

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN
COOCIQUE R.L. SUCURSAL SAN JOSÉ**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas**

GABRIELA RÍOS CASCANTE

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

DEDICATORIA

A DIOS que es mi mejor amigo y gran amor, sin fe no podría vivir, sería como una planta sin aire, con Él no hay límites ni imposibles.

A mis papás, a quienes debo la persona que soy. Les agradezco el haber inculcado en cada uno de sus hijos el valor del estudio, el trabajo y la superación personal. Siempre han sido y serán eternamente mi mejor ejemplo a seguir. Los amo.

A mi papá que es el hombre con más fe que conozco, la persona que me heredó la capacidad de creer en el Dios de lo imposible, a mi mamá por inculcarme la disciplina de estudiar, a Fabiola y Mauricio que son el regalo que Dios me envió del cielo.

A mi familia que con su amor me impulsan a tomar retos y desafiar con fe cada circunstancia. En especial a mi prima Priscilla por su cariño y apoyo.

A mis amigos y compañeros de trabajo que diariamente me apoyaron.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por hacer siempre su voluntad en mi vida, por ser mi luz, mi guía y fortaleza. Le doy gracias porque, no hay obstáculo que no pueda superar con Él a mi lado.

Agradezco profundamente a COOCIQUE R.L. por permitirme la realización de este trabajo final de graduación, a don Daniel Mora Mora, Jorge Alexander Arce Monge, Carlos Villanueva Bermúdez y demás funcionarios de la cooperativa que amablemente me apoyaron en este proceso. Sin empresas tan afables y con gran sentido de responsabilidad social como COOCIQUE R.L., este tipo de proyectos serían imposibles y se les negaría a los estudiantes la posibilidad de investigar y aplicar el conocimiento adquirido. Gracias a COOCIQUE R.L. por darme la oportunidad de trabajar con ellos y alcanzar este grado académico.

A doña Marina Villanueva Villanueva por sus valiosos aportes y desinteresado apoyo, a don Daniel Gallardo Monge por ser el tutor de esta investigación, por sus horas de dedicación y darme la oportunidad de aprovechar sus conocimientos sobre el sector cooperativo, a Gustavo Arroyo por ser ejemplo de superación, a mis compañeros de trabajo y a don Gonzalo Ramírez Zamora por su apoyo para alcanzar esta meta.

A don Raúl Espinoza Guido por ser el profesor tutor de este trabajo final de graduación, a pesar de tener tantas ocupaciones.

Muchas gracias a todos por formar parte de la culminación de este importante logro académico.

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

MAE. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MSc. Raúl Espinoza Guido

Lector Profesor de Posgrado

MBA. Jorge Arce Monge

Lector de Empresa

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Gabriela Ríos Cascante

Sustentante

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN COSTA RICA Y ASPECTOS CONCEPTUALES	1
1.1 Sistema financiero costarricense	1
1.1.1 Reseña histórica.....	1
1.1.2 Principal legislación del sistema financiero costarricense	1
1.1.3 Regulación del sistema financiero	2
1.1.4 Tendencias del sistema financiero	4
1.1.5 Composición del sistema financiero	5
1.2 Sector cooperativo de ahorro y crédito a nivel internacional.....	7
1.2.1 Reseña histórica.....	7
1.2.2 Organizaciones internacionales cooperativistas de ahorro y crédito .	11
1.2.3 Participación del movimiento cooperativo costarricense de ahorro y crédito a nivel internacional	14
1.3 Movimiento cooperativo costarricense	15
1.3.1 Reseña histórica.....	15
1.3.2 Principios universales de movimiento cooperativo	18
1.3.3 Importancia del movimiento cooperativo costarricense	21
1.4 Sector Cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica	23
1.4.1 Definición del sistema cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica	23
1.4.2 Características del sector cooperativo.....	24
1.4.3 Reseña histórica.....	26
1.4.4 Legislación	27
1.4.5 Impacto del sector cooperativo de ahorro y crédito en el sistema financiero costarricense y en la economía nacional	34
1.5 Aspectos conceptuales	35

1.5.1	Administración financiera	35
1.5.2	Misión y visión	35
1.5.3	Control operativo	36
1.5.4	Indicadores financieros.....	38
1.5.5	Sostenibilidad financiera.....	41
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COOCIQUE R.L. Y SU ENTORNO		42
2.1	Aspectos Generales de la empresa.....	43
2.1.1	Reseña Histórica	43
2.1.2	Cultura Organizacional	45
2.2	Tipo de empresa.....	52
2.3	Ubicación y tamaño de la empresa.....	53
2.4	Descripción del servicio y productos de la empresa	54
2.5	Situación financiera actual	61
2.5.1	Principales indicadores financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	61
2.5.2	Estados Financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José	69
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE CAMPO		71
3.1	Generalidades del estudio	71
3.1.1	Introducción	71
3.1.2	Objetivo del Estudio.....	72
3.1.3	Justificación del estudio.....	72
3.1.4	Metodología del estudio.....	73
3.2	Análisis del entorno.....	73
3.3	Análisis de los estados financieros	75
3.3.1	Análisis porcentual de estados financieros.....	75
CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN COOCIQUE R.L. SUCURSAL DE SAN JOSÉ		97
4.1	Generalidades de la propuesta.....	97
4.1.1	Objetivo de la propuesta.....	98
4.1.2	Justificación de la propuesta	98
4.1.3	Factores relevantes para la propuesta	99

4.2 Propuesta para mejorar la rentabilidad en COOCIQUE R.L. Sucursal San José	100
4.2.1 Definición de objetivos.....	100
4.2.1 Definición de propuesta para mejorar la rentabilidad	101
4.3 Plan de acción	113
4.3.1 Plan de acción para estrategia de imagen corporativa	114
4.3.2 Plan de acción de estrategia dirigida a asociados de la Sucursal de San José.....	115
4.3.3 Plan de acción de estrategia dirigida a no asociados de la Sucursal de San José.....	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1 Conclusiones	118
5.2 Recomendaciones	121
Bibliografía	123
ANEXOS	125
Anexo 1: Balance General COOCIQUE R.L. Sucursal San José	125
Anexo 2: Estado de Resultados COOCIQUE R.L. Sucursal San José	127

RESUMEN

COOCIQUE R.L. sucursal San José es una cooperativa de ahorro y crédito, es parte de las 22 sucursales de COOCIQUE R.L., cooperativa que nació el 11 de abril de 1965, siendo la primera cooperativa de su naturaleza en el cantón de San Carlos.

COOCIQUE R.L. tiene como objetivos de su plan estratégico aumentar la rentabilidad y la eficiencia, esto presentó una gran oportunidad para poner a disposición de la organización los conocimientos adquiridos a lo largo del Posgrado en Administración de Empresas, principalmente todo lo relacionado con el área financiera.

Este trabajo final de graduación es una propuesta para mejorar la rentabilidad en COOCIQUE R.L. Sucursal San José, se divide en cinco capítulos, el capítulo I hace una contextualización del sistema financiero en Costa Rica, exponiendo los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de la propuesta, capítulo II es una descripción de la génesis, servicios y estructura organizacional de la cooperativa. Además, menciona la importancia para el desarrollo no solo del cantón de San Carlos sino de todo el país; capítulo III está enfocado en el análisis de los datos obtenidos a través de entrevistas e información suministradas por la administración y plasmadas en el capítulo anterior. Se analizan los estados financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal San José y las razones financieras, con la información se realiza un análisis vertical y horizontal para el periodo 2014, 2015 y 2016, para identificar cuáles variables pueden hacer más rentable la sucursal, capítulo IV trata la propuesta que busca mejorar la rentabilidad de la sucursal de San José con base en la información adquirida y analizada en los capítulos anteriores y capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Costa Rica: Composición del sistema financiero regulado 1988 y 20127	
Tabla 2: Cartera de Créditos COOCIQUE R.L.....	63
Tabla 3: Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	64
Tabla 4: Crecimiento COOCIQUE R.L. Sucursal San José	66
Tabla 5: Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José	68
Tabla 6: Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José	69
Tabla 7: PRISMA de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	69
Tabla 8: Análisis Horizontal 2014 vs. 2015	77
Tabla 9: Análisis Horizontal 2016-2015.....	78
Tabla 10: Estructura COOCIQUE R.L. Sucursal San José	81
Tabla 11: Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José	82
Tabla 12: Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	83
Tabla 13: Eficiencia COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	84
Tabla 14: Costos / Margen de Contribución / Punto de Equilibrio COOCIQUE R.L. Sucursal San José	85
Tabla 15: Indicadores de Cartera COOCIQUE R.L. Sucursal San José	86
Tabla 16: Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José.....	87
Tabla 17: Crecimiento COOCIQUE R.L. Sucursal San José	88
Tabla 18: Datos de la Cartera	93
Tabla 19: Monto de colocación y crecimiento de cartera de sucursal San José, Oficina Central y total de COOCIQUE R.L.....	95
Tabla 20: Resumen de estrategia de imagen corporativa.....	102
Tabla 21: Presupuesto de la estrategia de imagen corporativa	105
Tabla 22: Presupuesto de la estrategia para asociados	109
Tabla 23: Resumen de estrategia para no asociados de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José	110
Tabla 24: Presupuesto de la estrategia para no asociados	112
Tabla 25: Monto total del costo de propuesta	113

Tabla 26: Plan de acción de imagen corporativa	114
Tabla 27: Plan de acción de estrategia dirigida a asociados de la Sucursal de San José	115
Tabla 28: Plan de acción de estrategia dirigida a no asociados de la Sucursal de San José	116

CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN COSTA RICA Y ASPECTOS CONCEPTUALES

Este capítulo hará una contextualización del sistema financiero en Costa Rica, exponiendo los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de la Propuesta para mejorar la rentabilidad en COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

1.1 Sistema financiero costarricense

1.1.1 Reseña histórica

El sistema financiero se divide en dos mercados: el mercado del dinero y el mercado de capitales. En el primero se realizan transacciones de corto plazo. En el segundo se llevan a cabo operaciones de mediano y largo plazo, como el financiamiento de obras de infraestructura (Sagot, 2016).

En 1945, al acrecentar la actividad económica y bancaria de Costa Rica, surgió la necesidad de crear un Banco Central que tuviera más autoridad que el Departamento Emisor, que estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica; este último establecido a fines de 1936 al reorganizarse el antiguo Banco Internacional (Banco Central de Costa Rica, 2016). En 1948, se decretó la nacionalización de la banca privada, por la gran necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se estableció al Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país (Banco Central de Costa Rica, 2016).

1.1.2 Principal legislación del sistema financiero costarricense

El 28 de enero de 1950 se promulgó la Ley 1130, que dio al Banco Central de Costa Rica características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo,

actuar como Órgano Central de la economía del país (Banco Central de Costa Rica, 2016).

La Ley 1130 incluye varios razonamientos para sustentar la decisión de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de dictar y sancionar esa ley, la cual, en un principio, tuvo un carácter transitorio, por cuanto el Banco Central de Costa Rica tendría las mismas funciones y facultades del Departamento Emisor del Banco Nacional de Costa Rica, hasta la desaparición de este último. Entonces el Banco Central de Costa Rica operó con sujeción a las disposiciones de ambas leyes: la de su fundación y la que regía al Departamento Emisor. El 23 de abril de 1953 fue promulgada la Ley 1552, denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la cual fue sustituida por la Ley 7558 del 3 de noviembre de 1995 (Banco Central de Costa Rica, 2016).

Entre las principales leyes de la legislación del sistema financiero tenemos:

- Ley 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.
- Ley 6757, Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP.
- Ley 7052, Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y creación del BANHVI.
- Ley 7391, Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas.

1.1.3 Regulación del sistema financiero

En Costa Rica el sistema financiero es regulado a través de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), que por muchos años funcionó como un departamento del Banco Central de Costa Rica, denominado "Auditoría General de Bancos" (AGB). El Artículo 44 de la Ley 1552, publicada el 23 de abril de 1952, establecía como función de la AGB ejercer "...la vigilancia y fiscalización permanente de todos los departamentos y dependencias del Banco, de las demás instituciones bancarias del país, incluyendo sucursales y otras dependencias, y cualesquiera otras entidades que las leyes sometan a su control".

Posteriormente, el 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, número 7107, la cual modificó la Ley 1552, la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), "como un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central..." (Artículo 124 de la Ley 1552) (Asamblea Legislativa, 2016).

La figura jurídica de desconcentración máxima está definida en el Artículo 83 de la Ley General de Administración Pública, número 6227 del 20 de diciembre de 1978, el cual establece que "Todo órgano distinto del jerarca estará plenamente subordinado a este y al superior jerárquico inmediato, salvo desconcentración operada por ley...". Se entiende la desconcentración como la imposibilidad del superior de avocar competencias del inferior y revisar su conducta. En lo que al grado de desconcentración se refiere, dispone el mismo artículo que será máxima "cuando el inferior esté sustraído además a órdenes, instrucciones o circulares del superior" (SUGEF, 2016).

De acuerdo con esta reforma, correspondía a la AGEF fiscalizar el funcionamiento de todos los bancos, incluidos el Banco Central de Costa Rica, las sociedades financieras de carácter no bancario y las demás entidades públicas o privadas, independientemente de su naturaleza jurídica, que operasen en actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, directa o indirectamente, o en la prestación de otros servicios bancarios (SUGEF, 2016).

La nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), bajo la misma figura jurídica de la desconcentración máxima, pero esta vez dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo Directivo (SUGEF, 2016).

Esta reforma modifica, además, el esquema de regulación represiva ex post que venía utilizando la SUGEF, impulsa un novedoso enfoque de supervisión prudencial ex ante, el cual pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del sistema financiero de la República, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario (SUGEF, 2016).

La promulgación de la Ley 7732 Ley Reguladora del Mercado de Valores, vigente a partir del 27 de marzo de 1998, trae cambios al sistema financiero bursátil y con ellos cambios a la Ley 7558 (SUGEF, 2016).

Las funciones que ejercía el Consejo Directivo de la SUGEF serán realizadas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, el cual es común para las cuatro superintendencias encargadas de la supervisión y fiscalización de intermediarios financieros, mercado de valores, mercado de seguros y fondos de pensión, representadas estas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, Superintendencia General de Valores, Superintendencia General de Seguros y Superintendencia General de Pensiones, respectivamente (SUGEF, 2016).

1.1.4 Tendencias del sistema financiero

Según el Pronóstico del Desempeño de la Economía Costarricense IV Trimestre de 2016 del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de Universidad de Costa Rica, a lo largo del 2016 se ha observado un repunte de la actividad económica en comparación con el año anterior, que llegó a superar el 3% a finales del año, cifra superior a la registrada al finalizar el año 2015. A pesar de mostrar cierta tendencia al alza desde mediados del año 2016, los datos observados y estimados del crecimiento económico continúan siendo insuficientes para lograr disminuciones significativas en la tasa de desempleo y en la pobreza,

por lo que es de esperar que no se observen resultados favorables en estos dos indicadores en el corto plazo (Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, UCR, 2016).

Durante los primeros ocho meses del año 2016 los precios aumentaron casi un 1%, sin embargo, una reducción mensual en los precios entre los meses de agosto y septiembre, de un 0,48%, retrajo el acumulado del tercer trimestre del año a 0,5%. Es probable que el incremento en los precios de los combustibles que se dio a finales de septiembre, así como otras solicitudes de aumento en agua y electricidad, presionaran los precios en este último trimestre. Al aumento en tarifas reguladas se suma el efecto de la devaluación del colón en el precio de los bienes transables. En lo que respecta a la tasa de interés, durante el año 2016 se observó una paulatina disminución explicada en buena parte por el ajuste metodológico en la estimación de la tasa básica pasiva. Para finales del año se estima que la tasa se ubicaría entre 4,3% y 5,1% (Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, UCR, 2016).

