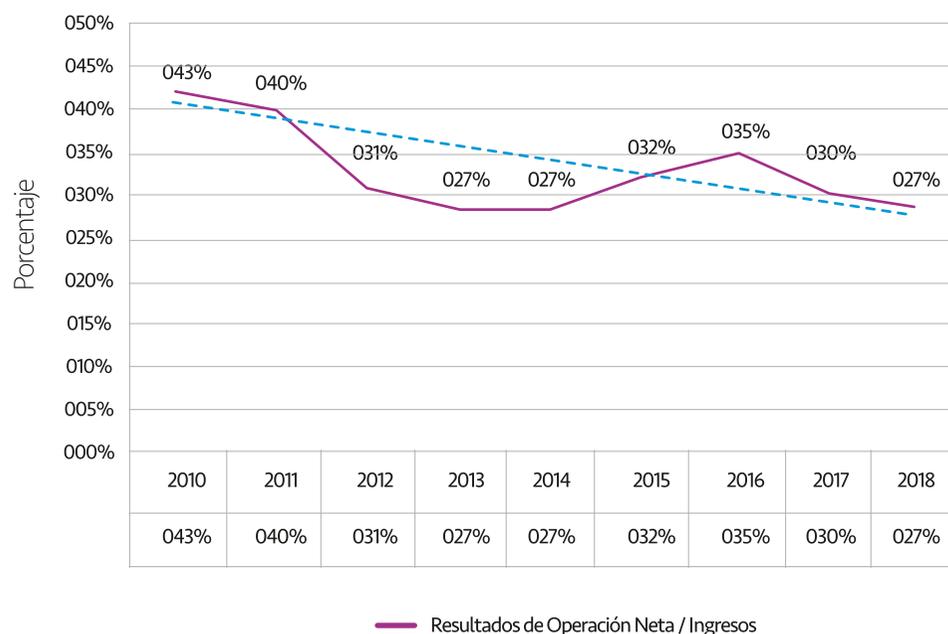


Resultado Operativo Neto / Ingresos Financieros

A lo largo de la presente década se ha visto una importante tendencia hacia la disminución de los resultados operativos netos de la Cooperativa, pasando de obtener 42.94% de resultado operativo en 2010 a 27.15% en 2018. Esos resultados se fundamentan principalmente en el encarecimiento de los fondos prestables.

No obstante, el deterioro se ha visto suavizado, debido al freno o reestructuración del gasto que ha hecho la Administración desde 2014.

RESULTADOS DE OPERACIÓN NETA / INGRESOS



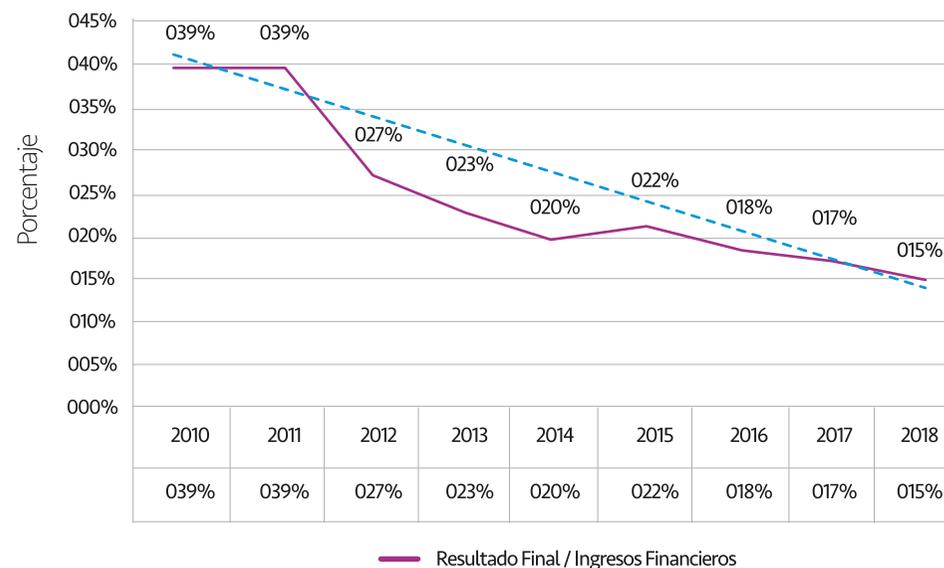
Resultado Final / Ingresos Financieros

Se observa una importante disminución en el Resultado Final a Ingresos Financieros, lo que obliga a prestar atención a dicha situación.

Lo anterior, debido a que se ha pasado de una relación de 39.47% en el año 2011, a 15.06% para el año 2018.

Esa disminución, se explica en parte, al menos a partir del año 2015 en que la Cooperativa ha tomado la decisión de aumentar las estimaciones de forma importante, lo que de forma directa incide en el resultado final de la Cooperativa. No obstante, como se ha indicado a lo largo de este análisis, se observa un deterioro en los resultados de la Cooperativa, que merecen un análisis profundo en cuanto la forma en que se generan ingresos y se hacen negocios.

RESULTADOS FINAL / INGRESOS FINANCIEROS



Ficha CAMELS

La ficha CAMELS es un análisis integral de cada una de las instituciones financieras, permitiendo tener una visión importante de la situación.

En el caso de Coopecaja, los resultados de la CAMELS, han venido mostrando y evidenciando la necesidad de revertir la tendencia de casi todas las variables de su análisis. Siendo que, al igual que se ha indicado en el análisis previo, solamente la relación gasto administrativo a Ingreso financiero ha tenido un desempeño positivo.

No así, variables como, Activos, Manejo, Liquidez y sensibilidad a los riesgos que, en todos los casos se han visto deterioradas de forma importante, y que merecen ser atendidos de forma inmediata e impostergable por parte de la Administración.

FICHA DE CALIFICACIÓN CAMELS
Según Acuerdo SUGEF

INDICADORES	COOPECAJA R.L.			OTROS SECTORES SUPERVISADOS 1/			NORMAL SEGÚN SUGEF
	DIC. 2018	DIC. 2017	DIC. 2016	COOPER.	BANCOS PÚBLICOS	BANCOS PRIVADOS	
CALIFICACION CUANTITATIVA (80%):	1,17	1,08	1,08	1,08	1,33	1,08	
CAPITAL:							
Compromiso patrimonial	-2,47%	-5,75%	-5,40%	-3,10%	-3,27%	-2,42%	
ACTIVO:							
Morosidad mayor 90 días / Cartera Directa	0,64%	0,29%	0,34%	1,26%	343,00%	1,57%	Igual o menor a 3%
Pérdida esperada cartera total / Cartera total	4,80%	3,65%	3,63%	3,34%	2,93%	2,60%	Menor al 1.7%
MANEJO:							
Activo productivo intermediación / Pasivo con costo	1,26 veces	1.34 veces	1.48 veces	1,25 veces	1,08 veces	1,01 veces	Mayor o igual a 0.95 veces
Gastos Administración / Utilidad operacional bruta	43,60%	41,71%	39,45%	53,92%	66,74%	45,74%	Menor al 89.53%
EVALUACION DE RENDIMIENTOS:							
Utilidad acumulada trimestral	0,64%	1,39%	1,42%	1,63%	-1,77%	4,13%	Mínimo 0%
LIQUIDEZ:							
Calce de plazos a un mes ajustado por volatilidad M.N	veces	2,57 veces	2,02 veces	3,07 veces	1,77 veces	2,01 veces	Mínimo 1 vez
Calce de plazos a un mes ajustado por volatilidad M.E	veces	24,54 veces	4,12 veces	1,79 veces	1,79 veces	Mínimo 1 vez	
Calce de plazos a tres meses ajustado por volatilidad M.N	veces	1,41 veces	1,06 veces	1,36 veces	1,06 veces	1,84 veces	Mínimo 0.85 veces
Calce de plazos a tres meses ajustado por volatilidad M.E	veces	8,59 veces	1,6 veces	1,22 veces	1,31 veces	Mínimo 0.85 veces	
SENSIBILIDAD A RIESGOS DE MERCADO:							
Riesgo por tasas de interés en colones	0,05%	0,33%	0,05%	0,28%	0,12%	0,02%	Menor al 5%
Riesgo Tasas de Interés en Moneda Extranjera	3,68%	0,07%	0,02%	0,22%	0,64%	0,10%	Menor al 5%
Riesgo Cambiario	1,73%	0,45%	0,56%	0,18%	0,93%	3,15%	Menor al 5%
CALIFICACION CUALITATIVA (20%): 2/	1,75	1,75	1,75	1,60	1,55	1,45	
Planificación	72%	72%	92%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%
Políticas	86%	86%	85%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%
Administración de personal	85%	85%	87%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%
Sistemas de control	70%	70%	76%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%
Sistemas de información gerencial	75%	75%	88%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%
Tecnología de Información	74%	74%	74%	N.D.	N.D.	N.D.	Mínimo 85%

1/ La información de sector bancario públicos, bancos privados y cooperativas supervisados corresponde al mes de octubre 2018 que es la información más reciente disponible en la página Web de la SUGEF.

2/ La calificación cualitativa a octubre 2018 fue realizada por la SUGEF.

Fuente: Director Financiero Coopecaja

Recomendaciones:

1. Que la Administración, desarrolle un plan con miras a revertir la tendencia de la curva de Suficiencia Patrimonial, con el fin de mantener la solidez de la cooperativa.
2. Que, la Administración, establezca un plan detallado de la forma en que revertirá la tendencia al alza de casi todos los indicadores de la ficha CAMELS.
3. Que, siendo que el costo de los gastos de intermediación financiera, vienen estrechando el espacio de maniobra de la Cooperativa, la Administración, prepare un plan detallado de largo plazo, sobre la forma en que se espera fondear a la Cooperativa durante los próximos cinco años.

CAPÍTULO X

Proyectos estratégicos y nuevos negocios

Como parte de la necesidad de dar respuesta a los diferentes aspectos evidenciados en este informe, el Consejo de Administración en conjunto con la Administración, se han planteado la necesidad de buscar nuevos negocios.

Para este Comité, resulta correcta la posición del Consejo de Administración de buscar nuevos negocios, consideramos adicionalmente, que cualquiera sea el proyecto que sea presentado, debe estar acompañado por estudios integrales que lo respalden, con el fin de conocer los posibles beneficios, pero también riesgos asociados a cada proyecto.