1.1.5 Composición del sistema financiero

El Sistema Financiero en Costa Rica es dominado por el sector bancario. Tres bancos propiedad del Estado concentran el 43 por ciento de los activos del sistema. Participan también en el mercado dos bancos creados por legislación especial (el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el Banco Hipotecario de la Vivienda), bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras privadas, mutuales de ahorro y crédito, operadoras de pensiones y compañías aseguradoras. Adicionalmente, existe un mercado de valores, un sistema financiero informal no regulado, grupos financieros controlados por bancos, y otras entidades como las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), y la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) (Sagot, 2016).

Los bancos estatales tienen una alta participación en los depósitos del público, a lo cual contribuye la garantía del Estado con que cuentan. El marco regulatorio está conformado por un cuerpo colegiado, integrado por el Banco Central y cuatro superintendencias, Superintendencia General de Valores, Superintendencia de Pensiones, Superintendencia General de Seguros y Superintendencia General de Entidades Financieras (Sagot, 2016).

En el transcurso de 25 años el sistema financiero disminuyó la cantidad de entidades financieras, pasó de 161 a 113, según se muestra en el cuadro 1. Esta reducción se debe en su mayoría a la contracción en el número de cooperativas, financieras bancarias, y bancos privados y cooperativos, en ese orden. Se mantienen los dos bancos creados por leyes especiales para propósitos específicos definidos en su legislación, se reduce el número de mutuales, crece el número de operadoras de pensiones, de seguros y de intermediarios bursátiles, y surge una nueva figura: las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI) (Sagot, 2016).

Tabla 1: Costa Rica: Composición del sistema financiero regulado 1988 y 2012

Entidad Financiera	1988	2012	Cambio
Bancos Comerciales del Estado	4	3	-1
Bancos creados por leyes especiales	2	2	0
Bancos Privados y Cooperativos	19	11	-8
Total sector bancario	25	16	-9
Empresas Financieras no bancarias	27	5	-22
Cooperativas de Ahorro y Crédito	90	31	-59
Mutuales de ahorro y crédito	5	2	-3
Operadoras de pensiones	5	7	2
Operadores de Seguros	1	11	10
SAFI	...	18	18
Puestos de bolsa	7	18	11
Otras instituciones ^{1/}	1	5	4
Total	161	113	-48

1/ Incluye la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) y casas de cambio.

Fuente: BCCR.

1.2 Sector cooperativo de ahorro y crédito a nivel internacional

1.2.1 Reseña histórica

En Rochdale, Inglaterra, las consecuencias de la revolución industrial generaban muchos inconvenientes a los trabajadores. Algunos de ellos, en su mayoría tejedores, decidieron construir una organización para el suministro de artículos de primera necesidad. Fundaron la sociedad "De los Justos Pioneros de Rochdale" y en diciembre de 1844 abrieron un pequeño almacén. La incipiente institución fue creciendo e incluyendo a muchas personas de localidades aledañas (Burgarelli & Monge, 1990).

Dentro de las primeras referencias del cooperativismo, se registran en 1855 la creación de la Sociedad de Beneficencia Alemana y en 1859, el surgimiento de

gremios de artesanos y jornaleros. Además, en 1874, se crea la Asociación de Artesanos, que reunía unos trescientos artesanos, cuyo propósito era el auxilio mutuo, préstamos a los asociados, venta de productos básicos y materias primas (Burgarelli & Monge, 1990).

Estadísticas internacionales de cooperativas

En Argentina existen más de 18.000 cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros. En Bélgica existían unas 30.000 cooperativas. En Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa. Solo el movimiento Desjardins en Quebec reúne a más de 5 millones de socios (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

En Colombia y Costa Rica un 10% de la población es miembro de cooperativas. En los Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa. En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas. En Japón una de cada 3 familias es cooperativista (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

En Kenya una de cada 5 personas es socia de una cooperativa. En Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población. En Bélgica las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%. En Brasil las cooperativas producen el 72% del trigo, el 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón, 21% del café y 16% del país y sus exportaciones son superiores a los 1.300 millones de dólares. En Bolivia una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales En Colombia las cooperativas de salud atienden a un 25% de la población del país. En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%. En Chipre

las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria.

En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas. En Estados Unidos existen más de 30 cooperativas con una facturación anual superior a los 1.000 millones de dólares. Además, un 30% de la producción agrícola nacional es comercializada a través de más de 3.400 cooperativas activas en todo el país (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero. En Hungría las cooperativas de consumo fueron responsables del 14.4% de las ventas minoristas de artículos generales y de alimentos durante 2004. En Japón un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares (COOP Cooperativa de las Américas , 2016). En Kenya las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales. Además, producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

En Kuwait las cooperativas de consumo manejan el 80% del comercio minorista del país. En Letonia las cooperativas tienen una participación del 12.3% en el sector de la industria alimenticia. En Moldavia las cooperativas de consumo son responsables del 6.8% del comercio minorista. En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

En Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados. En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa. En Singapur las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los 700 millones de dólares anuales (COOP Cooperativa de las Américas , 2016). En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado. En Uruguay las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados, el 34% de la miel y el 60% del trigo nacional. En Vietnam la actividad de las cooperativas representa un 8.6% al Producto Bruto Interno (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta

Las cooperativas dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un 20% de lo que aportan las empresas multinacionales en esta materia (INFOCOOP, 2016). Solo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas, y en Canadá las cooperativas dan empleo a más de 160.000 personas.

En Colombia una cooperativa de salud es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

En Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas. En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas. En Kenya las cooperativas emplean a más de 250.000 personas. En Uruguay las cooperativas dan empleo directo o indirecto a más de 40.000 personas, cifra equivalente a casi un 3% de la población económicamente activa en el país (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

1.2.2 Organizaciones internacionales cooperativistas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito en el mundo se agrupan bajo el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), el cual funciona como una asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

El Consejo promueve el crecimiento sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo a fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad, al tiempo en que realiza esfuerzos de defensa activa en representación del sistema global de cooperativas de ahorro y crédito ante organizaciones internacionales y trabaja con gobiernos nacionales para mejorar la legislación y la regulación. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnologías para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y profundizar su alcance comunitario (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito es la principal asociación gremial internacional y agencia para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito. Las cooperativas de ahorro y crédito, establecidas a nivel popular y propiedad de los socios, son intermediarios financieros sustentables que atienden a una amplia gama de socios, de todos los estratos económicos. La misión del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito es mejorar las vidas a través de las cooperativas de ahorro y crédito. Y la visión es expandir la inclusión financiera a escala mundial a través de la comunidad global de cooperativas de ahorro y crédito (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

Desde 1971, Consejo Mundial ha aumentado el acceso a servicios financieros de alta calidad en todo el mundo, fortaleciendo a las cooperativas de ahorro y crédito mediante el empleo de un modelo de desarrollo bien definido y ampliamente

probado. Además de ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras, los programas de asistencia técnica de Consejo Mundial dotan a las cooperativas de ahorro y crédito y otros tipos de cooperativas financieras de las herramientas y técnicas necesarias para fortalecer su administración financiera y prestar servicios financieros a precios justos a grandes números de personas de escasos recursos y bajos ingresos. A diferencia de muchos proveedores de asistencia técnica microfinanciera, que centran su atención exclusivamente en el crédito, el enfoque de Consejo Mundial destaca la movilización del ahorro de los socios como fuente primaria de financiamiento. Este planteamiento basado en el ahorro permite a las cooperativas de ahorro y crédito alcanzar una gran escala en el suministro de servicios financieros e infunde un nivel de disciplina financiera que asegura la sustentabilidad a largo plazo (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

Adicional a lo anterior, el Consejo Mundial crea redes nacionales de cooperativas de ahorro y crédito que hacen posible a las instituciones seguras y sólidas alcanzar mayores eficiencias de escala, emplear nuevas tecnologías y proporcionar a los socios una gama más amplia de servicios y puntos de servicio. El Consejo Mundial también trabaja muy de cerca con los dirigentes de las cooperativas de ahorro y crédito, funcionarios de gobiernos nacionales y todos aquellos que desarrollan las políticas con el fin de crear ambientes regulatorios efectivos para las cooperativas de ahorro y crédito (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

El Consejo Mundial tiene una larga historia de éxitos trabajando con socios multinacionales, bilaterales y privados para desarrollar y fortalecer cooperativas de ahorro y crédito propiedad de los socios y sus sistemas nacionales/ regionales alrededor del mundo. Ha implementado 275 programas de asistencia técnica de corto y largo plazos en 71 países con financiamiento de diversos donadores tales como: El Asian Development Bank (ADB, Banco Asiático de Desarrollo), La Fundación de Bill y Melinda Gates, El Grupo Consultivo para Asistir a los Más

Pobres (GCAP), El Financial Sector Deepening Trust (FSD, Fideicomiso para la Profundización del Sector Financiero), El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), El U.K. Department for International Development (DFID, Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional), La Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional (USAID), El Departamento de Agricultura de EUA (USDA), El Banco Mundial, La Fundación Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre otros (COOP Cooperativa de las Américas , 2016).

La metodología de asistencia técnica de Consejo Mundial logra resultados en gran variedad de ambientes de operación, dando alta prioridad al empleo de soluciones tecnológicas innovadoras y transfiriendo el conocimiento al personal local de las cooperativas de ahorro y crédito (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016). El modelo de Consejo Mundial para fortalecer las cooperativas de ahorro y crédito y elevar el acceso a los servicios financieros a escala masiva resulta en la prestación de servicios financieros accesibles, disponibles y a precios razonables (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

En ese momento, 57.000 cooperativas de ahorro y crédito en 103 países prestaban servicios a 208 millones de socios. El objetivo es aumentar la membresía de las cooperativas de ahorro y crédito a por los menos 260 millones en 2020 (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

Según el Informe Estadístico del WOCCU para el 2014, las cooperativas de ahorro y crédito están presentes en 105 países, con 57.480 cooperativas, atendiendo a unas 217.373.324 personas asociadas. Las mismas tienen un porcentaje de penetración en el sistema económico mundial de un 8.2%, manejando casi \$1.5 billones en aportaciones y ahorros, poco más de \$1.2 billones en préstamos, \$181,5 millones en reservas y \$1.8 millones en activos. Más de 233 millones de personas alrededor del mundo eligieron una cooperativa de ahorro y crédito como su institución financiera, y cada día miles de personas construyen verdaderas comunidades afines al cooperativismo para satisfacer sus

necesidades financieras (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

En cuanto a Latinoamérica se refiere, y siguiendo con el Informe Estadístico del WOCCU, conviven 2.491 cooperativas de ahorro y crédito, con unos 27.351.006 socios que reúnen \$43.438.612.920 dentro de sus aportaciones y ahorros, con una cartera de préstamos de \$42.063.551.962, \$9.310.268.904 en reservas, \$72.475.733.608 en activos y alcanzan una penetración en el sistema económico latinoamericano del 8.3%, penetración ligeramente mayor a la penetración de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

1.2.3 Participación del movimiento cooperativo costarricense de ahorro y crédito a nivel internacional

Actualmente Costa Rica destaca su participación en algunas de las organizaciones más importantes, como la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Esta es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas de todo el mundo, fundada en Londres en 1895, cuenta con más de 290 organizaciones de 102 países del mundo, que representan a casi 1.000.000 millones de personas en todo el mundo (ACI, 2016). En 1946 la Organización de Naciones Unidas (ONU) le otorgó el estatuto de órgano consultivo, es una de las 41 organizaciones que se encuentra en la lista del estatuto consultivo ante el consejo económico y social de ONU (ACI, 2016).

Costa Rica participa en el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Créditos (WOCCU, por sus siglas en inglés), que es una asociación gremial global de agencia para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras cooperativas en aproximadamente 60 países. El Consejo Mundial y sus miembros impactan la vida de millones de personas a través del mundo (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016). Entre las principales funciones destacan las siguientes:

1. Defiende a nivel internacional a sus miembros para que en los respectivos países haya legislación e instrumentos regulatorios favorables para las cooperativas y sus socios.
2. Provee educación y redes globales para intercambiar información e ideas.
3. Promueve el modelo de cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras cooperativas a escala mundial.
4. Fortalece con asistencia técnica las mejores herramientas para la administración y la formación de redes.

1.3 Movimiento cooperativo costarricense

1.3.1 Reseña histórica

En Costa Rica, a finales del siglo XIX, las nuevas relaciones económicas, productivas y mercantiles comenzaban a incidir sobre la situación económica y estilo de vida de la población. Es allí cuando se busca al movimiento cooperativo como una manera de compensar la coyuntura política y económica (Burgarelli & Monge, 1990).

En 1907 se crea la Sociedad Obrera Cooperativa, que viene a defender las cualidades y habilidades de los artesanos. Diez años después se crea la Sociedad Cooperativa de Consumos, Ahorro y Socorros Mutuos, conformada por obreros del Taller de Obras Públicas, en ese mismo año, se hacían intentos por constituir la Sociedad Cooperativa de Ahorro y de Protección Mutua, integrada por empleados municipales (FEDECACES, 2000).

En 1918 se funda la Sociedad Cooperativa Cafetalera y data de 1919 la creación del Centro Socialista, gestor de importantes luchas a favor de las poblaciones pobres. En 1927 la confederación general de trabajadores crea una Sociedad Cooperativa Industrial que realiza actividades propias del “Ministerio de Fomento y Obras Publicas”. Para el Estado representaba una descarga de responsabilidades, costos, logística (INFOCOOP, 2016).

El cooperativismo costarricense se vio respaldado por el Centro para Estudios de los Problemas Nacionales, cuyos miembros eran reconocidos socialdemócratas y consideraban a la empresa cooperativa como una solución para que Estado y sociedad abordaran los problemas sociales y económicos del país. Es desde este Centro que se crea, el 12 de octubre de 1943, con 20 asociados, la Cooperativa Agrícola Industrial Victoria, la cual se dedica a la producción de azúcar y al cultivo del café (INFOCOOP, 2016).

Sin embargo, fue hasta el 26 de agosto de 1943 cuando en Costa Rica se emite la primera legislación en materia Cooperativa, incluyéndose en el código de trabajo un capítulo dedicado a las asociaciones cooperativas. Para entonces ya existían 23 empresas cooperativas que ofrecían servicios, principalmente en áreas como el crédito y el consumo. Todas estas iniciativas tuvieron una vida muy corta debido a ausencia de educación cooperativa, falta de capital y crédito, carencia de buenos sistemas administrativos, inexistencia de una legislación adecuada y condiciones político-económicas difíciles.

En 1949 se suma al Código de Trabajo la creación, por Ley 861 del 6 de mayo, de la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica, el primer organismo técnico que guio a las cooperativas, lo que le confiere un importante impulso al sector. Ello facilita la creación y el desarrollo de cooperativas como la Cooperativa de Productores de Leche DOS PINOS R.L. que surgió en ese año, entre otras. En la Constitución Política de 1949 se incorpora la normativa para potenciar el crecimiento del sector al amparo del Estado. Específicamente el artículo 64 de la Constitución establece que "El Estado fomentará la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores". En 1953, por Ley 1644 del 16 de setiembre de 1953, la Sección de Cooperativas Agrícolas e Industriales se transformó en el Departamento de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica. En 1955, con la creación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social surge la Oficina de Sindicatos y Cooperativas. Para 1966 ya existían cerca

de 40 cooperativas y 15.654 personas asociadas. Este año se creó una comisión a efectos de elaborar una ley especial para las cooperativas. Luego de discusiones, por la existencia de cuatro proyectos de ley presentados, el 22 de agosto de 1968 nace la Ley de Asociaciones Cooperativas. Años después, en 1973, mediante la ley N° 5185, se crean el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP).