Recomendaciones:

1. Que, en adelante, todo proyecto de inversión que se pretenda analizar, o desarrollar, cuente con todos estudios correspondientes y modelos financieros que respalden cada valoración presentada.

CAPÍTULO XI

Varios

Situación créditos a pensionados

Los pensionados, son ciudadanos y asociados a los que se debe procurar un adecuado lugar dentro de nuestra Cooperativa.

No obstante, recientemente se ha presentado una situación especial referida a los rebajos que realiza el régimen de IVM de los créditos de asociados pensionados, por cuanto, con base en lo establecido por la normativa, a este tipo de personas únicamente se le pueden hacer deducciones del monto que reciben por concepto de pensión alimenticia.

Con base en lo anterior, y lo establecido en la Ley Constitutiva de la CCSS N.17, previa petición de cada pensionado, se ordenó la exclusión de dichos rebajos, con lo cual se ha afectado sensiblemente a Coopecaja, ya que cada día son más los asociados de esa categoría que solicitan no realizar el rebajo de las sumas mensual correspondientes a sus créditos.

Ante esta situación, la Cooperativa, ha visto el tema con preocupación, por cuanto, como empresa financiera debe velar por la salud de la misma y de todos los asociados, siendo que no haya menoscabo para ningún sector de los asociados. A pesar de lo anterior, con base en el cuadro siguiente al 28 de febrero de 2019, la situación era la siguiente.

“Una empresa es
**COMO una bicicleta, o te
mueves o te caes”**
John D. Wright

CUADRO N°4

Monto adeudado en cartera y cuentas de orden
Al 28 de febrero de 2019

Solicitudes de exclusión por mes	Saldo al 07 de marzo 2019	Cuentas de Orden	Total Cartera Activa
jun-18	¢214.429,99	¢214.429,99	¢-
jul-18	¢73.651.859,13	¢31.145.241,79	¢42.506.617,34
ago-18	¢40.957.536,00	¢13.829.359,70	¢27.128.176,30
sep-18	¢170.518.321,50	¢83.580.360,50	¢86.937.961,00
oct-18	¢39.651.756,53	¢-	¢39.651.756,53
nov-18	¢43.749.677,78	¢18.347.053,39	¢25.402.624,39
dic-18	¢63.050.896,10	¢2.611.257,66	¢60.439.638,44
ene-19	¢49.115.822,80	¢12.794.236,42	¢36.321.586,38
feb-19	¢27.429.926,05	¢4.820.958,71	¢22.608.967,34
TOTAL	¢508.340.225,88	¢167.342.898,16	¢340.997.327,72

Fuente: Área de Cobros

Como se observa, el monto pasado a incobrables ha sido por el monto de 167.342.896.16 (ciento sesenta y siete millones trescientos cuarenta y dos mil ochocientos noventa y seis colones con 16/100). Dicha suma es de consideración y probablemente siga en ascenso por la morosidad que se presenta, como ejemplo 85.950.146.97 a 90 días de atraso y 133.325.810.25 con 120 días de atraso, ya que prácticamente en la totalidad de los casos, no hay posibilidad de recuperación por carecer de bienes esa persona.

Este Comité, es consciente de todos los esfuerzos que realiza el Departamento de Cobros para revertir la situación, sin embargo, es preocupante que cada vez son más los casos de pensionados que solicitan su exclusión y por ello, es necesario tomar más acciones con el fin de evitar en lo posible que se siga incrementando los casos y montos no recuperados.

No obstante, estamos convencidos de que los asociados pensionados, han sido un pilar fundamental en el desarrollo de nuestra cooperativa, por lo que se deben buscar estrategias para brindar condiciones favorables a este importante sector de asociados.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración y la Administración, como parte de sus análisis cuantifique y proyecten el volumen de negocios que tienen los pensionados en la cooperativa.
2. Que la Administración, analice y proyecte el número de asociados en calidad de pensionados que tendrá la cooperativa en los próximos años, de tal forma se puedan preparar estrategias de forma anticipada para mantenerlos activos.
3. Que la Administración, explore todas las estrategias de respaldo que sean factibles, para lograr mitigar el riesgo de crédito de los asociados pensionados, sin menoscabo de las condiciones establecidas, logrando que cumplan con sus obligaciones de cancelar las cuotas que les correspondan.

Core Bancario

En lo que respecta a este proyecto, el cual ha sido de gran impacto para obtener el mayor valor para los asociados y mayor grado de eficiencia en la operativa y gestión, es importante señalar el grado de satisfacción existente.

Un punto muy positivo ha sido, el establecimiento de un modelo de gestión, que ha permitido lograr una mayor agilidad en los tiempos de ciclo asociados a las diferentes actividades, mejorar los controles existentes sobre la información que se remite y agilizar la atención de los casos que presenten inconsistencias y que deban ser rectificadas, de forma tal, que el servicio que se vean impactados de mejor forma.

No obstante, la satisfacción actual, ha sido un proyecto con un largo proceso de ejecución, que ha presentado importantes variaciones tanto en el tiempo de ejecución como del valor total del proyecto. A la fecha, el proyecto se encuentra en plena ejecución, lográndose su finalización el pasado diciembre de 2018.

En esta ocasión, en vista de la evolución tecnológica que ha experimentado la Cooperativa, resulta incuestionable que el sistema de Core Bancario debe cumplir ciertos requisitos normativos, tiene que proporcionar nuevas maneras de interactuar con los asociados y debe permitir la transición a experiencias de banca digital y soluciones Omnicanal. Al mismo tiempo, las aplicaciones de Core Bancario y procesos digitales, deben ser sólidas y fiables para ofrecer el mejor servicio al asociado.

Por tanto, se considera relevante por parte de este Comité de Vigilancia, aunque se observan importantes decisiones y acciones orientadas a ofrecer experiencias más enriquecedoras a nuestros asociados apoyando en los avances tecnológicos, todavía se requiere que la Cooperativa avance con un mayor grado de celeridad en la implementación de nuevas tecnologías, que permitan ampliar los servicios y ofrecer mayores facilidades a los asociados y a los segmentos de población que se desea incursionar.

En ese sentido, se reitera la necesidad de conocer sobre nuevas herramientas tecnológicas que permitan disponer de datos e información en tiempo real, para disponer de información relevante para la toma de decisiones, considerando para el Core Bancario implementado lo siguiente:

Requisitos normativos: para abordar los continuos cambios normativos, se debe responder a las continuas normativas con modelos operativos adaptables a las regulaciones. De esta forma pueden adecuarse a las diferentes normativas en lugar de tener que tratar individualmente con cada nuevo requisito regulatorio.

Centrado en el asociado: Experiencia omnicanal sin interrupciones, tal que los asociados puedan resolver sus retos financieros cuándo y cómo ellos lo necesitan y no según las necesidades de la Cooperativa. Se requiere de una experiencia de calidad en cualquier canal. El sistema de Core Bancario es la clave para superar estos retos.

Mejores decisiones de Negocio: se debe aprovechar al máximo la relación con los asociados, identificando con claridad cuáles son los asociados que más actividad e interacción tienen con la cooperativa, además de generar mejores negocios, de tal forma que se les pueda ofrecer servicios y productos personalizados al instante en cualquier canal. Así las cosas, resulta fundamental la integración de todos los sistemas, con el fin de poder contar con la mejor información en tiempo real y poder generar las mejores estrategias a distintos segmentos y personas de forma individualizada.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración, instruya a la Administración, para la adopción de una herramienta que permita adaptar y/o modernizar el Core Bancario, responda a los nuevos requisitos para que los sistemas puedan evolucionar y transformarse permanentemente de forma natural.
2. Que la Administración, actualice los modelos de gestión de forma permanente, con el fin de que los proyectos futuros sean gestionados de forma eficiente.
3. Que la Administración, se mantenga actualizada en relación con las herramientas tecnológicas que mejores condiciones ofrecen a la cooperativa para lograr una operación efectiva y eficiente.

Sucursales y Puntos de Servicio

Como parte del seguimiento a los distintos proyectos y anteriores informes, se ha manifestado la necesidad de contar con más y mejores canales de acceso a los servicios de la Cooperativa por parte de los asociados y sus familiares.

Los tiempos cambian, las tecnologías cambian, las preferencias de los asociados cambian. En la actualidad, se hace necesario un profundo análisis, para la apertura de nuevas sucursales o puntos de servicio.

Tenemos claridad de que, siempre serán necesarios los canales físicos, lo que resulta relevante es la evaluación de los lugares, tamaño, relación costo-beneficio de cada nuevo proyecto de apertura, además de que sea producto de una Estrategia bien cimentada.

Aspectos generales de valoración para apertura

Cuando una organización crece, tiene éxito y es rentable económicamente, llega el momento de una posible expansión, sin embargo, es importante considerar el momento adecuado para la apertura de una nueva sucursal y/o punto de servicio.

Dar este paso implica más gastos, responsabilidades de todo tipo, mayor tiempo de trabajo y cuidado con otros factores que, de no considerarse plenamente, pueden comprometer el futuro de la Cooperativa.

Por lo anterior, se hace necesario atender varios aspectos fundamentales en caso de una estrategia de expansión como la apertura de nuevas sucursales:

1. Costo. Cada colón a emplear en la apertura de una sucursal viene de la misma Cooperativa, por lo que se debe hacer un análisis exhaustivo de los costos que se generarán, no sólo estructurales (construcción o remodelación de nuevas oficinas), aún si es alquiler; sino también las inversiones complementarias tales como: marketing, comunicación, contratación y capacitación de personal, entre otras consideraciones.

2. Condiciones actuales del mercado. Se debe prestar atención a la situación del mercado nacional e internacional al momento de analizar si es el momento propicio para realizar una posible apertura.

3. Análisis geográfico, demográfico y otros. Estudiar las características como, expectativas de crecimiento en el número de asociados en la zona a ubicar, iluminación, seguridad, estacionamiento, vigilancia, etcétera, son básicas para una apertura.

4. Plan de expansión. Debe hacerse un plan detallado con las estrategias de crecimiento que se utilizarán, la inversión requerida, la proyección de las ventas y egresos a diferentes tiempos, los productos o servicios que se van a hacer, el público meta al que van a llegar.

5. Recursos Humanos. Determinar el personal que se enviará a trabajar a la Sucursal, si está capacitada y con experiencia, si se contratará personal nuevo, o bien una mezcla de personal con diferente antigüedad.

Aunado, se recomienda plantear un análisis de riesgos para la apertura de nuevas sucursales, por lo que es necesario en primer lugar, realizar un buen estudio de mercado con el que se pueda analizar las posibilidades de crecimiento, asimismo los trámites administrativos pueden incidir en el retraso y es necesario contar con una estructura organizativa profesionalizada.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración y la Administración, estudien con detalle, la conveniencia de nuevas aperturas de Sucursales y Puntos de Servicio, considerando dichas aperturas en los lugares estrictamente necesarios y convenientes.
2. Que, en caso de abrirse nuevas sucursales y puntos de servicio, se consideren todos los aspectos fundamentales, propios de tal estrategia de crecimiento.

ASISTENCIA EVENTOS Y CAPACITACIÓN

Actividad y Fecha	Consejo de Administración	Comité de Vigilancia	Comité de Educación	Comité de Nominaciones
Economía doméstica para todos (San José, 09 de junio 2018) / <u>Asistencia voluntaria</u>	No asisten			No asisten
Emprendimiento cooperativo (todo el país, 18 agosto 2018) / <u>Asistencia voluntaria</u>				
Seminario: Gobierno Corporativo y el modelo de gestión basado en Riesgos (Puntarenas, 02 de noviembre 2018) / <u>Asistencia obligatoria</u>				
Programa de Profesionalización a Delegados. Seminario en Puntarenas y Guanacaste (03 de noviembre 2018) / <u>Asistencia obligatoria para los delegados de la zona</u>				
Programa de Profesionalización a Delegados. Seminario en San José, Limón y Zona Sur (24 de noviembre 2018) / <u>Asistencia obligatoria para los delegados de la zona</u>				
Taller "Reserva de Educación" (21 de febrero 2019) / <u>Asistencia voluntaria</u>	No asisten			No asisten

Fuente: Administración

ASISTENCIA EVENTOS Y CAPACITACIÓN

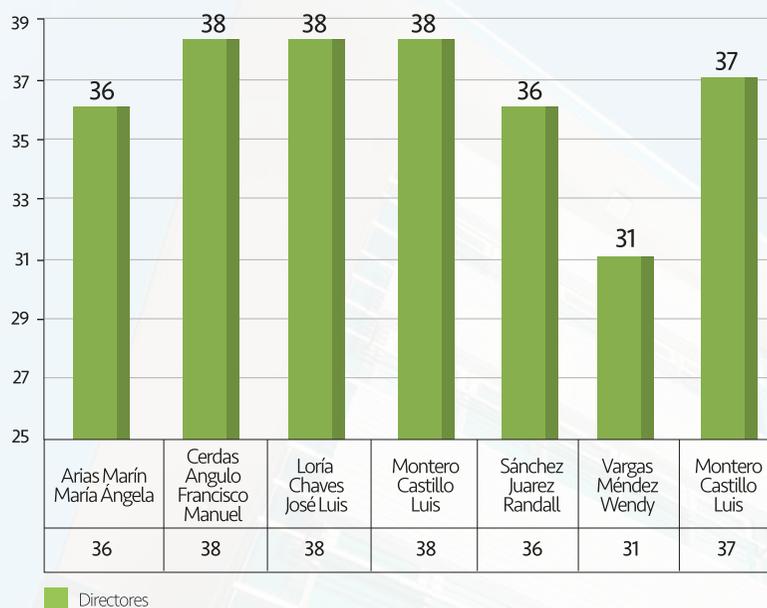
Detalle de la capacitación y/o evento	Consejo de Administración	Comité de Vigilancia	Comité de Educación	Comité de Nominaciones
Programa Gerencia Corporativa: "Gerentes Líderes" en INCAE (del 03 al 07 de septiembre 2018.)		N/A	N/A	N/A
Cumbre Cooperativa de las Américas, Cancún en México (del 12 al 15 de septiembre 2018).		N/A	N/A	N/A
Pasantía Internacional en Modelos Cooperativos Europeos en España (del 14 al 21 de octubre 2018).		N/A	N/A	N/A
IX Convención Cooperativa Latinoamericana, en Ciudad de Panamá (28 de noviembre al 01 de diciembre 2018).		N/A	N/A	

Fuente: Acuerdos del Consejo de Administración

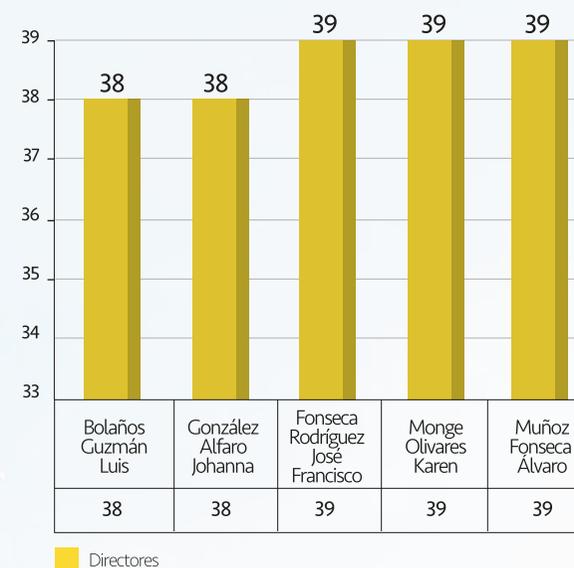
Asistencia de las sesiones órganos sociales

Periodo junio de 2018 a febrero de 2019
para un total de 39 Sesiones

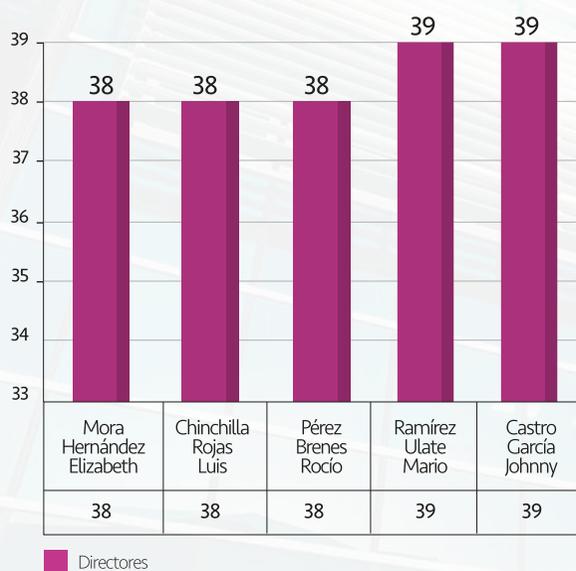
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



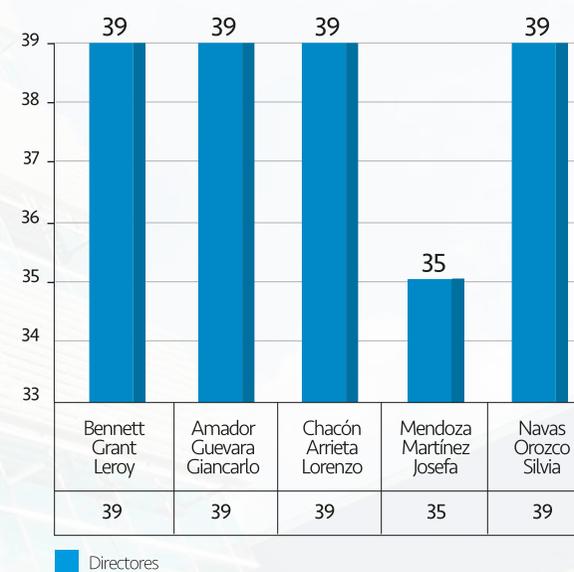
COMITÉ DE VIGILANCIA



COMITÉ DE NOMINACIONES



COMITÉ DE EDUCACIÓN



Fuente: Administración / cantidad total de sesiones: 39

Revisión del nombramiento de los delegados

Como parte de la operativa de esta Cooperativa y requisito fundamental para conformar la Asamblea de Delegados de Coopecaja R.L., se procedió a realizar el nombramiento del cuerpo de Delegados amparados en nuestros Estatuto, específicamente en el artículo N° 40 relacionado con la elección de personas Delegadas.

Así entonces, teniendo en cuenta que dentro de las potestades del Comité de Vigilancia se procedió a remitir acuerdo CV-2019-1117-01, al Auditor Interno, en el cual se solicita incluir dentro de su Plan de Trabajo la revisión de una muestra del nombramiento de Delegados (as) con el fin de que este Comité realizara las observaciones pertinentes. Al respecto, se informó que dicha revisión está programada para el mes de setiembre de 2019.

Recomendaciones:

1. Que por la importancia que reviste, el Consejo de Administración y sus Comités normativos, prioricen en sus planes de trabajos, los requerimientos de este Comité, toda vez que dichas solicitudes de información son necesarias para la preparación y posterior presentación de nuestro informe anual ante la Asamblea General de Delegados.

Nombramiento de los directores independientes

De acuerdo a lo dispuesto por SUGEF en el cual solicita a las cooperativas el nombramiento de directores independientes, este comité en el marco de sus funciones ha realizado un estricto seguimiento, para ello, remitió el acuerdo CV-2018-1094-01, con una serie de observaciones, ante la contratación de dicho profesional, el mismo fue remitido al Consejo de Administración y al Comité de Nominaciones el pasado 06 de junio 2018.

Recomendaciones:

1. Que el Consejo de Administración tome en consideración lo expuesto por este Comité en el acuerdo CV-2018-1094-1, con el fin mitigar cualquier riesgo y evitar eventuales conflictos de interés por subordinación de los profesionales contratados con el Consejo de Administración, además de realizar un análisis y definición de acciones, que sirvan de mitigadores de riesgos, a efectos de garantizar la idoneidad, la transparencia y la total independencia de los Directores Independientes.

Seguimiento de mociones y acuerdos Asamblea Delegados

Como parte de las funciones de este comité de vigilancia y, en apego al marco regulatorio, se procedió a revisar el seguimiento de mociones establecidas en la Asamblea General 2018, mediante acuerdo CV-2019-1114-02, de fecha 07 de enero 2019, se solicitó a la Gerencia nos informe el avance de las mismas, a partir de la matriz que para tal efecto se consignó.

MOCIONES ASAMBLEA 2018	
Mociones Aprobadas	35
Acuerdos Ejecutados	20
Acuerdos en Análisis	10
Aprobada en Asamblea por medio de voto	3
Acuerdos aclarados (in situ)	2

Seguimiento informes de Auditoría Interna

Durante el periodo correspondiente a este informe, se realizaron veinticinco (25) informes de Auditoría Interna, a continuación, se presenta un resumen de los mismos.