En el año 2012, el INFOCOOP realizó la IV edición del Censo Nacional. Según los datos recabados en ese momento, el sector cooperativo costarricense contaba con 887,335 personas asociadas, es decir un 21% de la población costarricense. A la fecha esta suma ha ido en aumento. Además, se registraron 594 cooperativas.

Dentro de las cooperativas de adultos, un 63% responde a cooperativas tradicionales o de ahorro y crédito, un 24% de autogestión, un 12% de integración y un 1% de cogestión. Dentro de las principales actividades económicas de las cooperativas costarricenses destacan las actividades financieras y de seguros, a las que se dedica el 22,2% de las cooperativas, seguido por el comercio al por mayor al detalle con un 12,7% y de la industria manufacturera con un 12,2%. Es importante señalar que el 14% de las utilidades del Sistema Financiero Nacional corresponde a cooperativas de Ahorro y Crédito. Cabe destacar que, fiel a los principios del cooperativismo tan solo en el 2011, el sector cooperativo destinó 10.113 millones de colones a la inversión social, además de invertir más de 3671 millones de colones en capacitaciones.

Al sector cooperativo costarricense también se le atribuye la creación de más de 21.000 empleos directos, más de 895 mil millones de créditos colocados por parte de las cooperativas de ahorro y crédito, 132 mil millones en exportaciones, 418 millones de litros de leche, 36,5% de la producción cafetalera del país y más de 33 millones de usuarios en los servicios de transporte público. Actualmente, en Costa Rica hay 633 cooperativas activas, de las que casi un 70% están afiliadas a

algún organismo de integración cooperativa, y hasta el año pasado, unos 917.204 asociados y casi 5000 dirigentes cooperativos (INFOCOOP, 2016).

1.3.2 Principios universales de movimiento cooperativo

Los principios cooperativos constituyen el cuerpo filosófico del movimiento y marcan con claridad las diferencias fundamentales entre estas asociaciones y los sistemas empresariales de lucro. El cooperativismo coloca a las personas por encima del objetivo económico, considerando que si bien este es importante, no constituye por sí mismo el fin último de las asociaciones cooperativas.

Si bien es cierto los principios del movimiento cooperativo no son normas a las cuales debemos seguir literalmente, sí debemos aceptar como principios básicos para permitir y restringir ciertas acciones en el comportamiento general de la organización que servirán para juzgar el comportamiento y tomar decisiones en la misma; es importante siempre seguir el espíritu de estos principios. En la Declaración de Principios del Cooperativismo se enumeran 7 principios:

- 1) Libre adhesión
- 2) Control democrático
- 3) Retorno de excedentes
- 4) Interés limitado al capital
- 5) Neutralidad política, religiosa y racial
- 6) Ventas al contado
- 7) Fomento de la educación

En 1966, la Alianza Cooperativa Internacional hizo una revisión de los siete principios cooperativos, los cuales fueron modificados en un nuevo Congreso en Viena, a efecto de adaptarlos a las nuevas condiciones de la época actual. Los siete principios originales se redujeron a seis, bajo los siguientes enunciados (ACI, 2016).

- a) **Asociación voluntaria.** Las cooperativas mantienen sus puertas abiertas para toda persona que desee ingresar a la asociación, pero el solicitante debe reunir determinadas condiciones para ser aceptado. De igual forma, puede retirarse cuando lo estime conveniente, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en los Estatutos y Reglamentos de la cooperativa.
- b) **Administración y control democrático.** Constituye un principio de capital importancia, al establecer que estas asociaciones se gobiernan con estricto apego a los principios democráticos. De esa forma, la autoridad máxima de la cooperativa reside en la Asamblea General; cada asociado tiene derecho a un voto y las autoridades son nombradas y removidas de sus cargos por la Asamblea General. Los asociados en forma directa, o por medio de las autoridades que ellos han nombrado, ejercen la vigilancia y control de las operaciones de la institución. El capital social se constituye mediante el aporte económico de los socios.
- c) **Interés limitado o ninguno sobre el capital.** Este principio fue idea de Roberto Owen, uno de los precursores del movimiento cooperativo. Los pioneros de Rochdale decidieron reconocer un interés sobre el capital, con la idea de atraer mayor número de asociados. En nuestro país, el interés que se paga sobre los certificados de aportación debe definirlo la Asamblea, pero no puede exceder del tipo que establece el Banco Central de Costa Rica para los bonos bancarios, siempre y cuando los excedentes que produzcan las cooperativas lo permitan.
- d) **Las economías o los excedentes pertenecen a los asociados.** De acuerdo con nuestra legislación, los excedentes deben destinarse por su orden a constituir la reserva legal, de educación y de bienestar social o cualesquiera otras establecidas por los Estatutos. Deben cubrirse las obligaciones provenientes de las cuotas de inversión y pagar a los asociados el interés establecido sobre sus certificados de aportación; a pagar al INFOCOOP el 12% de los excedentes y para cubrir las demás obligaciones previstas en la legislación. El saldo podrá ser distribuido entre

los asociados, en proporción a las operaciones que cada uno haya realizado con la cooperativa

- e) **Provisión para educación.** Las cooperativas deben tomar las medidas necesarias para fomentar la educación de sus asociados, funcionarios, dirigentes y el público en general, sobre los principios filosóficos, económicos, técnicos y democráticos en que se fundamenta la cooperación.

El asociado no solo debe ser un convencido de las bondades del sistema, sino que además debe contar con la preparación suficiente para defender su agrupación y el movimiento en general y para ser un efectivo difusor de las ideas cooperativistas. El conocimiento de la historia, la doctrina y los principios, permitirá a los asociados y dirigentes tener no solo una actitud real e inteligente del movimiento cooperativo, sino que también despertará en ellos el sentido de lealtad y de defensa, redundante en el engrandecimiento de la corriente cooperativista.

Nuestra legislación establece que las reservas de educación se destinarán a sufragar, dentro de la zona de influencia de las cooperativas, campañas de divulgación de la doctrina y sus métodos cooperativos, cursos de formación y capacitación cooperativa o a impartir educación en general, de acuerdo con el reglamento respectivo.

La reserva de educación será ilimitada y para formarla se destinará por lo menos el 15% de los excedentes obtenidos, ingresando además los excedentes de no asociados y beneficios indirectos, así como aquellas sumas que no tuvieron destino específico.

- f) **Cooperación entre cooperativas:** En la vida de la asociación cooperativa descansa el espíritu de cooperación, solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y de estos con la organización, donde no podría faltar la solidaridad y apoyo entre cooperativas.

Estos principios fueron acogidos por el movimiento cooperativo costarricense a través de nuestra legislación en el artículo 3 de la ley 6756.

1.3.3 Importancia del movimiento cooperativo costarricense

Debemos reconocer históricamente que desde los albores del siglo pasado el Movimiento Cooperativo Costarricense se reviste de gran importancia para el desarrollo socioeconómico de nuestro país. En Costa Rica se reconoce al Movimiento Cooperativo junto con el Movimiento Solidarista, como los principales instrumentos de organización social más exitosos.

El Movimiento Cooperativo ha sido un instrumento para una mejor distribución de la riqueza. Desde el principio el sector agropecuario fue uno de los movimientos organizativos más importantes donde los caficultores, cañeros, arroceros, pescadores, lecheros y otras áreas del sector agropecuario han encontrado la mejor figura organizativa, crediticia y de distribución de los bienes de producción, haciendo que la posición de la tierra en Costa Rica este en muchas manos.

Después de 1948 con la Constitución de la Segunda República los gobernantes de turno se dan cuenta que hay que llevar la energía eléctrica a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, es así como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), de larga data junto con el naciente movimiento cooperativo costarricense, se dan a la tarea de electrificar hasta los pueblos más lejanos de Costa Rica. Esto fue posible gracias al aporte de cooperativas de electrificación rural como COOPEGUANACASTE, COOPELESCA en San Carlos y zona norte del país, COOPESANTOS en la provincia de Cartago y la Cooperativa de electrificación de Zarcero, entre otras iniciativas (Burgarelli & Monge, 1990). Esto hace que hoy los costarricenses podamos decir al mundo con orgullo que la energía eléctrica llega a más del 95% del territorio nacional.

Como podemos apreciar el aporte del Movimiento Cooperativo costarricense al desarrollo socioeconómico de Costa Rica ha sido de suma importancia. En la década de los 80 con el aporte del Gobierno del Expresidente Luis Alberto Monge,

quien declara a su Gobierno como cooperativista, se crean cooperativas importantes en el sector de transporte público, motorizado, de la aviación y de transporte marítimo, por ejemplo, en el sector de transporte público resaltan las cooperativas de taxistas tales como COOPETAXI, COOPEGUARIA, COOPEIRAZU, entre otras, y nacen también las cooperativas de autobuseros como METROCOOP.

Es importante mencionar y reconocer que Costa Rica es pionera a través de COOPESA, cooperativa dedica a la remodelación, construcción y mantenimiento de aeronaves. También no menos importante es la organización de las mujeres costarricenses que han desarrollado su economía familiar a través de cooperativas autogestionarias. Otro aspecto importante de reciente incursión en el cooperativismo es el sector salud, actualmente administran clínica, EBAIS y dan otros tipos de servicios a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y sector privado (Organización Intenacional de Trabajo, 2016).

En el sector económico y financiero debemos hacer notar la importancia del movimiento cooperativo de ahorro y crédito y de servicios, en nuestro país, aun cuando somos conscientes de que en este sector han existido malas experiencias financieras, el costarricense aún mantiene la confianza y deposita sus ahorros en dichas cooperativas pues comprende que así puede ganar un interés por su dinero y al cierre del periodo fiscal tener un excedente. Esta es una importante diferencia entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco (Burgarelli & Monge, 1990).

Para los años venideros se vislumbra un mayor crecimiento del movimiento cooperativo, bajo los nuevos conceptos universales de la economía social solidaria que sin lugar a dudas van a permitir un surgimiento exponencial de nuevas cooperativas en diversos y múltiples actividades empresariales. Estas le van a permitir a los costarricenses en forma asociativa ser codueños y recibir excedentes de las mismas (Burgarelli & Monge, 1990).

1.4 Sector Cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica

1.4.1 Definición del sistema cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito define a las cooperativas de ahorro y crédito como cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios. Como intermediarios financieros, las cooperativas de ahorro y crédito financian sus carteras de créditos movilizandando los ahorros de los socios y los depósitos más que empleando capital externo, con lo cual ofrecen oportunidades a muchas generaciones de socios. Cada socio, sin importar el tamaño de su cuenta en la cooperativa de ahorro y crédito, puede postularse para el consejo y emitir un voto en las elecciones (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

El sector cooperativo en la modalidad de ahorro y crédito experimentó un rápido crecimiento en sus inicios, por el apoyo financiero internacional y el soporte económico brindado por el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional (Burgarelli & Monge, 1990). En 1999 las cooperativas sentían que hacía falta un instrumento de integración, que les permitiera buscar los mecanismos para la defensa y el desarrollo del Sector. Fue así como se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica, FEDEAC R.L. (INFOCOOP, 2016).

FEDEAC es una organización cooperativa de segundo grado, creada para representar, defender y fortalecer los intereses de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y al mismo tiempo, consolidar un fuerte movimiento que represente al Sector ante los estamentos nacionales y del cooperativismo en general (INFOCOOP, 2016).

1.4.2 Características del sector cooperativo

El Movimiento Cooperativo actualmente es uno de los más populares del mundo, que contribuye al desarrollo económico de los países. Durante décadas, las cooperativas han ofrecido en todos los sectores de la economía un modelo duradero, democrático, sostenible y económicamente viable (FEDECACES, 2000).

Las cooperativas de ahorro y crédito son lugares seguros, prácticos, que permiten el acceso a servicios financieros accesibles. Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen toda una gama de servicios financieros, dando a los socios mayor flexibilidad para satisfacer sus necesidades individuales. En algunos países, las cooperativas de ahorro y crédito se conocen con diferentes nombres que expresan mejor dichos servicios. Por ejemplo, en Afganistán, a las cooperativas de ahorro y crédito se les denomina “cooperativas islámicas de inversión y finanzas” (Islamic investment and finance cooperatives, IIFCs) en apego a las prácticas islámicas relativas a los préstamos; en África, se les conoce como “sociedades cooperativas de ahorro y crédito” (savings and credit co-operative societies, SACCOs) para enfatizar el ahorro antes del crédito (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

Según Hagen Henry, jefe del Servicio de Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con pocas excepciones, las empresas cooperativas en todos los sectores y regiones son relativamente más resistentes a los desajustes económicos que contrapartes basadas en el uso de capital. Hasta el momento, los bancos cooperativos no han anunciado ninguna pérdida importante como consecuencia de la crisis (Organización Intenacional de Trabajo, 2016).

En palabras de don Manuel Francisco Jiménez Ortiz, el cooperativismo es “la idea más fecunda en bienes para las clases menesterosas, en todos los tiempos y en todos los lugares”. Las cooperativas “mitigan en gran parte la mala organización

del trabajo y la peor distribución de la riqueza.” “Su importancia en el movimiento comercial, ha hecho que se miren las Asociaciones Cooperativas de Crédito como una de las grandes fases de la idea general. Muchos sostienen que es la única manera o el mejor camino que el obrero debe seguir para alcanzar su comodidad” (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

Las cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus asociados y fomentar en ellos el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario; sus operaciones no podrán hacerse con fines de lucro. La legislación costarricense, en el Artículo 21 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, contempla que las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser de dos clases: las de ahorro y crédito, que buscan solventar las necesidades urgentes en los hogares asociados y facilitar la solución de sus problemas de orden económico; y las de ahorro y crédito refraccionario, que proporcionan a sus asociados préstamos y servicios de garantía para ayudarlos al desarrollo de sus actividades en explotaciones agrícolas, ganaderas o industriales (Burgarelli & Monge, 1990).

Las condiciones generales para el ahorro y el crédito en cada caso serán establecidas por los respectivos reglamentos y reguladas por el Consejo de Administración. Mientras tanto, la regulación y la supervisión de las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito se da a cargo de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

De las 50 mayores instituciones bancarias en el mundo, 5 son bancos cooperativos: Rabobank en Holanda, China Construction Bank, Agricultural Bank of China y Bank of China en China, y Deutsche Bank en Alemania. Más del 45% de la población económicamente activa en América del Norte está asociada a alguna cooperativa de ahorro y crédito. En Francia estas cooperativas mueven más de US\$4 trillones en activos. En Paraguay las cooperativas representan un 32% del mercado financiero En Brasil más de 4,5 millones de personas eligieron a más de 1100 cooperativas de ahorro y crédito, un 19% del sistema bancario

brasileño, unos 221,8 billones de reales en activos, como su principal institución financiera (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito , 2016).