INFORMES EMITIDOS ENTRE JUNIO 2018 Y ENERO 2019

Número del Informe	Fecha del informe	Tipo de Estudio	Objetivo General	Cantidad de Hallazgos
AI 21-2018	19/06/2018	Seguimiento a Implementación Regulación 18-16 Riesgo Operativo.	Dar seguimiento al avance del Plan de Acción planteado por la Unidad de Riesgo para el cumplimiento de la normativa SUGEF 18-16.	2
AI 22-2018	12/06/2018	Seguimiento Proyecto Nuevo CORE.	Evaluar la operación en paralelo del nuevo Core Bancario de la Cooperativa.	7
AI 23-2018	17/07/2018	Ejecución de la Mecánica de la Promoción: "Combo Mundialista".	Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el documento "Mecánica Combo Mundialista".	5
AI 24-2018	31/07/2018	Revisión Acta Asamblea de Delegados XLVII.	Determinar si el Acta escrita de la Asamblea de Delegados XLVII se apega a la integridad, totalidad y exactitud de los temas discutidos y tratados en dicha sesión.	1
AI 25-2018	13/09/2018	Cumplimiento Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento Sobre Gobierno Corporativo.	Evaluar el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo en el proceso de Gobierno Corporativo de Coopecaja R.L.	1
AI 26-2018	13/09/2018	Cumplimiento Acuerdos 31-04, 4-04, 5-04 y 8-08 Sobre Grupos Vinculados y Grupos de interés Económico.	<p>Evaluar y verificar el cumplimiento por parte de la administración de la aplicación de las siguientes normativas externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo SUGEF 4-04 Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad. • Acuerdo SUGEF 5-04 Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico. • Acuerdo SUGEF 8-08 Sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos y conglomerados financieros. • Acuerdo SUGEF 31-04 Reglamento relativo a la información financiera de entidades. 	2
AI 27-2018	13/09/2018	Seguimiento Plan Estratégico y Plan Anual Operativo.	Realizar el seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico 2018-2020 y al Plan Anual Operativo del segundo trimestre de 2018.	4
AI 28-2018	21/09/2018	Revisión Autoevaluación de la Gestión.	Opinar sobre la autoevaluación realizada por la Administración de la Gestión.	0
AI 29-2018	05/10/2018	Cumplimiento Acuerdo SUGEF 02-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.	Dar seguimiento a las acciones implementadas por la Unidad de Riesgos y la Administración para el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Acuerdo SUGEF 2-10.	4
AI 30-2018	18/10/2018	Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio y Tecnología	Revisar la implementación del Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio y Tecnología (SGCN).	11
AI 31-2018	19/11/2018	Seguimiento al Cumplimiento del Plan de Trabajo Auditoría Interna.	Informar sobre el cumplimiento del programa anual de trabajo de la auditoría Interna.	0
AI 32-2018	07/11/2018	Revisión Cartera de Abril a Junio, 2018.	Evaluar que el otorgamiento de créditos y la documentación incluida en los expedientes de crédito de Coopecaja R.L. se encuentre de conformidad con requerimientos del Acuerdo SUGEF 1-05, Acuerdo SUGEF 12-10, Acuerdo SUGEF 2-10, Ley 8968 Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales y con las políticas de crédito de Coopecaja R.L. estipuladas en el Reglamento de Crédito y el Manual de Procedimientos de Crédito; para mitigación del riesgo de crédito, riesgo de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y cualquier otro riesgo que se identifique a raíz de procedimientos y técnicas de auditoría empleadas en dicha revisión.	6

Continúa

INFORMES EMITIDOS ENTRE JUNIO 2018 Y ENERO 2019

Número del Informe	Fecha del informe	Tipo de Estudio	Objetivo General	Cantidad de Hallazgos
AI 33-2018	12/11/2018	Revisión Proyecto CENDEISSS.	Evaluar que el proceso de la administración financiera del Fondo de Garantía de Retribución Social que está a cargo del Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS) esté administrado de manera oportuna y adecuada por parte de COOPECAJA, velando por el cumplimiento de las cláusulas contractuales sobre el convenio entre CCSS y COOPECAJA.	5
AI 34-2018	13/11/2018	Seguimiento a Acuerdos del Consejo de Administración.	Obtener conocimiento de los acuerdos aprobados a octubre del 2018 por el Consejo de Administración, con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de lo dispuesto por este órgano director.	2
AI 35-2018	16/11/2018	Revisión de excedentes y rendimientos de cesantía período 2017-2018.	Verificar que los montos a distribuir por concepto de excedentes y rendimientos del Fondo de Cesantía se hayan calculado correctamente.	12
AI 36-2018	03/12/2018	Preliminar Revisión al proceso de envíos XML a SUGEF, período de abril a setiembre de 2018.	Evaluar la exactitud y correspondencia de los saldos de los archivos: "Registro y Control (Capital Social)", "Información Crediticia", "Pasivos (Obligaciones con el público y obligaciones financieras)" e "Inversiones", enviados mediante archivos XML a SUGEF, con respecto a los saldos de balance al cierre contable mensual durante el período de abril a setiembre del 2018, así como el oportuno envío de esta información y dar seguimiento a las posibles inconsistencias que se puedan suscitar.	2
AI 37-2018	30/11/2018	Seguimiento Recomendaciones Auditoría Interna Periodos Anteriores.	Dar seguimiento al estatus de los hallazgos pendientes de subsanar, y evaluar la implementación por parte de la administración sobre las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna.	1
AI 38-2018	05/12/2018	Seguimiento al Plan de Trabajo 2018 del Consejo de Administración.	Realizar el seguimiento del cumplimiento al Plan de Trabajo del Consejo de Administración a noviembre 2018.	2
AI 39-2018	14/12/2018	Seguimiento al Evento Fraude Operaciones de Crédito, Caso: Bustos M.	Analizar el evento de fraude materializado, con el objeto de determinar las causas, implicaciones, deficiencias de control y posibles acciones negligentes o fraudulentas gestadas internamente.	3
AI 40-2018	11/12/2018	Seguimiento Proyecto Edificio.	Comprobar el avance del proyecto del nuevo edificio de Coopecaja R.L., así como el uso correcto de los recursos asignados al mismo.	7
AI 41-2018	06/12/2018	Revisión Sucursales.	Revisar los procesos y procedimientos gestionados en las sucursales, con el fin de validar el cumplimiento de lo establecido en normativa internas para la operativa de las sucursales.	10
AI 42-2018	07/12/2018	Desecho de activos en desuso.	Validar que el proceso de desecho y venta de activos esté bien documentado y se apliquen procedimientos y controles adecuados para prevenir riesgos asociados.	9
AI 43-2018	17/12/2018	Plan de Trabajo de la Auditoría Interna Basado en Riesgos para el año 2019.	Presentar el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2019.	0
AI 44-2018	16/01/2018	Proceso de Crédito Cesantía Octubre 2017 a Septiembre 2018.	Evaluar el control interno existente en el manejo y registro de la cartera de cesantía, así como la documentación incluida en los expedientes de asociados.	2
AI 45-2018	18/01/2018	Revisión Área de Recursos Humanos.	Validar el cumplimiento de la normativa interna y externa en los procesos que se ejecutan en el Área de Recursos Humanos.	12
AI 46-2018	30/01/2018	Cumplimiento Acuerdo SUGEF 23-17 Administración Riesgo de Mercado, Tasas de Interés y Tipos de Cambio.	Evaluar y verificar el cumplimiento de la normativa aplicable según Acuerdo SUGEF 23-17 Reglamento Sobre la Administración del Riesgo de Mercado, de Tasas de Interés y de Tipos de Cambio.	4

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones:

1. Que la Auditoría de Coopecaja en coordinación con el Comité de Auditoría, realicen un seguimiento detallado de cada una de los hallazgos señalados en los Informes efectuados, con el fin de verificar el cumplimiento en tiempo y forma de las mismas.



Recomendaciones Informe Comité de Vigilancia Asamblea 2018

Como parte de las acciones y responsabilidades de este Comité de Vigilancia, hemos dado seguimiento a las recomendaciones expuestas en el Informe de presentado el día 21 de mayo del 2018, durante la Asamblea Ordinaria de Delegados.

A continuación, se presenta una tabla en formato Excel que muestra, cada una de las recomendaciones presentadas, las actividades desarrolladas, el responsable consignado y las observaciones requeridas.

“Concretar **una venta** es *importante*, pero lograr **LA FIDELIDAD** de los **clientes** es *vital*”

Stan Rapp



PLAN DE ACCIÓN INFORME COMITÉ DE VIGILANCIA ASAMBLEA 2018

Situación de la Economía Internacional y Nacional			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO II	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
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 a nivel nacional, iniciando desde el Plan Estratégico y Proyectos estratégicos de la cooperativa.	Se ajustó el PEI, con el fin de proyectarlo a plazos cortos en donde se permita a la institución a la toma de decisiones según lo que los mercados locales e internacionales nos sugieran, todo con criterios expertos de los líderes del negocio.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
3. Que el Consejo de Administración instruya a la Administración para que en el Plan Estratégico, se incluya en el capítulo de Análisis del Entorno y se informe de forma periódica a los órganos sociales según corresponda.	Para cada proyecto se requiere todo tipo de análisis que permita la ejecución exitosa de las metas propuestas (entorno, riesgos, viabilidad), mismos que se informan de manera mensual así como en las sesiones conjuntas.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
3. Que el Consejo de Administración instruya a la Administración para que en el Plan Estratégico, se incluya en el capítulo de Análisis del Entorno y se informe de forma periódica a los órganos sociales según corresponda.	Para cada proyecto se requiere todo tipo de análisis que permita la ejecución exitosa de las metas propuestas (entorno, riesgos, viabilidad), mismos que se informan de manera mensual así como en las sesiones conjuntas.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
Edificio			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO III	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1. Que el equipo gerencial y el Consejo de Administración mantenga estricto control sobre los costos asociados a la construcción de edificio. Una vez finalizada la obra, brindar un informe sobre el total de gastos incurridos durante todo el proceso constructivo.	Se realizó un seguimiento constante sobre la ejecución del mismo por medio del comité de edificio, así como informes mensuales sobre el proyecto como tal (cronograma - presupuesto).	Consejo de Administración	Ejecutado constante
3. Que el Consejo de Administración instruya a la Administración para que en un plazo máximo de 3 meses, prepare y presente propuestas claras y viables en relación con el futuro del actual edificio central de la cooperativa.	Se definió que el mismo se alquilaría, se está por definir al inquilino.	Consejo de Administración	Proceso
Evolución Tecnológica			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO IV	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
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 pueda ofrecer servicios de excelencia, que sirvan de base para dar el salto a un estado diferenciado en el servicio a nivel de la industria.	En nuestro PEI se espera ir proyectando nuestro crecimiento de la mano con la tecnología.	Consejo de Administración	Constante

Continua

PLAN DE ACCIÓN INFORME COMITÉ DE VIGILANCIA ASAMBLEA 2018

Capital Humano y Salud Ocupacional			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO VI	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
4. Que la Asamblea instruya al Consejo de Administración y al Comité de Educación para que desarrolle e implemente 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. Del mismo modo, se deberá plantear una estrategia para capacitación a delegados y asociados.	Actualmente la cooperativa cuenta con un plan anual de capacitación para los directores, así como un plan de trabajo de capacitación para los delegados y asociados plasmado en el Plan del Comité de Educación.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
Plan Estratégico			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO VII	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
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 integre todos los proyectos y acciones que se desea seguir en el largo plazo.	Se aprobó el PEI 2018-2020	Consejo de Administración	Ejecutado constante
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.	Se integró en la elaboración del mismo.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
3. Que tanto el Consejo de Administración como la Administración, promuevan una cultura de ejecución y excelencia, soportados por la nueva estrategia corporativa y las herramientas tecnológicas más avanzadas.	Actualmente la integración por parte de todas las líneas de negocio es constante en la Organización.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
Proyectos Estratégicos y nuevos negocios			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO IX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1. Que el Consejo evalúe la conveniencia de mantener el proyecto de apertura de nuevas sucursales y puntos de servicio y evalúe la posibilidad de hacer uso de canales digitales.	Se valorará la expansión física según las necesidades del negocio.	Consejo de Administración	Ejecutado constante
1. Que el Consejo de Administración evalúe de forma detallada, integral y conforme a la estrategia establecida, la posibilidad de avanzar con el proyecto de adquisición de acciones de la organización hospitalaria.	Se está en proceso de análisis por parte del Consejo, Gerencia y Proyectos.	Consejo de Administración	Proceso
Varios			
RECOMENDACIONES CAPÍTULO X	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
2. Que el Consejo de Administración promueva la realización de un estudio, en el que se identifique 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.	Se analizará su realización.	Consejo de Administración	Proceso

Fuente: Elaboración propia

Reflexiones finales

El periodo 2018-2019 ha sido un periodo de muchos retos y también de muchos logros, que debemos celebrar, no obstante, son también el inicio de nuevos retos, que requieren de mayor atención.

Coopecaja, ha dado un importante salto cuantitativo y cualitativo, eso significa que también tenemos más exposición al mercado y a los competidores, quienes hoy no se limitan a otras cooperativas e incluso bancos, sino a empresas que con nuevos modelos de negocio vienen empujando y que pronto ganarán terreno.

También se hace necesario que en lo que resta del presente año, promovamos el diseño de un Plan Estratégico que responda a las necesidades y retos que se nos avecinan, habrá que responder de forma muy clara a las necesidades de fondos, moneda, tipo de cambio, pero también a temas que hasta hoy no parecen tan evidentes, como lo son las Fusiones & Adquisiciones que vendrán en el mediano plazo, incluso el cierre de algunas instituciones financieras.

De allí que, se hace necesario continuar con los procesos de mejora continua, la excelencia en el servicio, responder a cada uno de los asociados con base en sus necesidades específicas por todos los canales en tiempo real.

Nos esperan nuevos retos, pero confiamos en que, entre todos, cada uno desde nuestra posición y responsabilidad, lograremos alcanzar todo cuanto nos proponíamos.

“Lo más **importante** es *predecir*,
hacia **DÓNDE VAN** los **clientes** y
pararse **en frente de ellos**”

Philip Kotler



INFORME ANUAL 2018

Comité de Educación



 **Coopecaja**

¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!



Comité de Educación

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
SECRETARIA
VOCAL I
VOCAL II

Dr. Lorenzo Chacón Arrieta, Mag.
Ing. Giancarlo Amador Guevara
M.Sc. Silvia Navas Orozco
Bach. Josefa Mendoza Martínez
Sr. Leroy Bennett Grant



¡SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS!

De pie, izquierda a derecha: Leroy Bennett Grant, Giancarlo Amador Guevara, Lorenzo Chacón Arrieta.
Sentadas, izquierda a derecha: Silvia Navas Orozco, Josefa Mendoza Martínez.

Comité de Educación y Bienestar Social

Desde las bases del cooperativismo, específicamente en el quinto principio cooperativo (Educación, formación e información es evidente la importancia de la formación constante de las personas asociadas; de modo tal que estas acciones contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

El Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS) de COOPECAJA R.L. tiene la misión de capacitar, educar y apoyar a los asociados para que mejoren su comprensión sobre el cooperativismo y su calidad de vida. En este sentido, el CEBS se constituye en el centro para el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) en áreas como la educación cooperativa, el buen uso de los recursos financieros (desde una estrategia de educación financiera), la proyección a la comunidad, la eficiencia empresarial y el sentido de pertenencia a la cooperativa. Cada año, la gestión de este órgano da paso a nuevos proyectos e iniciativas en pro del bienestar social de las personas asociadas y de sus familias. A modo de resumen, se presentan a continuación cifras relevantes del periodo:

- **Colaboramos con la entrada a clases de 750 familias a inicios del 2018.** En las modalidades de excelencia académica y aprobación de curso, los incentivos estudiantiles se distribuyeron en todo el país con una inversión social de €62 millones.
- **Nuestras ayudas de bienestar social superaron las 700 resoluciones positivas.** El Comité de Educación y Bienestar Social resolvió un mínimo de 30 solicitudes por sesión de trabajo. Estas ayudas comprendieron situaciones de salud, compra de medicamentos, desastres naturales, compra de lentes y seguimiento de situaciones de vida tales como enfermedades degenerativas y fases terminales; para un aporte superior a los €60 millones distribuido entre la base asociativa.

- **Más de 3.200 asociados y sus familiares se capacitaron en nuestros eventos de Educación Cooperativa.** A través de los seminarios para delegados, los eventos para asociados, el programa de regionalización educativa y los campamentos para niños y jóvenes, se forma y fortalece el espíritu cooperativista; a la vez, se fomentan hábitos de vida para el éxito con temáticas como la constante educación financiera y la definición de metas y propósitos personales y profesionales.
- **Presencia en centros de trabajo con capacitaciones a la medida.** Como parte del esfuerzo estratégico para capacitar sobre el buen manejo de las finanzas, se visitaron más de 45 centros de trabajo en todo el país. Las charlas y talleres se brindan tanto a asociados activos como potenciales, lo que permitió una cobertura de 1.500 personas durante el 2018.
- **Inicio de la Escuela de Fútbol Coopecaja como proyecto de Responsabilidad Social.** A partir de junio 2018, un grupo de 50 niños y jóvenes hijos de asociados formaron parte de la primera generación de la escuela. El sistema educativo de la escuela fomenta los valores cooperativos en todas sus sesiones y permite a las personas asociadas ahorrar mediante el aumento del capital social como requisito de participación.



El periodo presentado en esta memoria se definió como un momento para el desarrollo de “Prácticas eficientes de educación cooperativa”; así, la labor educativa y social de Coopecaja R.L. se ha convertido en uno de sus pilares fundamentales tanto en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, como en el fortalecimiento de la imagen de una verdadera entidad cooperativa, que promueve los principios y valores cooperativos en concordancia con la razón de ser de una entidad de ahorro y crédito.

La propuesta mantuvo programas que pueden considerarse baluarte después de un quinquenio de su implementación, entre esos programas están los campamentos de educación cooperativa, las charlas y los talleres de educación financiera, así como los seminarios de actualización profesional para delegados. Adicionalmente, se reforzó el programa de regionalización educativa con el objetivo de empoderar las oficinas regionales para iniciar sus actividades de proyección social. Actualmente, Coopecaja cuenta con cinco sucursales ubicadas estratégicamente para atender las necesidades de la base asociativa.

Por su parte, tras un primer espacio de sensibilización sobre la Responsabilidad Social en la cooperativa, se gestó un programa “híbrido” entre las materias de la Responsabilidad Social y el mejoramiento voluntario de la calidad de vida. Es importante recordar, que este proceso se inició en 2017, tras el análisis avalado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), que permitió confirmar la necesidad de establecer bases comunes entre los distintos actores de la organización, para crear buenas prácticas de Responsabilidad Social. Valga mencionar que este tema es transversal a la organización y de allí su importancia y representación en el plan de trabajo de este comité.



Adicionalmente, las iniciativas desarrolladas en el periodo 2018-2019, se encuentran alineadas con el Plan Estratégico 2017 – 2020 de Coopecaja R.L., con la visión de expandir la educación hacia el mayor número de personas posibles. Las actividades se desarrollan con apoyo de la administración de Coopecaja, a través del área de Promoción Social, el Departamento Comercial y la constante supervisión y validación de la Gerencia. A continuación, se mencionan las acciones y programas concretos del año de gestión 2018-2019.

En cuestiones de CULTURA
y saber, solo se pierde lo
QUE se guarda.

Antonio Machado

1. Programa de capacitación a delegados

Se celebraron dos seminarios de actualización profesional con énfasis en las temáticas de doctrina cooperativa y el rol de la persona delegada. Temas de particular relevancia por la llegada de nuevos delegados durante el proceso de nombramiento del 2018; en total se suman 63 personas a esta importante función.

La actividad se desarrolló junto con el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.); de ese modo, a través de teoría y práctica se reforzaron las temáticas básicas del cooperativismo. Tales eventos se celebraron los días 3 y 24 de noviembre con la participación del 96% de los delegados nombrados.



Trabajos grupales - Seminario de delegados Puntarenas y Guanacaste, 2018.

Evento de Emprendimiento Cooperativo, 2018.



2. Programa de capacitación a asociados

El crecimiento de la base asociativa demanda mayor número de eventos y capacitación. Estos temas suelen vincularse con habilidades para la vida, educación financiera y el bienestar económico. Los eventos del periodo conjuntaron a más de 2 800 asociados de todo el país para educarse en temas como los siguientes:

- Economía doméstica para la administración del hogar
- Emprendimiento cooperativo
- Etiqueta y estilo de vida.