1.4.3 Reseña histórica

Se remonta el inicio de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica al año de 1955, con la organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad R.L. fundada por los trabajadores de la Cooperativa de Productores de Leche R.L. En consecuencia, La Amistad R.L. viene a ser la más antigua de Costa Rica en este modelo y aparece inscrita en los Registros del Ministerio de Trabajo, en el Asiento N 010, de fecha 21 de octubre de 1955. Desde entonces, se ha mantenido en actividad constante, brindando servicios de ahorro y crédito a sus asociados (Burgarelli & Monge, 1990). Después de esa época esa modalidad cobró fuerza con rapidez, siendo impulsada por el Departamento de Fomento Cooperativo del Banco Nacional y por otros organismos internacionales que le proporcionaron ayuda financiera.

El 23 de octubre de 1963, se fundó la FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y SERVICIOS MÚLTIPLES DE COSTA RICA R.L. (FEDECREDITO), organismo de segundo grado que tenía por objetivo no solo agrupar el sector, sino también brindar asistencia técnica, financiera, educativa, capacitación y fomento del ahorro y crédito, a los cuales se agregaron posteriormente otros servicios. FEDECREDITO R.L. nació con seis cooperativas que agrupaban a 120 afiliados. En 1973 reunía 83 cooperativas y en la actualidad tiene 87 cooperativas y sucursales y cuenta con 141.200 asociados.

Durante la década de 1960 comenzó a operar en el país un programa de ayuda internacional para el cooperativismo costarricense, orientado principalmente al sector de ahorro y crédito e integrado por CUNA (Credit Union National Association) - A.I.D.- FEDECREDITO R.L. Ello le dio gran impulso a ese sector, reflejado en un acelerado crecimiento en el número de asociaciones cooperativas (Burgarelli & Monge, 1990).

En 1970, se formalizó un acuerdo de préstamo entre el Gobierno de Costa Rica y la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), conocido como AID-515-L-022, destinado a financiar un amplio programa de desarrollo agropecuario, dividido en 7 proyectos. Uno de ellos contemplaba una partida de \$4.250.000.00 para crédito agrícola y ganadero, y fue canalizado bajo la responsabilidad de FEDECREDITO R.L., destinado a financiar 41 cooperativas como posibles beneficiarias del programa (Burgarelli & Monge, 1990). Cabe resaltar que FEDECREDITO R.L. ya no existe, sin embargo dicho proyecto también contribuyó positivamente al desarrollo y consolidación de este sector cooperativo.

De acuerdo con los datos mostrados, se puede apreciar el fuerte incremento experimentado por ese sector, entre 1955 y 1973. En particular, entre 1965 y 1969 se fundaron las asociaciones correspondientes al 64% del crecimiento total del sector para el período que estamos estudiando. Algunas de estas cooperativas han logrado en la actualidad un extraordinario desarrollo y fortalecimiento económico, como el caso de la COOPERATIVA DE AHORRO y CRÉDITO REFACCIONARIO DE LA COMUNIDAD DE CIUDAD QUESADA (COOCIQUE R.L.), constituida el 11 de abril de 1965.

1.4.4 Legislación

La legislación que atañe al movimiento cooperativo de ahorro y crédito no está establecida específicamente, sino que se contempla en diferentes artículos y capítulos de leyes generales como la ley 6756 Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional De Fomento Cooperativo, o la ley 7391, Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativa y otras (López, 1997).

Regulaciones establecidas de acuerdo a leyes vigentes

Disposiciones generales (Ley No. 6756) (Asamblea Legislativa, 2016)

Artículo 1-Declárase de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país.

Artículo 2°-Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente, a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Prohibiciones:

- 1- (Para dedicarse a cualquier labor o negocio similar al giro normal de la Cooperativa) Artículo 55 - LEY #6756.
- 2- (Permitir actividades que no se concreten al fomento de los intereses económicos, sociales y culturales de sus asociados) Artículo 4 - párrafo primero en relación con el No. 97. LEY #6756.
- 3- (Mantener una actividad social y económico dirigida a que los asociados realicen sus transacciones y operaciones con la misma) Artículo 5 - LEY #6756.
- 4- (Mantener la empresa ajustada rigurosamente a las formalidades prescritas en las leyes vigentes y aplicables) Artículo 7 - LEY #6756.
- 5- (Ninguna función directiva puede vincularse a persona determinada o delegarse a empresa gestora alguna) Artículo 11 - LEY #6756.
- 6- (Como órgano gestor y director le es aplicable las prohibiciones, de incisos "a hasta f") Artículo 12 - LEY #6756.
- 7 - (Prohibición para ocupar cargos como empleados de la Cooperativa) Artículo

58 párrafo segundo - LEY #6756.

- 8- (Velar para que ningún asociado intervenga en la dirección y administración de los negocios sociales de la empresa) Artículo 65 - LEY #6756.
- 9- (No podrán participar en votación ni análisis de solicitudes de crédito en que tengan interés. extensivo a Comisión de Crédito) Artículo 19 - LEY 7391.
- 10- (Solo se pueden realizar actos atinentes a la actividad financiera) Artículo 21, párrafos 1 y 2 - LEY 7391.
- 11- (Efectuar actividades de intermediación financiera con terceras personas).

Algunos artículos de la Ley # 7391 que deben conocer los Asociados (ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera) (Asamblea Legislativa, 2016)

a- Disposiciones Generales

Artículo 1°-La presente Ley tiene por objeto regular la actividad de intermediación financiera que realizan las organizaciones cooperativas, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales y garanticen a los asociados, la más eficiente y segura administración de sus recursos.

Artículo 2°-Las actividades de intermediación financiera cooperativa son actos cooperativos, por lo cual quedan sometidos al derecho cooperativo; sin embargo, supletoriamente se registrarán por el derecho mercantil, en cuanto sea compatible con su naturaleza especial.

Artículo 3°-Por actividad de intermediación financiera cooperativa, se entiende la realización de cualquier acto de captación de dinero de sus propios asociados, con el propósito de destinar esos recursos al otorgamiento de crédito o de inversión en el mercado financiero, cualquiera que sea el documento en que se formalice la operación, todo de conformidad con la definición de intermediación financiera establecida por el Banco Central de Costa Rica.

Artículo 4°-Las actividades de intermediación financiera cooperativa solo podrán efectuarse con los propios asociados, salvo las excepciones indicadas en esta Ley. Se prohíbe a las cooperativas la realización de esas actividades con terceros no asociados y, para estos efectos se declara inaplicable lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Artículo 5°-La actividad de intermediación financiera cooperativa deberá efectuarse, en forma especializada, por parte de organizaciones cooperativas de ahorro y crédito. Únicamente las cooperativas que desarrollen, en forma habitual, las actividades de intermediación financiera estarán reguladas por lo dispuesto en esta Ley.

b. De las Cooperativas de Ahorro y Crédito Naturaleza jurídica

Artículo 6°-Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito son entidades de carácter privado, de naturaleza cooperativa, que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus asociados y de crear, con el producto de esos recursos, una fuente de crédito que se les traslada a un costo razonable, para solventar sus necesidades. Asimismo, para brindarles otros servicios financieros que funcionan mediante un esquema empresarial, que les permite administrar su propio dinero sobre la base de principios democráticos y mejorar sus condiciones sociales, económicas y culturales.

Es de interés social, la constitución y funcionamiento de estas organizaciones, como uno de los medios más eficaces para el desarrollo socioeconómico de los habitantes.

Artículo 7°-Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito estarán reguladas por las disposiciones generales, establecidas en la Ley de Asociaciones Cooperativas, y por la normativa especial contenida en esta Ley. Su fiscalización y vigilancia corresponde a la Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF.

Los organismos de integración podrán actuar como entes auxiliares de

supervisión y vigilancia sobre sus cooperativas afiliadas, en los términos y condiciones establecidos en esta Ley y en sus reglamentos. También podrán actuar como tales, otros entes sin fines de lucro.

Todo lo anterior se aplicará, sin perjuicio de las atribuciones de la SUGEF y de lo que establezca la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, en materia de regulación monetaria, crediticia y de supervisión.

c. Operaciones

Artículo 14°-Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito financiarán sus operaciones con los siguientes recursos financieros:

- a) Con su capital social.
- b) Con la recepción de ahorros a la vista de sus asociados.
- c) Con la captación de recursos de sus asociados.
- d) Con la contratación de recursos nacionales e internacionales. En este último caso, se requerirá la aprobación previa del Banco Central de Costa Rica.
- e) Con la recepción de donaciones y legados.
- f) Con los demás recursos que estén en función de la naturaleza y de los objetivos de estas organizaciones.

Artículo 15°-El consejo de administración de cada cooperativa establecerá las tasas de interés que se pagarán por concepto del ahorro a la vista y de los depósitos a plazo.

Artículo 16°-Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar, exclusivamente con sus asociados, las siguientes operaciones activas en el país:

- a) Conceder préstamos, créditos y avales directos.
- b) Comprar, descontar y aceptar en garantía: pagarés, certificados y cédulas de prenda, letras de cambio, hipotecas y en general, toda clase de títulos valores e instrumentos comerciales.

- c) Efectuar inversiones, en títulos valores emitidos por instituciones financieras del Estado, empresas reguladas por las Leyes Nos. 1644 del 26 de setiembre de 1953, 5044 del 7 de setiembre de 1972 y la 7201 del 10 de octubre de 1990, o pertenecientes al sistema financiero cooperativo y reguladas por esta Ley.

Artículo 17°-Los préstamos, créditos y avales se otorgarán para los propósitos y en las condiciones que establezcan los reglamentos de cada cooperativa.

Cada consejo de administración establecerá las políticas, en cuanto a las garantías y demás condiciones de esas operaciones; asimismo le corresponde otorgarlas; pero podrá delegar esas potestades en una comisión de crédito, nombrada por él mismo; o en funcionarios de la propia cooperativa, de acuerdo con los montos establecidos en los reglamentos.

Artículo 18°-El límite máximo, en cuanto a préstamos, créditos y avales, que se puede otorgar a un asociado, directa o indirectamente, será el cinco por ciento de la cartera total de créditos o del diez por ciento del capital social, la suma que sea mayor. Las fianzas que otorguen los asociados están comprendidas en las limitaciones de este artículo.

Todo contrato de crédito emitido por la cooperativa deberá expresar una razón, por la cual la SUGEF podrá inspeccionar y verificar los planes de inversión relativos a dichos créditos, así como la comprobación del uso final de los recursos correspondientes.

Artículo 19°-Las operaciones de crédito que la cooperativa efectúe con los miembros del consejo de administración, los comités, los gerentes y los subgerentes, se regularán por las disposiciones especiales que deberá contener su estatuto, las cuales deberán notificarse a la SUGEF.

Artículo 20°-Los integrantes del consejo de administración o los del órgano correspondiente no podrán participar en la votación, ni en el análisis de solicitudes de crédito, en que tengan interés directo o interesen a sus familiares,

hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Auditoría

Artículo 28°-Todas las cuentas y operaciones de las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito deben ser dictaminadas anualmente, por un contador público autorizado.

La auditoría puede efectuarla el organismo de integración, al cual esté afiliada la cooperativa, de acuerdo con la ley o, en caso contrario, podrá efectuarla un auditor designado anualmente, por el consejo de administración de la cooperativa correspondiente.

En ambos casos, esa labor deberá realizarla un profesional externo, contador público autorizado, quien deberá efectuarla conforme a los procedimientos establecidos, al efecto por la SUGEF, siguiendo los métodos y formularios diseñados por esta.

Artículo 29°-El auditor tendrá acceso a todos los libros, registros, cuentas, documentos y a la contabilidad en general de la cooperativa. Los responsables de la custodia de tales bienes deberán facilitarlos para su examen, en el momento en que sean solicitados.

Artículo 30°-El auditor presentará su informe al consejo de administración de la cooperativa y remitirá copia al comité de vigilancia, al organismo al cual esté afiliada la cooperativa y a la SUGEF.

Artículo 31°-La supervisión y vigilancia de las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito y la de las federaciones, a las que se encuentren afiliadas, corresponde a una unidad administrativa especializada de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Artículo 32°-Además de lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la SUGEF tendrá las siguientes potestades y deberes:

- a) Autorizar el inicio de actividades de las organizaciones cooperativas de

ahorro y crédito.

- b) Supervisar y fiscalizar las actividades financieras de todas las organizaciones de naturaleza cooperativa, reguladas en esta Ley.
- c) Vigilar el debido cumplimiento de las disposiciones de esta Ley y de su Reglamento.
- d) Solicitar a las organizaciones fiscalizadas según esta Ley, los informes que requiera para el cumplimiento de sus deberes. Estos informes deberán remitírsele dentro del plazo y requisitos que señale el Auditor General de Entidades Financieras.
- e) Examinar libremente todos los libros legales, auxiliares o de cualquier otro tipo, así como los documentos y archivos de las organizaciones supervisadas, independientemente del medio que utilicen para grabarlos o imprimirlos.
- f) Aprobar cualquier modificación estatutaria para las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, de conformidad con el artículo 11 de esta Ley.

Artículo 33°-Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito deberán enviar, a la SUGEF, dentro de los primeros quince días de cada mes, los estados financieros correspondientes al mes inmediato anterior.

1.4.5 Impacto del sector cooperativo de ahorro y crédito en el sistema financiero costarricense y en la economía nacional

COOPENAE, COOPESERVIDORES y COOPEANDE están entre las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de Costa Rica; calificadas por Fitch Ratings concentran 63,3% de los activos del sistema cooperativo, sector que aún posee una participación en el sistema financiero costarricense de 10,6%. Estas entidades tienen un modelo de negocio concentrado en financiamiento de consumo para sus asociados, lo cual las hace dependientes del comportamiento de un solo segmento (INFOCOOP, 2016).

Las cooperativas permiten el acceso a servicios financieros como crédito, arrendamiento financiero y fondos de capital de riesgo, tanto de la banca estatal como del sector privado. El INFOCOOP es una de las instituciones dentro del sector cooperativo que cumple funciones financieras, ya que dispone de fondos específicos para este fin por un monto que ronda los USD 30 millones. Algunas cooperativas de ahorro y crédito han alcanzado dimensiones que superan a muchos de los bancos pequeños (Organización Intenacional de Trabajo, 2016).

1.5 Aspectos conceptuales

1.5.1 Administración financiera

Se define finanzas como el arte y la ciencia de administrar dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos (Gitman, 2007).

La administración financiera se ocupa de administrar los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, pública o privada. Además, actúa de forma activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento de la empresa y el mejoramiento de su posición competitiva (Gitman, 2007).

Entre las principales funciones de la administración financiera está realizar pronósticos y toma de decisiones útiles, es muy importante la relación con la economía y contabilidad (Madura, 2009).

1.5.2 Misión y visión

Definir un curso estratégico, establecer objetivos de desempeño y elegir una estrategia capaz de lograr los objetivos de la empresa son parte fundamental en el éxito de una empresa (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012).

Misión

La declaración de la misión de la empresa describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Lo ideal es que la declaración de la misión de una empresa sea muy descriptiva para lograr lo siguiente (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012):

- Identificar los productos o servicios que brinda la empresa.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Visión

La visión estratégica resalta las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima, además comunica con claridad las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012).

1.5.3 Control operativo

Se define control operativo como la implantación de los planes operativos, la supervisión diaria de los resultados y la adopción de acciones correctoras, cuando sea necesario, para completar las operaciones equivalentes durante todo el proceso (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012).