Para el desarrollo del tema Etiqueta y estilo de vida se contó con la participación de la experta en protocolo y ceremonial Christy Marín. Valga mencionar que el Taller de Economía Doméstica fue replicado en la zona norte del país con el propósito de que participaran personas asociadas de San Carlos y alrededores.

colaboradores y la proyección de la cooperativa en redes sociales, en concordancia con los requerimientos actuales cuando la información debe ser presentada de forma atractiva y concreta.

3. Programa de Materiales Educativos y Gestiones Educativas

Con el fin de cumplir la función educativa y difundir los valores cooperativos (como lo estipulan los artículos 5 y 6 del Reglamento de la Reserva de Educación), se elaboraron artículos promocionales de corte educativo, ambiental y que fomentaran la cultura del ahorro; entre ellos la segunda edición del Kit de presupuesto, debido a la alta demanda que ha tenido por su utilidad en pro de las buenas prácticas financieras. Adicionalmente, se desarrollaron los folletos de trabajo para talleres de educación financiera: Manual de Economía Doméstica (ejercicios prácticos) y la Guía del Delegado, este último desarrolla todo lo que la persona delegada debe conocer sobre su cooperativa:

- Nociones básicas del movimiento cooperativo
- Rol de la persona delegada ¿Quiénes son los delegados?
- Reglamento de delegados.
- Conocimientos generales de Coopecaja.
- Coopecaja y opciones crediticias
- Póngale fecha a sus sueños con los ahorros programados
- Beneficios Sociales al alcance de todos
- Posicionamiento ¿Cómo es el representante ideal de Coopecaja?
- Código de conducta de la cooperativa
- Importancia de la participación del delegado en el proceso de actualización de datos
- Oficinas de la organización

Además, con el objetivo de documentar los avances en materia de educación cooperativa durante el 2018, se elaboraron ocho videos explicativos y testimoniales sobre los distintos programas del CEBS, que son utilizados para la capacitación de delegados, nuevos



Portada de la Guía del Delegado



4. Capacitación técnica a directores

Durante el 2018, se hicieron las valoraciones necesarias para brindar en el futuro capacitación atinente a la dirigencia. En este aspecto, se analizaron las propuestas académicas de escuelas de negocios con *ADEN Business School* y universidades públicas como la Universidad Nacional de Costa Rica (Centro de Desarrollo Gerencial -CDG) sobre temas como finanzas digitales, *big data*, estrategia corporativa, simuladores de negocios y administración de proyectos. Estos tópicos se pretenden desarrollar en la nueva sede central bajo la modalidad *in house*.

5. Programa de campamentos para niños y jóvenes

Para la época de vacaciones escolares, se celebraron cuatro campamentos con la modalidad Reto Coopecaja Extremo. Cada año, los campamentos refuerzan la educación cooperativa, la educación financiera y la convivencia entre pares. De tales objetivos, durante el 2018 se valoró el tema de la propia estima y las habilidades sociales como “super poderes” de los niños y jóvenes.

El campamento “Descubrí tu superpoder” hizo énfasis en la autoestima y las prácticas *anti-bullying* a través de reflexiones y dinámicas vinculadas con superhéroes.

En el campamento de julio, titulado *Water Time*, los participantes trabajaron el valor de la empatía, la cooperación y las estrategias de equipo como parte del aprendizaje. Los campamentos poseen una enseñanza de fondo que busca reforzar el cooperativismo en la vida de los participantes.

Cada año más de 400 niños y jóvenes, hijos y familiares de asociados, son beneficiarios de estos programas. Adicionalmente, en pro del relevo generacional, se celebró por primera vez el evento “JóveneX – Porque está diseñado para dar la milla extra” enfocado a asociados entre los 18 y 35 años. A través de intervenciones de 30 minutos, para aprender cómo generar un curriculum de éxito, la importancia del entendimiento trans generacional, la creatividad como motor profesional y las ventajas de la educación *STEAM*; acrónimo de *Science* (ciencia), *Technology* (tecnología), *Engineering* (ingeniería), *Art* (arte) y *Mathematics* (matemáticas).

Campamento *Water Time* con cartel *anti-bullying*, 2018.



6. Programa de Regionalización Educativa

En el 2018, se implementó en su totalidad el programa de regionalización educativa. Una iniciativa para que las sucursales de la cooperativa ofrezcan capacitación a los asociados que se vinculan con ellas. En estas actividades participaron 350 asociados activos. El porcentaje de participación de las bases locales de asociados fue de 83%. La temática en esta ocasión fue “Enfócate y logra tus metas”, un taller vivencial donde los participantes lograron establecer prioridades de vida en el ámbito personal, profesional y familiar. Este proyecto busca llevar la capacitación cooperativa más allá de las áreas centrales y fortalecer las relaciones entre Coopecaja R.L. y sus comunidades de influencia.



Actividad de regionalización Sucursal Alajuela, 2018.



7. 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 el 2018, se desarrolló el programa “Me siento bien”, el cual busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través de prácticas alimenticias, capacitación y la adecuada administración del tiempo profesional y personal. Este proyecto se encuentra alineado a una de las siete materias de la Responsabilidad Social: Prácticas laborales. Tuvo una participación del 92% de los colaboradores, pues el proceso de conocimiento sobre la temática se fortalece en la organización.

Adicional a la parte teórica de la Responsabilidad Social, esta se materializa en acciones como las siguientes:

- *Charlas y talleres de Salud Financiera.* Se impartieron en todo el país, con ellas se logró capacitar a más de 1 500 personas sobre el manejo adecuado de sus finanzas y la convivencia laboral. En el Cuadro 1, se observan los distintos centros de trabajo visitados y la cantidad de participantes a cada evento:

CUADRO No. 1
Charlas y talleres de Educación Financiera impartidas en 2018.

CENTRO DE TRABAJO	FECHA	ASISTEN	CENTRO DE TRABAJO	FECHA	ASISTEN
H. Blanco Cervantes	16/01	26	CCSSOC	14/06	27
Área de Salud Cartago	23/01	27	COOPESALUD	15/06	45
CEDESO-OC CCSS	08/02	18	CEDESO	20/06	55
SENARA	20/02	21	COOPESALUD	20/07	60
Consejo Técnico	26/02	14	H. San Vicente de Paul	27/07	26
CAIS Puriscal	07/03	22	Dir. Equipamiento CCSS	30/07	27
Clínica Clorito Picado	08/03	26	H. Psiquiátrico	07/08	36
Laboratorio Clínico	14/03	35	Área de Salud Naranjo	20/08	40
CEDESO	15/03	46	H. San Vicente de Paul	22/08	25
Área de Salud La Unión	20/03	21	Área de Salud Naranjo	22/08	17
H. San Vicente de Paul	22/03	38	CEDESO	23/08	118
Área de Salud Corralillo	23/03	57	Dir. Arquitectura	27/08	26
CCSS OC	03/04	25	H. San Carlos	30/08	39
H. Max Peralta	10/04	27	H. Alajuela	06/09	38
CEDESO	12/04	28	ICE San Pedro	06/09	30
CEDESO	18/04	48	Área de Salud Alajuelita	14/09	16
Área de Salud Atenas	19/04	23	Poder Judicial	02/10	28
Área de Salud Grecia	20/04	49	Clínica Financieras CC	12/10	19
Clínica Santa Cruz	18/05	30	CCSS	17/10	31
Bienestar Laboral CEDESO	21/05	50	CCSS	25/10	46
Ministerio de Salud	23/05	29	Área de Salud Parrita	01/11	35
CEDESO	29/05	35	CEDESO	05/11	40
CCSSOC	07/06	50			
TOTAL		745	TOTAL		824

Fuente: Promoción Social, 2018.

- *Día de familia COOPECAJA.* El 21 de julio se celebró la segunda edición del “Día de la Familia COOPECAJA”. Un evento familiar donde los asociados recibieron clases de yoga, zumba, juegos tradicionales, karaoke, cuenta cuentos, entre otros; la actividad la realizaron junto a miembros de su familia y durante su desarrollo se reforzó el sentido de ser cooperativista. El evento contó con la participación de más de 400 personas.
- *Club Momentos Dorados.* En su quinta edición, el club para asociados jubilados desarrolló clases teórico-prácticas sobre el uso de teléfonos inteligentes y el manejo de redes sociales, para su desarrollo se dotó con nuevas herramientas de comunicación a los participantes. Adicionalmente, se repasaron temas como manejo del tiempo libre, autoestima, actividades de voluntariado y sexualidad.

Clase de yoga - Día de la Familia COOPECAJA, 2018.



- *Inicio de la Escuela de Fútbol COOPECAJA.* A partir de junio 2018 niños y niñas entre los 7 y 17 años iniciaron lecciones en la Escuela de Fútbol Coopecaja. El convenio entre padres asociados y la cooperativa comprende el fomento del ahorro como forma de pago de la mensualidad de la escuela. Así, se fomenta el bienestar familiar y la salud financiera de los asociados. La escuela funciona ininterrumpidamente desde junio hasta noviembre los sábados de las 8 a las 11 horas y cuenta con una participación promedio de 50 niños.

8. Uso de la Reserva de Bienestar Social

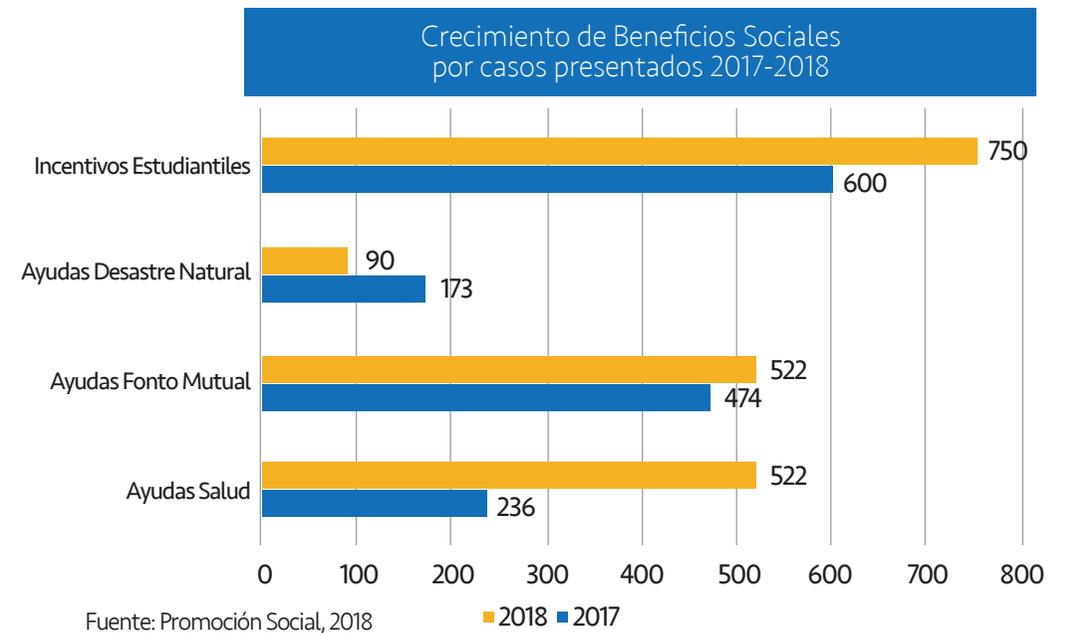
El 2018 reflejó el proceso natural de crecimiento de la base asociativa. El aumento en las solicitudes de ayuda se justifica, por otra parte, en el mayor conocimiento de los beneficios sociales por parte de los asociados. La campaña de comunicación iniciada en el 2017 ha sumado al aumento de la inversión social.

El comportamiento de la Reserva de Bienestar Social en términos más específicos se desglosa en el Gráfico 1.

Escuela de Fútbol COOPECAJA, 2018.



Gráfico 1
Comparativo de comportamiento de la Reserva de Bienestar Social años 2017-2018.



SUBSIDIOS		
Salud	Beneficiarios	Monto
2017	236	₡21.376.156
2018	522	₡44.694.765
Fúnebres	Beneficiarios	Monto
2017	474	₡66.637.500
2018	522	₡68.887.500
Estudiantiles	Beneficiarios	Monto
2017	600	₡50.000.000
2018	750	₡62.000.000
Desastre Natural	Beneficiarios	Monto
2017	173	₡36.977.000
2018	90	₡16.682.648
TOTAL		Monto
2017		₡174.990.656
2018		₡192.264.913

Fuente: Promoción Social, 2018.



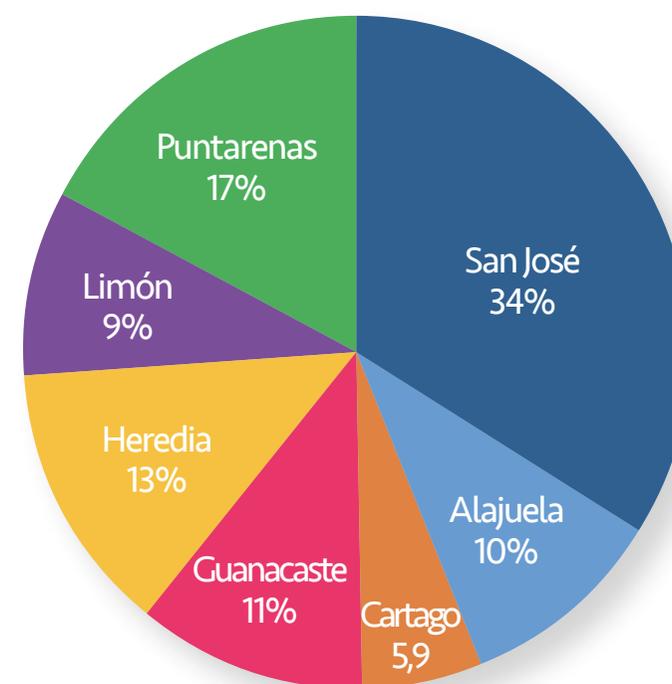
Como puede observarse, la mayor parte de las categorías de beneficios incluidos en la Reserva de Bienestar Social presentan aumentos en el número de beneficiarios y los montos brindados. Los subsidios de salud corresponden a los tratamientos no provistos por la Seguridad Social vinculados a enfermedades o situaciones de salud emergentes.

Los subsidios fúnebres o fondos mutuales, se brindan a los asociados por el fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad o un hermano; por su parte, los incentivos estudiantiles beneficiaron a 750 familias en el 2018 y a 900 en el año 2019, para hacer frente a la entrada a clases. Finalmente, las ayudas por desastres naturales disminuyen en comparación al año pasado, debido a la no experimentación de fenómenos naturales extremos durante el periodo. 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. como ente ejecutor de dichas iniciativas.

A nivel de distribución, las provincias que más solicitudes presentaron al corte de diciembre 2018 fueron San José (246) y Puntarenas (120). La distribución porcentual de las ayudas se muestra en el gráfico a continuación.

PRESENTACIÓN SOLICITUDES DE AYUDA

Por provincia, 2018.



Fuente: Promoción Social 2018

De este modo, se resumen las acciones más relevantes del CEBS, acciones que se han trabajado desde el área de Promoción Social de Coopecaja R.L. como ente ejecutor de dichas iniciativas.

Para el año que comienza (2019) las acciones por seguir en materia de educación, capacitación y bienestar social se enmarcan en un cooperativismo para el orden económico y social con temas como los que se presentan a continuación:

- Visión del negocio y alineamiento estratégico
- Educación financiera
- Emprendimiento
- Innovación Tecnológica
- Conocimientos del cooperativismo
- Bienestar humano y calidad de vida
- Integración generacional

El trabajo desarrollado en años anteriores permite establecer una nueva propuesta de alcance de la base asociativa, a través de los programas de regionalización y alfabetización tecnológica. Al mismo tiempo, los planes de trabajo, que anteceden al 2019, han demostrado la utilidad e importancia creciente de la inversión social. Los beneficios de estos temas centrales serán observables en las situaciones educativas, profesionales y sociales de asociados, colaboradores y directivos de los órganos sociales.

Una serie de retos se mantienen y reafirman el compromiso del CEBS en brindar los programas siguientes:

- La capacitación de los cuerpos directivos, colaboradores y asociados en temas como bienestar social, responsabilidad social, profesionalización, legislación cooperativa y manejo de los recursos, gobierno corporativo y medio ambiente. Tales acciones promueven la permanencia del modelo cooperativo y permitirán un desarrollo comprensivo de los distintos proyectos. Por otra parte, se busca reforzar el discurso común en lo que se comprende la educación cooperativa, bienestar y responsabilidad social.
- La divulgación eficiente de la doctrina cooperativa, sus los beneficios sociales y el apoyo estratégico a los distintos centros de trabajo donde se encuentran nuestros asociados.
- Como parte del cambio y la automatización de procesos, se apuesta al crecimiento del conocimiento tecnológico como medio de interacción, comunicación y mejoramiento del servicio en la entidad. Asimismo, el acercamiento a la tecnología cumple un importante papel en el manejo de una información que sea accesible al mayor número de personas.
- Finalmente, el relevo generacional se considera no solamente necesario, sino prioritario, en un momento donde la base asociativa debe fortalecerse. La atracción de nuevas generaciones de cooperativistas afianzará a la entidad y permitirá adaptar el negocio a las necesidades y servicios demandados por la población económicamente activa de la actualidad.

- Como balance social para el último quinquenio Coopecaja ha colaborado para mejorar la calidad de vida de más de 1.370 familias con ayudas económicas, con una inversión equivalente a los ₡565 millones, un 40% de esta inversión enfocada en incentivos estudiantiles para los asociados y/o sus hijos, cuadruplicando en 5 años los beneficios para asistencia social.
- La educación cooperativa y financiera promovida por nuestra cooperativa, ha capacitado a más de 16.000 personas (activos y potenciales), 6.000 de ellos en educación financiera y sus familiares directos, entre estos 1.660 han sido con enfoque en niños y jóvenes, con una cobertura equivalente al 59 % de nuestros asociados activos.

En estos aspectos, el CEBS enfoca sus labores como parte de un ejercicio de planeación meditado, posible y acorde bajo la debida diligencia de las partes involucradas con el objetivo de mantener el orden financiero y social que Coopecaja R.L. y Costa Rica requieren.

La **educación** no es **PREPARACIÓN**
para la vida, la educación es la
VIDA en *sí misma*.
Jhon Dewey



Estados Financieros Auditados

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018



Informe de los Auditores Independientes

A la Asamblea General, Superintendencia General de Entidades Financieras y al Consejo de Administración, Comité de Auditoría 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 2018 y 2017, 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 2018 y 2017, 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 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 auditoría 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:

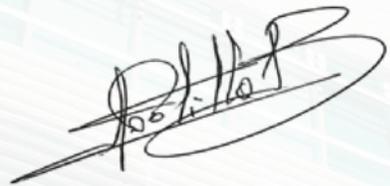
- Identificamos y evaluamos los riesgos de errores significativos de los estados financieros, debido ya sea a fraude o error; diseñamos y efectuamos procedimientos de auditoría en respuesta a esos riesgos; y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada para proveer una base para nuestra opinión. 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.

6 de febrero del 2019.

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 2019.



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 2018 y 2017.
(En colones sin céntimos)**

	Nota	Diciembre. 2018	Diciembre. 2017
<u>ACTIVOS</u>			
Disponibilidades	11.1	10.957.774.353	7.385.161.405
Efectivo		249.915.139	146.782.685
Banco Central		873.794.282	0
Entidades financieras del país		9.827.009.658	7.233.409.816
Productos por cobrar		7.055.274	4.968.904
Inversiones en instrumentos financieros	11.2	16.870.570.172	20.025.748.685
Mantenidas para negociar		0	4.548.081.537
Disponibles para la venta		16.692.719.538	15.267.053.527
Productos por cobrar		177.850.633	210.613.621
Cartera de Créditos	11.3	147.723.818.000	137.982.243.175
Créditos vigentes		150.024.865.910	140.666.651.941
Créditos vencidos		5.596.766.930	4.109.557.172
Productos por cobrar		498.527.930	433.489.054
(Estimación por deterioro)	6.2	-8.396.342.771	-7.227.454.992
Cuentas y comisiones por cobrar		40.950.563	61.381.320
Cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas		628.576	73.865
Otras cuentas por cobrar		40.321.987	61.307.455
Bienes realizables		0	24.181.211
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos		0	33.344.151
(Estimación por deterioro y por disposición legal)		0	-9.162.940
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	17	100.493.624	0
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	11.4	6.037.069.887	2.052.819.032
Otros activos	11.5	2.610.915.561	2.465.908.255
Cargos diferidos		13.616.495	48.838.318
Activos Intangibles		1.557.239.046	597.224.805
Otros activos		1.040.060.019	1.819.845.132
TOTAL DE ACTIVOS		184.341.592.158	169.997.443.083

Las notas adjuntas de forman parte integral de los estados financieros

sigue...