El control operativo permite medir si se logran los objetivos de la organización. Dice un proverbio chino:” La gente no hace lo que el jefe dice, sino lo que el jefe controla”, por eso es muy importante prestar atención a las tareas asignadas a

cada miembro de la organización, con el fin de velar por el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

Objetivo del control operativo

El objeto del control operacional es identificar aquellas operaciones y actividades sobre las que es necesario aplicar medidas de control, como consecuencia de su influencia en los riesgos identificados, y de esta forma planificar tales actividades para que se desarrollen bajo condiciones especificadas (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012).

Importancia del control operativo

El control operativo es responsabilidad de los gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012). Para lograr éxito a través del control operativo es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

Factores del control operativo

Es importante tomar en cuenta los siguientes factores (Arthur , Margaret , John, & A.J., 2012):

1. Los resultados de las evaluaciones de control, la evaluación de los controles actuales y la determinación de los nuevos controles.

2. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus actividades.
3. Los resultados de las auditorías.
4. La retroalimentación de la participación y de la consulta a los trabajadores. Cuándo tener un tablero de control operativo, conocido como TCO.

Si se utiliza TCO es fundamental compartir la información entre diferentes niveles y áreas organizacionales, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Un estilo de dirección operativo
2. Proceso operativo clave
3. Necesidad de controlar a un tercero
4. Emergencias operativas o financiera
5. Procesos de Empowerment

1.5.4 Indicadores financieros

Estados Financieros

Todas las empresas sin importar el tamaño, sector, si es público o privado, reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan dicha información en los estados financieros para las partes interesadas. Estos estados están ampliamente estandarizados y, por lo tanto, se pueden realizar comparaciones entre diferentes empresas y a través del tiempo. Esos indicadores financieros permiten visualizar las áreas en las que sobresale la empresa y las áreas en las que debe mejorar (Gitman, 2007).

Los cuatro estados financieros clave para análisis financiero son:

1. Estado de pérdidas y ganancias
2. Balance general
3. Estado de patrimonio de los accionistas

4. Estado de flujos de efectivo

Razones financieras

Los estados financieros permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa, el análisis de los estados financieros se basa en el uso de razones o valores relativos, que incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para el análisis y supervisión del rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de los activos de la empresa. Es fundamental para el análisis de las razones el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (Ross, 2012).

El análisis de las razones financieras es de suma importancia para la toma de decisiones gerenciales, accionistas y acreedores. Los accionistas actuales y potenciales se interesan en los niveles presentes y futuros de riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan el valor de la empresa (Gitman, 2007).

Los acreedores se enfocan en la liquidez de corto plazo, en la capacidad de la empresa de pagar los intereses y el principal, además de la rentabilidad que da seguridad sobre la salud financiera de la empresa. La administración utiliza estas razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro.

Tipos de comparaciones de razones financieras

La importancia de las razones financieras no está en su cálculo sino en la interpretación de los datos. Existen tres tipos de análisis que se describen a continuación (Gitman, 2007):

1. Análisis de una muestra representativa: Implica la comparación de razones financieras de diferentes empresas en un mismo periodo, comparando empresas de la misma industria, o con promedios industriales.
2. Análisis de series temporales: Evalúa el rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo mediante un análisis de razones financieras.

3. Análisis combinado: Método combinado del análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales del periodo promedio de cobro.

Precauciones para el uso del análisis de razones financieras

Es importante tomar en cuenta para el análisis de razones financieras las siguientes precauciones sobre su uso (Gitman, 2007):

1. Las razones no revelan las causas del problema en la empresa, solo muestran las desviaciones de la normal.
2. Para realizar evaluaciones de una empresa es necesario contemplar un conjunto de razones, una sola no proporciona la información suficiente.
3. Se debe comparar con estados financieros fechados en el mismo periodo del año.
4. Es preferible utilizar estados financieros auditados para el análisis de razones.
5. Se requiere utilizar el mismo tratamiento contable.
6. La inflación puede distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores verdaderos.

Categoría de las razones financieras

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas (Gitman, 2007):

1. Razones de liquidez
2. Razones de actividad
3. Razones de deuda
4. Razones de rentabilidad
5. Razones de mercado

El riesgo se mide a través de las razones de liquidez, actividad y deuda. Las razones de rentabilidad miden el retorno de la inversión, mientras que las de mercado miden tanto el riesgo como el retorno.

1.5.5 Sostenibilidad financiera

El balance general resume la posición financiera de la empresa y se divide en dos secciones, los activos y fuentes de financiamiento para adquirir dichos activos. El balance general representa la estructura financiera de la empresa dividida en inversiones y fuentes de financiamiento, es decir pasivos y patrimonio (Bonilla, Análisis y diagnóstico financiero, 2016).

La mayoría de operaciones de producción, comercialización y administración se reflejan en el balance general, y constituyen el principal instrumento que resume los resultados de todas las operaciones de la empresa en el marco de su posición financiera. La adquisición y captación de fondos se constituye en las fuentes de financiamiento de pasivos y patrimonio, mientras que la utilización de fondos se refleja en las inversiones en activos. Por eso es tan importante analizar la solidez y el equilibrio de la estructura financiera de la empresa (Bonilla, Análisis y diagnóstico financiero, 2016).

Este capítulo describió el sistema financiero en Costa Rica, dando énfasis al sector cooperativo de ahorro y crédito a nivel internacional y nacional, además se referenció aspectos conceptuales sobre administración financiera, misión y visión, control operativo, indicadores financieros y sostenibilidad financiera. El siguiente capítulo hará una descripción de COOCIQUE R.L. y su entorno.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COOCIQUE R.L. Y SU ENTORNO

Este capítulo hará una descripción de la génesis, servicios y estructura organizacional de COOCIQUE R.L. Además, menciona la importancia de la cooperativa para el desarrollo no solo del cantón de San Carlos sino de todo Costa Rica.

COOCIQUE R.L. ha participado en el desarrollo socioeconómico de las familias costarricenses con grandes facilidades y rapidez en el otorgamiento de los créditos, así como una mayor oferta de servicios. Esta cooperativa es un vivo ejemplo de la economía social solidaria y de cómo un país con las características de Costa Rica puede tener una mejor distribución de las riquezas, con un acceso rápido y oportuno al crédito y ahorro.

Este capítulo estará dividido en cinco secciones, la primera contiene los aspectos generales de la empresa, seguido por una descripción del tipo de empresa, la ubicación y tamaño, descripción de los servicios que brinda y concluye con la situación financiera.

2.1 Aspectos Generales de la empresa

2.1.1 Reseña Histórica

El 11 de abril de 1965 nació COOCIQUE R.L., fue la primera cooperativa de su naturaleza en el cantón de San Carlos (COOCIQUE, 2017). La historia de COOCIQUE R.L. se vincula con diversos factores que influyeron en su desarrollo. El primero fue el auge del movimiento cooperativista a nivel mundial de los años cincuenta, que se adaptó perfectamente a Costa Rica y se expandió el territorio costarricense. COOCIQUE R.L. contó con el apoyo de organizaciones extranjeras como Cuerpos de Paz y la Asociación de Cooperativa Estados Unidos, quienes le dieron un impulso muy importante (FEDECACES, 2000).

El segundo factor que influyó en el desarrollo de COOCIQUE fue el aporte de la Iglesia Católica, que, con el afán de inculcar el sentimiento de unidad, promovió el desarrollo cooperativista en Ciudad Quesada (FEDECACES, 2000). Finalmente, el factor cultural del pueblo sancarleño, caracterizado por la unión y espíritu de trabajo, dio el impulso económico a la empresa.

A través de los años COOCIQUE se mantiene en constante evolución para equipararse con las corrientes que han influido en su desarrollo, afrontando con éxito las distorsiones de la economía y aprovechando las oportunidades del mercado financiero. Esta situación permite el crecimiento y fortalecimiento de sus operaciones, y el desarrollo comunal, la razón de ser de esta organización. En el momento de su constitución la Cooperativa contó con 228 asociados y un capital de 18,047 colones, cifra que al tipo de cambio para ese año representaba aproximadamente \$2,713.00 (FEDECACES, 2000). A partir de la década de los setenta, la Cooperativa se dinamizó tanto en cantidad de asociados como en cantidad de sucursales y servicios ofrecidos.

La década de los ochenta representó para COOCIQUE R.L un período de gran desarrollo y consolidación como entidad financiera líder en la Zona Norte. En este

periodo se abrieron cinco sucursales. Como hecho relevante se señala la inauguración en la sede central del servicio de cajero automático, primero en instalarse en una zona rural. Este acontecimiento marcó el inicio de una era de innovación tecnológica e introducción de la empresa en el novedoso mercado de las tarjetas de crédito y débito. La Cámara Junior de Ciudad Quesada fue el primer movimiento comunal que tomó la iniciativa para crearla (COOCIQUE, 2017). En el año 1988 la Cooperativa fue designada como entidad autorizada del Banco Hipotecario de la Vivienda, BANHVI, lo que le permitió ampliar los servicios de mandamiento para vivienda de bien social con el bono extendido por esa entidad (FEDECACES, 2000).

COOCIQUE R.L. ha afrontado con éxito las circunstancias de la economía, aprovechando las oportunidades del mercado financiero. Esto permitió no solamente el crecimiento y fortalecimiento de sus operaciones, sino también el desarrollo de las comunidades, que ha sido para COOCIQUE R.L. su razón de ser (COOCIQUE, 2017).

El movimiento cooperativista ha sufrido muchos cambios que se pueden agrupar en tres etapas principales (ACI, 2016):

- Paternalista
- Empresarial
- Alianzas

COOCIQUE R.L. se ha mantenido en constantes cambios para mantenerse a la vanguardia, afrontando con éxito las distorsiones de la economía y aprovechando las oportunidades del mercado financiero. Esto ha permitido no solamente el crecimiento y fortalecimiento de sus operaciones, sino también el desarrollo de las personas y las comunidades (COOCIQUE, 2017).

El Grupo COOCIQUE R.L. se constituye oficialmente como grupo financiero, mediante resolución del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero,

CONASSIF, en sesión celebrada el 24 de mayo de 1999, correspondiéndole a la Superintendencia General de Entidades Financieras la supervisión del Grupo. El Grupo está constituido por tres empresas (COOCIQUE, 2017):

- **COOCIQUE R.L.**, fundada en 1965, con el fin de estimular el ahorro sistemático entre los asociados, brindarles facilidades de crédito y ofrecerles servicios financieros. Se caracteriza por la prestación de servicios de calidad, a través de una amplia red de distribución física y electrónica, que le permite desarrollar la misión que se ha propuesto.
- **FiaCOOCIQUE R.L. S.A.**, dedicada a la actividad fiduciaria. Ofrece servicios que satisfacen las necesidades de inversión a mediano y largo plazo de personas físicas y jurídicas mediante mecanismos confiables de gran seguridad y rentabilidad, así como la administración y conservación de un patrimonio en un plazo determinado.
- **Inmobiliaria COOCIQUE R.L. S.A.**, empresa dedicada a la Administración de Bienes Inmuebles del Grupo Financiero COOCIQUE R.L.

2.1.2 Cultura Organizacional

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General de Delegados. En segunda instancia están el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia y el Comité de Educación, quienes son nombrados por la Asamblea General (COOCIQUE, 2017). Luego, la Gerencia Corporativa tiene a su cargo la representación legal del Grupo COOCIQUE, la ejecución de acuerdos del Consejo de Administración y la dirección de la empresa. Seguidamente se encuentran los coordinadores de área y los facilitadores de cada equipo de trabajo. Finalmente se encuentra el personal de orden operativo.

COOCIQUE R.L. es una empresa cooperativa de ahorro y crédito abierta, cualquier persona indistintamente de su actividad económica, género, sector

laboral, raza o credo, puede asociarse (COOCIQUE, 2017). Posee una ideología central clara, que se ha logrado mantener en el mercado con un crecimiento razonable, acorde con sus indicadores y posibilidades patrimoniales, haciendo uso de sus ventajas competitivas, con una misión social inquebrantable y con una base asociativa amplia y en permanente formación (COOCIQUE, 2017). Esta es una cooperativa supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF (SUGEF, 2017).

La razón de ser de esta cooperativa son sus asociados, por lo que busca una fina atención de los mismos, con altos estándares de calidad, buscando siempre ayudar en el mejoramiento de su calidad de vida y de sus comunidades (COOCIQUE, 2017).

2.1.2.1 Misión de la empresa

Mantener el equilibrio financiero y social (COOCIQUE, 2017).

2.1.2.2 Visión de la empresa

Crecer y crecer bien (COOCIQUE, 2017).

2.1.2.3 Valores Organizacionales (COOCIQUE, 2017)

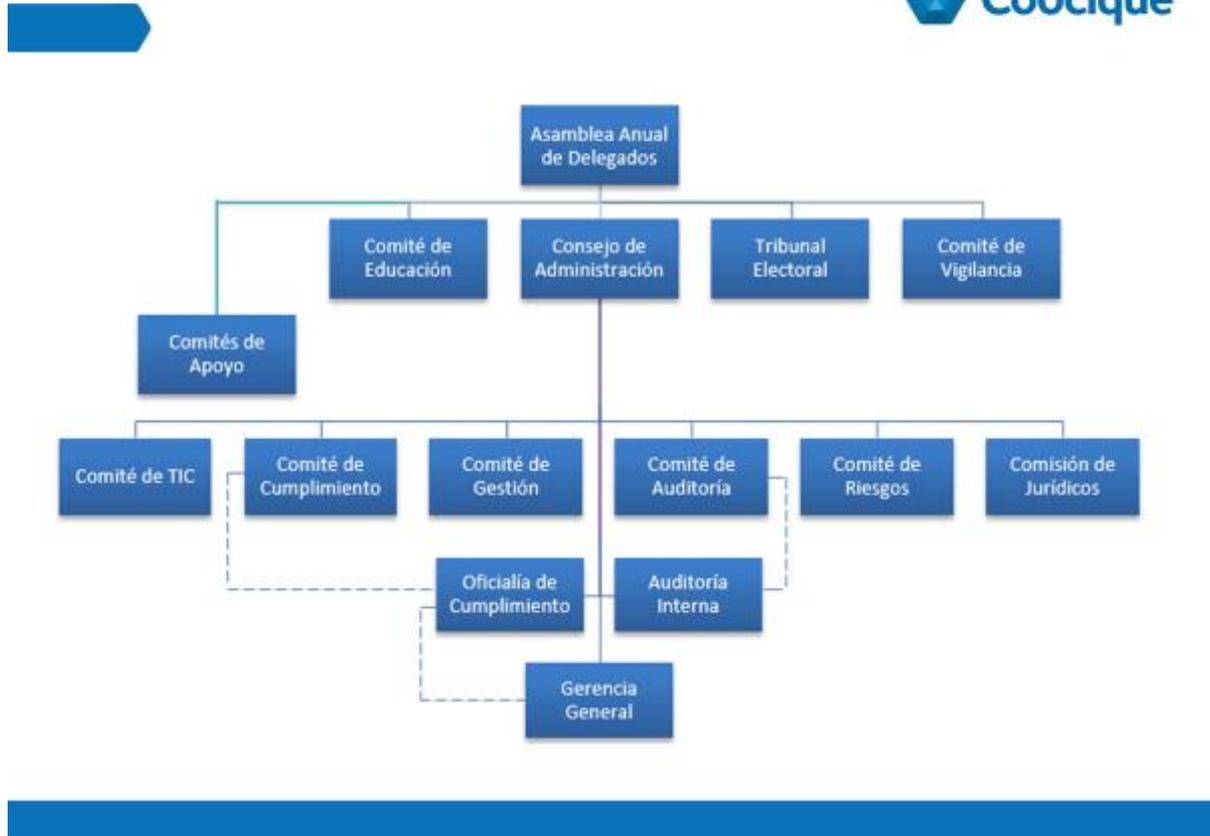
- Trabajo en equipo
- Compromiso con el servicio
- Compromiso con la excelencia
- Integridad

2.1.2.4 Compromiso de la empresa

Los colaboradores de COOCIQUE R.L. nos comprometemos a satisfacer las necesidades de asociados y clientes, mediante la mejora continua de los procesos, la práctica de la misión, de los valores institucionales y la entrega y

dedicación en la prestación de servicios financieros de calidad (COOCIQUE, 2017).