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 2018 y 2017.
(En colones sin céntimos)

	Nota	Diciembre. 2018	Diciembre. 2017
Viene...			
PASIVOS			
Obligaciones con el público	11.6	42.376.483.894	38.787.467.651
A la vista		564.991.281	3.451.245.207
A Plazo		40.208.926.451	33.865.243.667
Cargos financieros por pagar		1.602.566.162	1.470.978.777
Obligaciones con entidades	11.7	95.628.084.258	88.373.996.177
A plazo		89.231.956.949	88.044.653.050
Otras obligaciones con entidades		6.004.127.691	0
Cargos financieros por pagar		391.999.618	329.343.127
Cuentas por pagar y provisiones	11.8	2.202.525.954	1.591.811.761
Provisiones		375.942.924	382.149.298
Otras Cuentas por pagar diversas		1.826.583.029	1.209.662.463
Otros pasivos	11.15	2.620.295.998	2.658.018.290
Ingresos diferidos		2.516.695.133	2.618.157.540
Otros pasivos		103.600.865	39.860.750
TOTAL DE PASIVOS		142.827.390.105	131.411.293.879
PATRIMONIO			
Capital social			
Capital pagado	16	31.569.512.435	29.132.834.577
Capital donado		31.569.512.435	29.132.834.577
Ajustes al patrimonio		217.392	217.392
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo		994.071.426	1.125.813.553
Ajuste por valuación de Inversiones disponibles para la venta		1.151.416.237	1.151.416.237
Ajuste por valuación de instrumentos financieros restringidos		-157.344.811	-25.602.684
Reservas patrimoniales	11.9	6.124.251.357	5.519.500.535
Resultado del período		2.826.149.444	2.807.783.147
TOTAL DEL PATRIMONIO		41.514.202.054	38.586.149.204
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		184.341.592.159	169.997.443.083
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	11.13	197.448.585.013	173.207.770.454
Cuenta de orden por cuenta propia deudoras		181.044.679.627	164.614.510.321
Cuenta de orden por cuenta terceros deudoras		16.403.905.386	8.593.260.133

Las notas adjuntas de forman parte integral de los estados financieros

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente General.

Lic. Maureen Camacho S.
Contadora General

Lic. Gilberto Gonzáles
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 periodo 2018 y 2017
(En colones sin céntimos)**

	Nota	Diciembre. 2018	Diciembre. 2017
Ingresos Financieros			
Por disponibilidades		24.607.232	16.855.555
Por inversiones en instrumentos financieros		1.227.610.622	738.742.844
Por cartera de créditos		25.318.899.625	23.201.591.225
Por otros ingresos financieros		553.269.424	574.958.792
Total de Ingresos Financieros	11.10	27.124.386.904	24.532.148.416
Gastos Financieros			
Por Obligaciones con el Público		3.983.247.199	3.586.179.893
Por Obligaciones con Entidades Financieras	11.11	9.359.501.314	7.875.643.680
Por pérdidas por diferencias de cambio y UD		656.581.409	112.667.382
Por otros gastos financieros		266.577.242	440.023.828
Total de Gastos Financieros		14.265.907.164	12.014.514.783
Por estimación de deterioro de activos		3.418.404.811	3.447.512.198
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones		398.462.975	375.925.314
RESULTADO FINANCIERO		9.838.537.904	9.446.046.749
Otros Ingresos de Operación			
Por comisiones por servicios		140.766.336	166.073.407
Por bienes realizables		12.370.326	0
Por otros ingresos operativos		122.923.272	119.776.579
Total Otros Ingresos de Operación		276.059.934	285.849.986
Otros Gastos de Operación			
Por comisiones por servicios		225.000	1.364.880
Por bienes realizables		11.680.049	11.365.906
Por pérdida por participaciones de capital en otras empresas		0	13.900.405
Por bienes diversos		8.200.771	0
Por otros gastos operativos		394.508.543	370.498.043
Total Otros Gastos de Operación		414.614.363	397.129.234
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		9.699.983.475	9.334.767.501
Gastos Administrativos			
Por gastos de personal	11.12	3.600.069.666	3.518.582.185
Por otros gastos de Administración		1.912.036.576	1.656.506.581
Total Gastos Administrativos		5.512.106.242	5.175.088.766
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD		4.187.877.233	4.159.678.735
Participaciones sobre la Utilidad	11.14	189.122.164	187.185.543
RESULTADO DEL PERIODO		3.998.755.069	3.972.493.192
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO		-131.742.127	-1.544.491
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo		0	25.198.797
Ajuste por valuación de inversiones en respaldo de la reserva de liquidez		-131.742.127	-26.743.288
RESULTADOS INTEGRALES TOTALES DEL PERIODO		3.867.012.942	3.970.948.701

Las notas adjuntas de forman parte integral de los estados financieros

Lic. Johnny Saborio L.
Gerente General.

Lic. Maureen Camacho S.
Contadora General

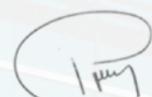
Lic. Gilberto Gonzáles
Auditor Interno

**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 periodo 2018 y 2017
(En colones sin céntimos)**

	Nota	Diciembre. 2018	Diciembre. 2017
Flujo de efectivo de las actividades de operación			
Resultados del período		2.826.149.444	2.807.783.147
Partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos			
Ganancia o pérdida por venta de activos recibidos en dación de pago y de		0	27.401.763
Pérdidas por estimación por deterioro cartera de créditos	1.168.887.778	1.168.887.778	1.244.311.164
Gastos por provisión para prestaciones sociales, neto de pagos		0	136.885.313
Depreciaciones y amortizaciones		0	264.839.628
Variación en los activos (aumento), o disminución		3.995.037.222	4.481.221.016
Créditos y avances de efectivo		-10.845.423.727	-26.186.355.484
Bienes realizables		24.181.211	-24.181.211
Productos por cobrar		-65.038.876	-111.307.994
Otros activos		-145.007.305	-924.998.925
Variación neta en los pasivos aumento, o (disminución)		-11.031.288.697	-27.246.843.615
Obligaciones a la vista y a plazo		3.457.428.858	7.599.823.968
Otras cuentas por pagar y provisiones		610.714.192	-237.705.401
Productos por pagar		194.243.876	542.006.314
Otros pasivos		-37.722.292	467.391.532
Flujos netos de efectivo de actividades de operación:		-2.811.586.841	-14.394.106.186
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión			
Aumento en Instrumentos financieros (excepto mantenidos para negociar)		-131.742.128	-26.743.287
Adquisición de inmuebles mobiliario y equipo.		-3.984.250.854	-367.173.863
Otras actividades de inversión		-80.062.867	-4.599.942
Flujos netos de efectivo usados en las actividades de inversión		-4.196.055.850	-398.517.092
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento		-7.007.642.690	-14.792.623.278
Otras obligaciones financieras nuevas		7.191.431.591	27.933.386.785
Pago de dividendos		-2.807.783.147	-2.593.645.638
Utilización de Reservas		604.750.822	259.897.162
Aportes de capital recibidos en efectivo		2.436.677.858	2.339.126.909
		417.434.434	13.146.141.940
Efectivo y equivalentes al inicio del año		27.410.910.090	14.264.768.152
Efectivo y equivalentes al final del año	4	27.828.344.524	27.410.910.093

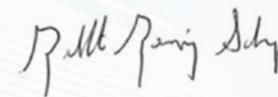
Las notas adjuntas de forman parte integral de los estados financieros



Lic. Johnny Saborio L.
Gerente General.



Lic. Maureen Camacho S.
Contadora General

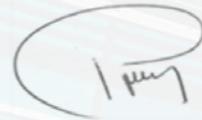


Lic. Gilberto Gonzáles
Auditor Interno

**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 CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
 Por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2018 y 2017
 (En colones sin céntimos)**

Descripción	Notas	Capital Social	Aportes patrimoniales no capitalizados	Ajustes al Patrimonio	Reservas Patrimoniales	Resultados acumulados al principio del periodo	TOTAL
Saldo al 01 enero del 2017		26.793.707.668	217.392	1.127.358.044	5.259.603.373	2.593.645.638	35.774.532.115
Otros		-1.529.983.770	0	0	-644.915.722	0	-2.174.899.492
Resultado del Periodo 2016			0	0	0	3.972.493.194	3.972.493.194
Reservas legales y otras reservas estatutarias		259.897.162	0	0	-259.897.162	-1.164.710.047	-1.164.710.047
Dividendos del periodo 2016			0	0	1.164.710.046	-2.593.645.638	-1.428.935.592
Capital pagado adicional		3.609.213.517	0	0	0	0	3.609.213.517
Ajuste por valuación inversiones disponibles para la venta, neto impuesto sobre renta		0	0	-1.544.491	0	0	-1.544.491
Saldo al 31 de diciembre de 2017		29.132.834.577	217.392	1.125.813.553	5.519.500.535	2.807.783.147	38.586.149.204
Saldo al 1 de enero del Periodo 2018		29.132.834.577	217.392	1.125.813.553	5.519.500.535	2.807.783.147	38.586.149.204
Ajuste por valuación inversiones disponibles para la venta, neto		0	0	-131.742.126	0	0	-131.742.126
Otros		-1.529.983.770	0	0	-567.854.803	0	-2.097.838.573
Resultado Periodo 2018		0	0	0	1.172.605.625	3.998.755.069	5.171.360.694
Reservas legales y otras reservas estatutarias		259.897.162	0	0		-1.172.605.625	-912.708.463
Dividendos por periodo 2017		0	0	0	0	-2.807.783.147	-2.807.783.147
Capital pagado adicional		3.706.764.466	0	0	0	0	3.706.764.466
Saldo al 31 de diciembre del 2018		31.569.512.435	217.392	994.071.427	6.124.251.357	2.826.149.444	41.514.202.055

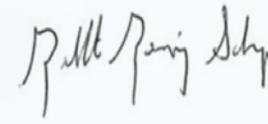
Las notas adjuntas de forman parte integral de los estados financieros



Lic. Johnny Saborio L.
Gerente General



Licda. Maureen Camacho S.
Contadora General



Lic. Gilberto Gonzalez
Auditor Interno