2.1.2.5 Organigrama



2.1.2.6 Plan Estratégico

COOCIQUE R.L. tiene 52 años de existencia, lo que la posiciona como una organización madura y con grandes retos, debido al contexto financiero competitivo nacional que requiere y fomenta la permanencia de organizaciones muy eficientes, altamente automatizadas, con excelente servicio al cliente, con personal capacitado, motivado y con una buena estrategia comercial (COOCIQUE, 2017). Está obligada a ajustarse a las nuevas normas de riesgos, de tecnología y las relacionadas con la materia crediticia (COOCIQUE, 2017).

La elaboración de esta propuesta se basó en el material aportado por los Directores, Dirigentes y personal clave de la organización y contó con el trabajo de parte del Comité Gerencial en forma y fondo (COOCIQUE, 2017). Luego de aprobada la base estratégica por parte del Consejo de Administración, se procedió a darla a conocer a la organización, mediante una serie de talleres en los que participaron todas las coordinaciones y todos los administradores, donde también se dieron los lineamientos respectivos, para el proceso de alineamiento del plan organizacional, con los planes individuales de las unidades y sucursales (COOCIQUE, 2017).

Misión y Visión



Principios Cooperativos

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre las cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Valores Institucionales

- **Responsabilidad**

Nos identificamos con la empresa, sus necesidades, oportunidades y valoramos nuestro trabajo.

- **Honestidad**

Actuamos con verdad y rectitud en el cumplimiento de nuestros deberes.

- **Compromiso**

Hacemos las cosas bien por la empresa y por los asociados.

FLOA Corporativo

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Acceso a estrategias de cambio de cultura organizacional.	1	Cambios en la legislación y aplicación de normativa que benefician otros sectores o afectan el sector cooperativo.
2	Conciencia colectiva en términos de Responsabilidad Social.	2	Agresiva venta, promoción, publicidad, mejores estrategias, mejores tecnologías, mayores presupuestos y prepago de nuestra cartera por parte de la competencia.
3	Disponibilidad de adquisición de tecnología (herramientas sofisticadas de ventas, estadística, relación con el asociado, contac center, seguimiento post venta y otros).	3	Endeudamiento de la PEA nacional.
4	Disponibilidad de utilización medios de comunicación nacionales.	4	Lentitud y complicación en los procesos legales, incluyendo el cobro judicial.
5	Facilidad de acceso a nuevas formas de comunicación digital (publicidad y uso de redes), en temas relacionados con el negocio.	5	Métodos sofisticados para usar instituciones financieras para el lavado de dinero.
6	Facilidades de Outsourcing.	6	Situación de sector y economía nacional.
7	Posibilidad de convenios efectivos con empresas públicas y privadas.	7	
8	Posibilidad de desarrollar una Sucursal Virtual (consultas en línea, presentar solicitudes de crédito en línea, hacer sus aportes de mejoras y otros).	8	
9	Un país al cual expandirse, no con oficinas, sino con gestión de ventas, proyección e imagen.	9	
10		10	
FORTALEZAS		LIMITACIONES	
1	Buen inicio en comunicación digital.	1	Bajo nivel de madurez tecnológica.
2	Buenas relaciones personales.	2	Debilidades en colocación y morosidad.
3	Enfoque en atención al asociado y buen trato.	3	Debilidades en la estructura financiera y distribución de los recursos.
4	Existencia del programa Coocique - NG.	4	Falta de Capacitación.
5	Productos competitivos.	5	Falta de más herramientas tecnológicas.
6	Vivencia de valores y buenas prácticas.	6	Falta de un programa de comunicación y de desarrollo integral de las personas que conforman la organización.
7		7	Improvisación y visión regional en las decisiones. Falta de enfoque y alineamiento estratégico. Análisis subjetivos y Decisiones no técnicas o influenciadas.
8		8	Lentitud y complejidad en la ejecución de procesos clave.
9		9	Necesidad de fortalecer Gestión de Ventas.
10		10	Pérdida de porción de mercado. Sucursales en zonas de baja potencialidad. Poco conocidos en zonas de mayor PEA.

2.1.2.7 Objetivos Estratégico



Indicadores

Crecimiento de la Cartera de Crédito.

Rentabilidad.

2.2 Tipo de empresa

COOCIQUE R.L. sucursal San José es una cooperativa de ahorro y crédito, es parte de las 22 sucursales de COOCIQUE R.L. (COOCIQUE, 2017). El objetivo es ser una entidad financiera con puntos en todo el territorio nacional en menos de diez años.

Uno de los productos nuevos que está lanzando la cooperativa es la refundición de obligaciones en una sola cuota.

COOCIQUE R.L., como organización de carácter financiero cooperativo, apoya las actividades productivas comunes de sus asociados, por medio de la canalización de recursos propios o constituyéndose en unidad ejecutora de fondos externos dirigidos a las distintas actividades económicas y productivas que contribuyan con el desarrollo del país. En los años noventa, se inició un proceso de planificación estratégica tendiente a ordenar el accionar de la empresa, y en especial, se establecieron ciertos controles presupuestarios para

alcanzar una mayor eficiencia en el manejo de los recursos (COOCIQUE, 2017).

La lógica del accionar del mercado financiero en la actualidad es el servicio al cliente, donde el costo de transacción es un indicador de suma importancia. Es así como la reducción del tiempo de transacción y del costo de oportunidad de dicho trámite para los asociados se ha convertido en un elemento central. La reducción en el margen de intermediación y la creciente competencia ha hecho latente la necesidad de modernizar e integrar los servicios financieros (COOCIQUE, 2017).

En esta actividad de intermediación COOCIQUE R.L. se destaca por ofrecer sus servicios, siguiendo siempre una estrategia: las necesidades del cliente son el pilar de su accionar. Esos servicios integrados de cuentas de ahorros, pago de planillas, la estructura de atención personalizada y otros servicios son producto de la constante renovación y versatilidad de las actividades de la empresa (COOCIQUE, 2017).

En cuanto a la asignación del crédito, la empresa se ha transformado en los últimos años de una institución de préstamos esencialmente para consumo a una empresa de gran diversidad en la administración del crédito y de la asignación su cartera crediticia a distintas actividades productivas y de desarrollo. Especial atención se otorga a las actividades agrícolas, pecuarias, industria y comercio, al igual que vivienda y servicios (COOCIQUE, 2017). Este proceso de diversificación de la cartera de crédito ha sido posible mediante la obtención de recursos externos a través de convenios con instituciones estatales y privadas, que fortalecen los activos financieros y capital de trabajo disponible en la empresa.

2.3 Ubicación y tamaño de la empresa

Su sede se localiza en San José, Avenida Central, calle 1, Edificio La Unión, segundo piso. La sucursal de San José está compuesta por:

- 4 Asesores Financieros (Ventas)
- 3 Cajeros (Plataforma de servicios)

- 2 Analistas de crédito (Hipotecario-Consumo-Pymes)
- 1 Archivo y Limpieza
- 1 Oficial de Seguridad
- 1 Mensajero

2.4 Descripción del servicio y productos de la empresa

De acuerdo con las nuevas tendencias del mercado financiero de Costa Rica y como un factor clave del éxito para cualquier empresa que participe dentro de este mercado, el desarrollo e implementación de productos financieros no tradicionales se torna prioritario. Acorde con esta realidad, COOCIQUE R.L. ha implementado una serie de productos y servicios financieros que se detallan a continuación (COOCIQUE, 2017):

- a) Credifácil:** Créditos con plazo hasta 240 meses, tiempo de respuesta oportuno, deducción automática de la fuente.

Las personas que trabajan en el sector público pueden optar por crédito según capacidad de pago y hasta 14.000.000 de colones, si tiene salario bruto menor o igual a 650.000, y a crédito de hasta 17.000.000 de colones si tiene salario bruto mensual entre 800.000 colones y 650.000 colones. Y si se tiene un salario superior a 800.000 puede acceder a créditos hasta 20.000.000 colones.

Las personas que trabajan en el sector privado pueden obtener créditos según capacidad de pago y hasta 10.000.000 colones.

- b) Crédito productivo:** Este tipo de crédito es exclusivo para MiPyMEs, posee línea de crédito revolutivo hasta 30 años plazo que permite desembolsos múltiples, desembolsos adaptados a su necesidad hasta 20 años plazo y atención personalizada.

Entre los beneficios de este producto están el apoyo a proyectos para aumentar la producción, acceso a recursos del sistema de Banca para el Desarrollo, trámites ágiles y sencillos, tasas de interés competitivas.

- c) Crédito de vivienda:** Para compra de casa de habitación, lote, construcción o mejoras, plazo de hasta 30 años, línea de crédito revolutivo.

Este tipo de crédito posee trámites ágiles y sencillos.

d) Créditos para vivienda con recursos de Banco Hipotecario de la Vivienda

COOCIQUE R.L. a través de la subsidiaria Consorcio de Vivienda CONCOOCIQUE. R.L. tiene su condición de Entidad Autorizada del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, y de esta forma ofrece a sus asociados la posibilidad de obtener el bono gratuito de la vivienda más un crédito adicional a largo plazo.

- e) Crédito sobre ahorros:** Se puede acceder a los siguientes productos.

Línea de crédito 90% sobre plazo fijo

Esta línea de crédito posee un plazo máximo de 60 meses, hasta el 90% del certificado a plazo, monto mínimo es de 50.000 colones o su equivalente en dólares.

Línea de crédito 80% sobre ahorro futuro

El plazo máximo según vencimiento del ahorro futuro, hasta el 80% del monto del ahorro futuro, el monto mínimo es de 50.000 colones o su equivalente en dólares.

Línea de crédito 80% sobre aportaciones

Plazo máximo hasta 60 meses, hasta el 80% de monto de aportaciones y monto mínimo de 50.000 colones o su equivalente en dólares.

f) Fondo para financiar estudios superiores

Este crédito le permite al asociado atender el aspecto económico a la hora realizar sus estudios universitarios. Este servicio es exclusivo para asociados con un mínimo de tres meses de haber ingresado a la Cooperativa y se

extiende por su medio a los hijos o familiares inmediatos legalmente comprobados. El número de financiamientos por año y el monto será fijado por el Comité de Educación según las posibilidades presupuestarias.

g) Créditos para la producción

Esta modalidad de crédito se ofrece gracias a la obtención de fondos propios y de fondos externos. Estas colocaciones se destinan a actividades tales como: ganadería, industria, pecuario y comercio.

h) Créditos revolutivos

Consiste en tener diferentes tipos de créditos con una misma garantía, en donde el crédito se clasifica según el uso que se le dará al dinero.

i) Crédito para gastos personales

Se le brinda al asociado financiamiento para sus actividades que le permitan el acceso rápido, ágil y efectivo para cualquier uso.

j) Crédito para Servicios (Suministros, Educación, Salud)

Se brinda financiamiento para compra de electrodomésticos o artículos para el hogar, financiar gastos relacionados con la educación y para cubrir cuentas derivadas de cualquier eventualidad médica.

k) Sobregiros

Consiste en la autorización que COOCIQUE R.L. otorga a los asociados para utilizar hasta determinado tope de fondos propios de la Cooperativa, sobre su cuenta de ahorros a la vista. El sobregiro devenga intereses pagaderos mensualmente, cancelándose el crédito al vencimiento.

l) Créditos de corto plazo

Consiste en brindar al asociado financiamiento que le permita el acceso rápido para solución de sus necesidades, con intereses mensuales y pago al vencimiento.

m) Tarjetas:**Tarjeta de débito**

Se ofrece al asociado como alternativa de pago, sustituyendo el uso del efectivo con la Tarjeta Débito. El asociado puede operar sobre su ahorro a la vista, tanto en Cajeros Automáticos de Credomatic como en el comercio afiliado a Master Card, en donde puede realizar compras diversas y cancelar con sus ahorros.

Tarjeta crédito local

La tarjeta de crédito COOCIQUE, R.L. - Master Card opera con la modalidad de pago total o bien con la modalidad de pagos parciales sobre los saldos, con un cargo de interés mensual (acorde con el mercado). Puede ser usada en el ámbito centroamericano.

Tarjeta de crédito internacional

Esta tarjeta se puede utilizar para hacer compras en los negocios comerciales de cualquier parte del mundo donde se encuentre el emblema Master Card. El tarjetahabiente podrá obtener extra financiamiento, tener acceso a cajeros automáticos, así como realizar adelantos de efectivo en el ámbito mundial, comprar en el extranjero con un lapso de 12 meses pagaderos en dólares mensualmente, si la compra ha sido en dólares; de la misma forma si es en colones.

Tarjeta de Crédito Dorada

Esta tarjeta se puede utilizar para hacer compras en los negocios comerciales de cualquier parte del mundo, afiliados a Master Card. Como particularidad de esta tarjeta, es la de mayor prestigio tanto local como internacionalmente.

Tarjeta Monedero FUTURA 3000

COOCIQUE R.L. participa del Proyecto de Modernización de los Sistemas de Pago impulsado por el Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE, como emisor de la tarjeta inteligente COOCIQUE-FUTURA 3000. Esta tarjeta tiene incorporado un microprocesador que le

permite almacenar al asociado la cantidad de dinero efectivo que desee, para posteriormente consumirlo en cualquier punto de servicio o comercio afiliado a FUTURA 3000. Además, este plástico opera como tarjeta de débito contra su cuenta personal de ahorros a la vista en nuestra cooperativa, mediante la banda magnética que tiene incorporado al dorso de la tarjeta. El asociado puede hacer uso del dinero que mantiene depositado en su cuenta de ahorros, mediante compras en el comercio afiliado o retirar a través de la red de cajeros automáticos más importantes del país.

- n) Ahorro a la vista:** Entre los beneficios están que pueden mantener los ahorros en colones o dólares, utilización de fondos por medio tarjeta de débito MasterCard international, autorización de débito por medio de orden pago y pago de servicios por medio de cargos automáticos.
- o) Ahorro navideño:** Permite planificar los gastos navideños o de principios de año con antelación.

Este ahorro permite al asociado realizar liquidaciones del principal más intereses, entre 1 de diciembre y 31 de enero. El monto mínimo de apertura es de 1.000 colones o \$10.

- p) Ahorro futuro:** La tasa de interés es ajustable mensualmente de acuerdo con las condiciones del mercado, los intereses se pagan en forma mensual y se calcula sobre el saldo que incluye el ahorro aportado más los intereses acumulados, brinda diferentes plazos de inversión para elegir, crédito inmediato hasta el 80% del contrato.
- q) Certificado de depósito normal:** Entre los beneficios del certificado normal están la distribución de los intereses se puede realizar en forma mensual, trimestral, semestral o al vencimiento.

Permite la elección del plazo de 1 mes hasta 60 meses, crédito inmediato hasta por el 90% del monto del certificado sin necesidad de fiadores, transferible entre asociados, con aprobación de la Dirección de Negocios. El asociado puede liquidar anticipadamente CDP y cupones, solo que se le cobrará un descuento de un 3% en colones y 2% en dólares.

- r) Certificado de depósito desmaterializado:** Se puede realizar en dólares y colones, solo se puede hacer por medio de la página transacción de COOCIQUE R.L.

La distribución de los intereses se puede realizar de forma mensual, trimestral, semestral o al vencimiento, con tasa de interés competitiva, permite la elección del plazo de 3 meses hasta 36 meses, se liquidan automáticamente y se depositan en ahorro a la vista del asociado.

- s) Administración de fondos CAF:** La cuenta CAF le genera al asociado intereses diarios sobre el saldo inicial del día, que se acreditan al final del mes, pueden hacer depósitos o retiros en cualquier momento sobre los saldos disponibles, tasa de interés atractiva, brinda la posibilidad de separar cuentas para diferentes actividades del asociado, no tiene monto mínimo.

Para la apertura de la cuenta se requiere que el asociado haya demostrado un buen uso de la cuenta personal. Se ofrece aquellos asociados que mantienen saldos mayores a 200.000 colones o su equivalente en dólares en su cuenta de ahorro a la vista. Las cuentas con montos inferiores a 100.000 colones no generan intereses.

- t) Cuenta de inversión:** Ahorro a la vista que permite ganar atractivas tasas de interés diario sobre saldo final del día. Las cuentas con montos inferiores a 100.000 colones y \$200 no generan intereses de ahorro a la vista.

Los intereses se calculan de forma diaria sobre el saldo final del día y se acreditan los 15 y cierre de cada mes. Para tener acceso a esta cuenta de inversión se requiere haber mantenido saldo mayor a 500.000 o su equivalente en dólares en su cuenta de ahorro a la vista.

u) Servicios electrónicos

- Cajeros electrónicos
- Deducción por planilla y transferencia electrónica de fondos
- Mediante la Unidad de Planillas

v) Servicios especiales**Atención personalizada**

Este servicio fue creado con el fin de brindar rapidez y eficiencia a los asociados que firmen un contrato, mediante el cual la Cooperativa a través del Departamento de Captación puede efectuar depósitos y retiros, confección de cheques, renovación de certificados de depósito a plazo, realizar depósitos en cualquier cuenta bancada. El medio para realizar este tipo de transacciones es con una llamada telefónica al Departamento de Captación, en donde también puede consultar sus estados de cuenta e informarse de sus transacciones.

Pago de servicios básicos: electricidad, teléfono y servicios municipales

Tipos de seguros que ofrece COOCIQUE R.L.:

- a) Seguro de tarjetas:** Cuando se hace uso de la tarjeta en establecimientos comerciales o vía internet.
- b) Póliza de vida tradicional colectiva:** Seguro familiar, muerte no accidental y muerte accidental.
- c) Seguro funerario Plus:** Muerte no accidental, doble indemnización por muerte accidental.
- d) Seguro de vida Plus:** Muerte no accidental, muerte accidental, invalidez total y permanente a causa de accidente.
- e) Comprensivo de accidentes:** Indemnización por muerte en accidente de carro, desamparo súbito familiar y muerte accidental.
- f) Para Estudiantes:** 24 horas, dentro y fuera del centro de enseñanza.

Gastos médicos por accidente, incapacidad total permanente por accidente y muerte accidental.

Producto de salud que ofrece COOCIQUE R.L.:

- a) **Enfermedades graves:** Cubre accidente de cerebro vascular, cáncer, insuficiencia renal, infarto al miocardio.
- b) **Oncológico Plus:** Cubre renta diaria de hospitalización, indemnización por el primer diagnóstico de cáncer y muerte.

Para el mejor servicio de sus clientes COOCIQUE R.L. posee:

- a) **Página transaccional:** Esta página permite mediante un servicio 24/7 realizar de forma oportuna, segura y desde la casa u oficina; cualquier transacción de caja que ofrece la Cooperativa a sus asociados.
- b) **Aplicación móvil:** Está disponible para dispositivos móviles, con sistema operativo iOS y Android.

2.5 Situación financiera actual

Durante el año 2016 Costa Rica experimentó un proceso de estabilidad en los principales indicadores macroeconómicos, con resultados en inflación y devaluación estables, y con una TBP (tasa básica pasiva) con tendencia a la baja, iniciando en 5.95% y cerrando en 4.35%. No obstante lo anterior, Costa Rica continúa mostrando altos índices de desempleo y un creciente endeudamiento de los ciudadanos, aspectos que representan un gran reto para todas las entidades financieras en la adecuada selección de sus deudores, además, de una constante búsqueda en la mejora de los procesos de eficiencia operativa y financiera (hacer más y mejor con los mismos recursos humanos y financieros), a fin de cumplir una de las estrategias organizacionales (COOCIQUE R.L., 2017).

2.5.1 Principales indicadores financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

En COOCIQUE R.L. se utiliza un método de medición de resultados de la gestión de las Sucursales, denominado PRISMA, según lo menciona el administrador de sucursal de San José, señor Carlos Villanueva Bermúdez. Este método pondera los siguientes indicadores:

- Estructura
- Rentabilidad
- Liquidez
- Eficiencia
- Transacciones
- Costos
- Margen de contribución
- Punto de equilibrio
- Indicadores de la cartera
- Morosidad
- Crecimiento
- Calificación del personal
- Riesgo
- Cumplimiento de objetivos

Al final cada indicador aporta un porcentaje a la evaluación de cada sucursal que sirve para evaluar el rendimiento y analizar datos (Bermúdez, 2017).

2.5.1.1 Problemática principal de la cartera de créditos

La situación económica que vive Costa Rica afecta directamente la evolución de la cartera de créditos del sector financiero, por ejemplo el crecimiento de la cartera de 9,65% en 2014, 10,98% en 2015 y 10,23% en 2016.

El crecimiento de la cartera de crédito del año 2016 obedece a un enfoque de ventas agresivo, dando un auge y apoyo importante a todos los canales de ventas, priorizando sectores y nichos de mercado en la colocación. Esto permitió un crecimiento significativo, pero con un riesgo de morosidad más controlado, que esperan se refleje, en el corto plazo, en una cartera más sana.

Tabla 2: Cartera de Créditos COOCIQUE R.L

	Saldo Crédito	Prod.acum cobrar	x Provisión	Saldo días	Venc.30 días	Saldo Venc.90 días
2014	9.813.139.460,18	99.241.837,44		368.752.669,72	944.678.158,63	163.778.327,11
2015	12.553.570.685,48	113.815.465,66		522.566.123,12	1.086.229.351,08	274.162.995,82
2016	13.960.275.644,47	119.772.366,35		684.137.399,67	1.089.030.106,20	299.369.767,78

Fuente: elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

2.5.1.2 Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Según indica el administrador, el peso relativo de la morosidad que se utiliza como indicador del PRISMA, toma en cuenta la cartera de sucursal, la morosidad, el coeficiente de riesgo, inactividad total y el índice de mora controlado. En 2014 ese indicador fue de 5,50%, aumentó en 2015 a 8,25% y disminuyó en 2016 a 7,50%.

El aumento en 2015 alarmó a la Gerencia de COOCIQUE R.L., entonces los motivó a buscar mejoras. Con el apoyo de la Unidad de Tecnologías de Información de COOCIQUE R.L. se implementaron las primeras mejoras en el Sistema de Cobro Administrativo en 2016, lo cual permitió excluir la población “no gestionable” para concentrar el esfuerzo de cobro en las poblaciones de interés, según la estructura, en los siguientes equipos de gestión (Bermúdez, 2017):

1. Las dos supervisoras a cargo del Call Center Interno, que cubre a toda la cooperativa, reciben insumos según corresponda la estrategia del mes, la cuales provienen de un grupo de 25 agentes de cobro telefónico y 3 agentes de cobro motorizados.
2. En la gestión de la cartera con atraso mayor a 90 días, participan tanto recursos internos (2 agentes de cobro de visita domiciliar y personal de sucursales) como externos (2 agencias de cobranza).

Tabla 3: Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Morosidad				5,50%	8,25%	7,50%
Cartera Por Sucursal	9.813.139.460,20	12.553.570.685,45	13.960.275.644,47			
Participación Cartera	9,65%	10,98%	10,23%			
Cartera Vigente Por Sucursal	4.761.986.852,25	6.959.816.246,86	7.145.537.864,78			
Participación Cartera Vigente	48,53%	55,44%	51,18%	1,00%	1,50%	0,00%
Estimación por Sucursal	- 362.677.856,09	- 485.542.339,68	- 661.535.110,92			
	15,28%	14,33%	14,37%			
Cartera con Mora Mayor a 90 días	163.778.327,11	274.162.995,82	299.369.767,78			
% Mora Mayor a 90 días	1,67%	2,18%	2,14%	2,25%	3,00%	3,00%
Participación Mora Mayor a 90 días	7,99%	9,72%	8,90%			
Cartera con Mora Mayor a 30 días	944.678.158,63	1.086.229.351,08	1.089.030.106,20			

% Mora Mayor a 30 días	9,63%	8,65%	7,80%	1,50%	2,25%	2,25%
Participación Mora Mayor a 30 días	9,68%	9,92%	9,91%			
Coeficiente de Riesgo (PEA)	3,84%	4,02%	4,97%	0,00%	1,50%	1,50%
% Inactividad Total	75,10%	74,79%	74,92%	0,00%	0,00%	0,00%
IMC (índice de mora controlada)		10,67%	12,71%	0,75%	0,00%	0,75%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Número de Asociados Totales (Toma en cuenta NG)	8.554,00	9.064,00	8.797,00			
%Cumplimiento meta Número de Asociados Totales	8,29%	568,35%	330,38%	0,00%	1,00%	1,00%
Número de Asociados NG	419,00	413,00	375,00			
%Cumplimiento meta Número de Asociados NG	18,70%	291,43%	185,71%	0,00%	1,00%	1,00%
Usuarios de Servitel	25,00	-	-			
% Cumplimiento de la meta Servitel	9,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Contratos página transaccional	181,00	35,00	35,00			
% cumplimiento de la meta Contratos Pagina Transaccional	56,90%	10,09%	10,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Tarjetas de Crédito	23,00	1,00	11,00			
% cumplimiento de la meta Tarjetas de Crédito	125,45%	5,00%	55,00%	1,00%	0,00%	0,00%
Tarjetas de Débito	148,00	136,00	180,00			
% cumplimiento de la meta Tarjetas de Débito	90,20%	64,15%	84,91%	0,00%	0,00%	0,00%
Cargos Automáticos	1.471,00	653,00	-			
% cumplimiento de la meta Cargos automáticos	136,11%	55,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pólizas	10,00	-	-			

% cumplimiento de la meta Pólizas	17,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SINPE	1.075,00	543,00	543,00			
% cumplimiento de la meta SINPE	164,71%	76,26%	76,26%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

2.5.1.4 Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El rendimiento sobre capital disminuyó en 2015 y aumentó en 2016, la misma tendencia presentó el rendimiento sobre activo total, el peso relativo en método de evaluación Prisma aumentó en 2016 a 6,50% (Bermúdez, 2017). El mejoramiento se debe al esfuerzo en mejorar la asignación de la cartera.

Tabla 5: Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Rentabilidad				Peso relativo en PRISMA		
				4,50%	3,25%	6,50%
Rendimiento sobre Capital	11,78%	3,36%	25%	3,00%	2,00%	4,00%
Rendimiento sobre Activo Total	1,45%	0,37%	3,00%	1,50%	1,25%	2,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

2.5.1.5 Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José

La razón de disponibilidades sobre activo total disminuyó en 2015 y 2016; sin embargo, la razón de disponibilidades sobre obligaciones con el público disminuyó en 2015 y aumentó en 2016, según lo menciona el señor Carlos Villanueva (Bermúdez, 2017).

Tabla 6: Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José

		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Liquidez					Peso relativo en PRISMA		
					2,00%	1,50%	1,50%
	Disponibilidades / Activo Total	0,24%	0,20%	0,19%	1,00%	1,00%	1,00%
	Disponibilidades / Obligaciones con el Público	0,37%	0,31%	0,34%	1,00%	0,50%	0,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

2.5.1.6 Resultado de método de resultados de la gestión PRISMA de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Según indica el señor Carlos Villanueva, este indicador el desempeño de la sucursal aumentó en 2015 y disminuyó en 2016 a 66% (Bermúdez, 2017). Según el ranking de sucursales, San José ocupó el lugar sétimo en 2014 y 2016, en 2015 el desempeño la posicionó en segundo lugar, entre 22 sucursales.

Tabla 7: PRISMA de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Año	2014	2015	2016
Calificación PRISMA	70,25%	77,00%	66,00%
Ranking Sucursal de	7	2	7

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

2.5.2 Estados Financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José

El Balance General contempla las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, en COOCIQUE R.L. Sucursal San José la cuenta de activo aumentó cada año, siendo la cartera de créditos la cuenta más importante, también con

crecimiento cada año, según menciona don Carlos Villanueva, esto se debe a un esfuerzo por mejorar las ventas. En relación con los pasivos, COOCIQUE R.L. se financia mayormente a través de las captaciones de dinero entre sus socios, además el patrimonio también aumentó (Bermúdez, 2017).

El Estado de Resultados muestra el movimiento de los ingresos y gastos de la sucursal, los ingresos financieros aumentaron cada año, también aumentaron los gastos, de 2014 a 2015 el aumento fue de 405.452.841,40 colones, sin embargo en 2016 fue de tan solo 5.986.905,33. Esto está relacionado con el crecimiento de los ingresos, puesto que tuvieron que financiarse más para colocar más dinero, el aumento en ingresos permitió algunos aumentos en el gastos administrativo de 2016 (Bermúdez, 2017).

Este capítulo describió la situación actual de COOCIQUE R.L, mostrando el constante crecimiento y desarrollo de la cooperativa, que garantiza a sus asociados mejores y nuevos servicios. COOCIQUE R.L. posee productos de captación, financiamiento, seguros y productos de salud a sus asociados a través de sus sucursales en Costa Rica. Además, posee una página transaccional y aplicación móvil, para ofrecer un mejor servicio a sus usuarios.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis de la información financiera de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José para proceder posteriormente a desarrollar una propuesta para mejorar la rentabilidad mediante el control operativo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE CAMPO

3.1 Generalidades del estudio

3.1.1 Introducción

Este capítulo está enfocado en el análisis de los datos obtenidos a través de entrevistas e información suministradas por la administración de COOCIQUE R.L. y plasmadas en el capítulo anterior. Se analizarán los estados financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal San José y las razones financieras, con la información se realizará un análisis vertical y horizontal para el periodo 2014, 2015 y 2016, para identificar cuáles variables pueden hacer más rentable la sucursal.

Se utilizará como respaldo bibliográfico fundamental el libro Análisis y Diagnóstico Financiero, Quinta Edición, de Tarcisio Salas Bonilla. La base fundamental para el análisis será el balance general y estado de resultados de los periodos 2014, 2015 y 2016. Además se analizarán los datos de la industria con el fin de diseñar una propuesta para mejorar la rentabilidad.

Con el análisis de los datos se procederá a diseñar una propuesta para mejorar la rentabilidad de la sucursal de San José.

3.1.2 Objetivo del Estudio

Analizar la estrategia y gestión financiera de Sucursal COOCIQUE en San José, a través del estudio de Estados Financieros, que permita determinar la Propuesta para mejorar la rentabilidad.

3.1.3 Justificación del estudio

Desde los orígenes de la humanidad el hombre ha entendido que si se une a otros individuos, mejora sus rendimiento y su capacidad, esta ha sido una motivación para dar origen a las sociedades primitivas que derivaron en las agrupaciones tales como tribus o aldeas (Bulgarelli & Monge, 2000). Sucesivamente se fue dando una progresiva y constante evolución que dio lugar a distintas redes de intercambio que derivaron en lo que posteriormente fue el comercio, y distintas formas de trabajo conllevaron a la creación de empresas que buscaban obtener un beneficio o rédito facilitando el intercambio con otras similares, y teniendo una forma particular de organización (Bulgarelli & Monge, 2000).

Entre estas metodologías de trabajo encontramos en el mundo moderno a las cooperativas, que son un tipo de asociación que considera a todos los miembros en un mismo nivel. El cooperativismo, entonces, apunta a que exista principalmente una igualdad de condiciones dentro de un ámbito de trabajo determinado, teniendo acceso no solo a los mismos beneficios, sino que además se busque que todos tengan la misma capacidad y poder de decisión mediante la realización de asambleas, reuniones, decisiones colectivas y distintas formas de aplicar la democracia (Bulgarelli & Monge, 2000).

Este estudio es una propuesta para mejorar la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal San José. La propuesta surgirá a partir del análisis de los estados financieros, sus indicadores y razones financieras de los periodos 2014, 2015 y 2016, además se tomará en cuenta los datos del entorno.

La sucursal de San José de COOCIQUE R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito, que nació en 1986, cuenta actualmente con 12 empleados y se enfoca en el gran área metropolitana (COOCIQUE R.L., 2017).

3.1.4 Metodología del estudio

La investigación se puede clasificar de varias formas, de acuerdo con su diseño y propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no una sino una mezcla de diferentes tipos de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para esta investigación se utilizará el método cuantitativo y cualitativo, a través del análisis de los estados financieros y se utilizará la técnica de la entrevista. La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo. Los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Según el fin que se persigue con la entrevista, esta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación, donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador se dejan a su criterio y experiencia. Si la entrevista persigue el objetivo de adquirir información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quieren demostrar; de forma tal que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que son imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayudan a desenvolver la entrevista (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.2 Análisis del entorno

Según el Censo Nacional Cooperativo de 2012 de INFOCOOP, del total de cooperativas en Costa Rica 77 se dedican al ahorro y crédito. De estas, 49% son cooperativas de carácter cerrado, es decir, están conformadas por

personas con mismo patrono, el otro 51% están conformadas por personas que se asocian libremente, sin importar lugar de trabajo o relación patronal (INFOCOOP, 2017).

Durante el 2011 las cooperativas de ahorro y crédito registraron más de 895.590 millones en cartera de crédito al día, cerca de 5.970 millones de colones de captaciones a la vista, 607.080 de millones de colones en captaciones a plazo y más de 61.750 millones de colones en depósitos de ahorro a la vista (INFOCOOP, 2017).

En el ranking cooperativo de 2014 COOCIQUE R.L. ocupó el quinto lugar en activos, crédito y captación, sexto en patrimonio y décimo en excedentes. En 2015 COOCIQUE R.L. mantuvo quinto lugar en activos, crédito y captación, sétimo en patrimonio y décimo cuarto en excedentes.

El año 2015 reflejó estabilidad macroeconómica, en aspectos como: Inflación -0.81%, devaluación 0.78%, y una tasa básica pasiva que inició en 7.20% y cerró en 5.95%. No obstante, el gran reto del país es el crecimiento económico que reflejó un poco menos de 2.8% del PIB, insuficiente para disminuir desempleo y los índices de pobreza. El crecimiento de crédito nacional en colones fue del 9.2%, lo que refleja un menor ritmo de crecimiento económico y una mayor competencia por buenos clientes de parte de todos los intermediarios financieros (COOCIQUE R.L., 2017).

Durante el año 2016 Costa Rica experimentó un proceso de estabilidad en los principales indicadores macroeconómicos, con resultados en inflación y devaluación estables, y con una TBP (tasa básica pasiva) con tendencia a la baja, iniciando en 5.95% y cerrando en 4.35%. No obstante lo anterior, el país continúa mostrando altos índices de desempleo y un creciente endeudamiento de los ciudadanos, aspectos que representan un gran reto para todas las entidades financieras en la adecuada selección de sus deudores, además de una constante búsqueda en la mejora de los procesos de eficiencia operativa y financiera, a fin de cumplir con las estrategias organizacionales (COOCIQUE R.L., 2017).

En 2016 COOCIQUE R.L. mantuvo quinto lugar en activos, crédito y captación, sétimo en patrimonio y octavo en excedentes.

3.3 Análisis de los estados financieros

Se iniciará el presente estudio con el análisis porcentual de los estados financieros, utilizando los estados financieros de los últimos tres periodos, para observar su comportamiento y evolución durante esos periodos.

Balance General

Es un estado que muestra los niveles de inversiones en activos, a corto y largo plazo, que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y sus fuentes de financiamiento con deuda y capital propio (Bonilla, Análisis y Diagnóstico Financiero, 2016).

Estado de Resultados

Es un estado que muestra los flujos de ingresos, costos, gastos y utilidades generados durante un periodo, como resultado de sus operaciones totales (Bonilla, Análisis y Diagnóstico Financiero, 2016).

3.3.1 Análisis porcentual de estados financieros

El análisis porcentual constituye la base inicial y necesaria para comprender la naturaleza, dimensión y magnitudes de las inversiones y fuentes de financiamiento, y sobre los niveles de ingresos, costos, gastos y utilidades de la empresa (Bonilla, Análisis y Diagnóstico Financiero, 2016). Además, el análisis porcentual permite evaluar la composición y estructura de los estados financieros y sus partidas componentes, así como observar su comportamiento y evolución a través del tiempo y su impacto en la empresa (Bonilla, Análisis y Diagnóstico Financiero, 2016).

Análisis horizontal

Consiste en comparar los estados financieros de dos o más periodos y obtener las variaciones absolutas y relativas, con el propósito de identificar los cambios y tendencias que experimentan las partidas a través del tiempo. También permite comparar las variaciones entre las partidas de los estados, con el fin de

identificar efectos favorables y desfavorables en los resultados y en la posición final de la empresa.

Análisis vertical

Consiste en expresar un estado financiero en forma porcentual con base en las ventas o activos totales, con el objetivo de analizar la estructura, composición e importancia relativa de las partidas dentro de un periodo. Resulta útil comparar los estados verticales de dos o más periodos, con el fin de identificar los cambios en su estructura a través del tiempo y evaluar sus efectos en los resultados y posición final de la empresa.

Análisis horizontal y vertical 2014 vs. 2015

Durante el periodo 2014 y 2015, como era de esperarse según información de las entrevistas, hubo un fuerte aumento en los ingresos financieros, gracias a que COOCIQUE R.L. pudo mejorar la eficiencia, con activos de calidad y un margen financiero competitivo. A mitad del período, a nivel de la dirección superior de la cooperativa, se tomó la decisión acertada de fortalecer con recursos la unidad de Gestión de Ventas, con el objetivo de promover el Crecimiento de la Cartera de Crédito, los ingresos, gastos y resultados financieros brutos aumentaron en 164%.

Los ingresos operativos aumentaron en 66%, los gastos operativos aumentaron en 71%, lo cual dio como consecuencia una disminución del resultado operativo bruto de -598%. El resultado operativo neto disminuyó en 363%. Los activos aumentaron en 406%, los pasivos 363% y el patrimonio y pasivos juntos aumentaron en 406%.

El análisis vertical que compara las líneas del balance general con las ventas netas, se comporta de manera muy similar un año con otro, donde los gastos rondan el 46% de los ingresos financieros, los gastos operativos están entre 2% y 3%, los gastos administrativos representaron un 12% en 2014 y 7% en 2015 de las ventas. El resultado operativo fue de 9% en 2014 y de 19% en 2015.

De 2014 a 2015 hubo aspectos extraordinarios como cambios normativos y requerimientos adicionales de estimaciones de cartera y bienes realizables,

que afectaron el resultado reflejado durante el año. Se espera que la venta de bienes realizables, así como la recuperación de cartera depurada de balance, signifiquen ingresos extraordinarios futuros, que permitirán un mejor equilibrio en los resultados de forma sostenible en el tiempo.

Del 2014 al 2015 se muestra un crecimiento en el activo de 406%, el pasivo aumenta en 363% y el patrimonio en 1371%.

Tabla 8: Análisis Horizontal 2014 vs. 2015

Estados Financieros	Análisis Horizontal 2015-2014		Análisis Vertical	
	CAMBIO %	2015 (%)	2014 (%)	
Ingresos financieros	164%	100%	100%	
Gastos financieros	164%	46%	46%	
Resultado financiero bruto	164%	54%	54%	
Otros ingresos y gastos netos	61%	40%	25%	
Resultado financiero neto	-425%	14%	29%	
Ingresos operativos diversos	66%	5%	3%	
Gastos operativos diversos	71%	3%	2%	
Resultado operativo bruto	-598%	16%	31%	
Gastos de administración	15320%	7%	12%	
Resultado operativo neto	-365%	9%	19%	
ESTADOS FINANCIEROS		ANÁLISIS HORIZONTAL 2014-2015		
TOTAL ACTIVO				406%
TOTAL PASIVO				363%
PATRIMONIO				1371%
PASIVO Y PATRIMONIO				406%

Fuente: Elaboración propia con información de COOCIQUE R.L.

Análisis horizontal y vertical 2015 vs. 2016

En COOCIQUE R.L. sucursal San José en el periodo 2015-2016 hubo un aumento en los ingresos financieros en 12%, gracias a la fuerza de ventas, un aumento en el gasto financiero de solo un 1%, que permitió que el resultado financiero aumentara en 22%, también tuvieron cambios positivos en el resultado financiero neto que aumentó en 131%, además los ingresos operativos diversos aumentaron en 21% y disminuyeron en los gastos operativos diversos en -35%, lo cual generó un aumento de 130% en resultado operativo bruto.

El gasto de administración aumentó en 25%, el resultado operativo neto aumentó en 220%. Además el activo aumentó en 11%, el pasivo en 8% y el patrimonio en un 32%.

En el análisis vertical los gastos financieros disminuyeron en 2016, lo que demuestra un uso más eficiente de los recursos, y permitió que el resultado financiero aumentara, al igual que resultado financiero neto. Por otro lado hay una disminución de los gastos operativos diversos, gracias a que se volvieron más eficientes con el uso de los recursos, y el gasto de administración aumentó. Se justifica ese aumento puesto que se destinaron recursos para fortalecer al equipo de ventas.

Las variaciones en el Balance General en el periodo 2015 y 2016 fueron aumentos. En el activo fue 11%, este aumento en el activo productivo y en la proporción de cartera responde a nuestra estrategia financiera e institucional para generar mayores ingresos para la organización, elevar la eficiencia financiera y mantener tasas competitivas. También aumentaron los pasivos 8% y patrimonio 32%.

Tabla 9: Análisis Horizontal 2016 vs. 2015

ESTADOS FINANCIEROS	ANÁLISIS HORIZONTAL 2016-2015	ANÁLISIS VERTICAL	
PERIODOS	CAMBIO %	2016 (%)	2015 (%)
Ingresos financieros	12%	100%	100%
Gastos financieros	1%	41%	46%
Resultado financiero bruto	22%	59%	54%
Otros ingresos y gastos netos	-16%	30%	40%
Resultado financiero neto	131%	29%	14%
Ingresos operativos diversos	21%	5%	5%
Gastos operativos diversos	-35%	2%	3%
Resultado operativo bruto	130%	32%	16%
Gastos de administración	25%	8%	7%
Resultado operativo neto	220%	24%	9%
ESTADOS FINANCIEROS	ANÁLISIS HORIZONTAL 2016-2015		

	CAMBIO %
TOTAL ACTIVO	11%
TOTAL PASIVO	8%
PATRIMONIO	32%
PASIVO Y PATRIMONIO	11%

Fuente: Elaboración propia con información de COOCIQUE R.L.

3.3.2 Análisis de indicadores financieros de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

En COOCIQUE R.L. se utiliza un método de medición de resultados de la gestión de las Sucursales, denominado PRISMA, este método pondera los siguientes indicadores:

- Estructura
- Rentabilidad
- Liquidez
- Eficiencia
- Transacciones
- Costos
- Margen de contribución
- Punto de equilibrio
- Indicadores de la cartera
- Morosidad
- Crecimiento
- Calificación del personal
- Riesgo
- Cumplimiento de objetivos

Estructura

La razón capital social entre activo disminuyó en 2015 pero aumentó 0,04% en 2016, la razón cartera entre activo decreció en 2015 y aumentó en 2016, la razón obligaciones con el público entre activo total disminuyeron en 2015 y 2016, la relación pasivo a patrimonio aumentó en 2015 y disminuyó en 2016. El peso relativo del indicador estructura representó un 3,75% en 2014, disminuyó en 2015 a 3,50% y aumentó en 2016 a 3,75%.

Tabla 10: Estructura COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Estructura	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
				3,75%	3,50%	3,75%
Capital Social entre Activo	12,27%	11,11%	11,14%	0,50%	0,50%	0,50%
Cartera / Activo Total	97,71%	97,49%	97,96%	2,00%	2,00%	2,00%
Obligaciones con el Público / Activo Total	63,71%	62,85%	54,67%	0,50%	0,50%	0,50%
Relación Pasivo a Patrimonio	5,83	6,929241269	5,693536721	0,75%	0,50%	0,75%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El rendimiento sobre capital disminuyó en 2015 y aumentó en 2016, la misma tendencia presentó el rendimiento sobre activo total. El peso relativo en método de evaluación Prisma aumentó en 2016 a 6,50%.

El rendimiento sobre capital disminuyó en 2015 y aumentó en 2016 a 25%, gracias a los cambios realizados en la administración.

Tabla 11: Rentabilidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Rentabilidad	2014	2015	2016	Peso relativo en PRISMA		
				2014	2015	2016
				4,50%	3,25%	6,50%
Rendimiento sobre Capital	11,78%	3,36%	25%	3,00%	2,00%	4,00%
Rendimiento sobre Activo Total	1,45%	0,37%	3,00%	1,50%	1,25%	2,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José

La razón de disponibilidades sobre activo totales disminuyó en 2015 y 2016; sin embargo, la razón disponibilidades sobre obligaciones con el público disminuyó en 2015 y aumentó en 2016.

Disponer de un indicador de liquidez adecuado (dinero a corto plazo) es fundamental para el buen funcionamiento operativo, el principal objetivo es mejorar rendimiento posible de las inversiones. La Cooperativa administra su liquidez diaria a través de la Cuenta de Reserva en el BCCR, mediante depósitos electrónicos a un día plazo en el Mercado Integrado de Liquidez (MIL) y en otros instrumentos en BCCR y en fondos de inversión mantenidos en Sociedades Administradoras de Fondos.

El Indicador de Cobertura de Liquidez (ICL) es otro de los indicadores regulados por SUGEF, cuyo cumplimiento demuestra a los asociados que la cooperativa cuenta con los niveles de liquidez óptimos en el horizonte de 30 días.

Un ICL de 1 se considera normal, y en el caso de COOCIQUE R.L. esta cobertura se duplica en colones y cuadriplica en dólares.

Tabla 12: Liquidez COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Liquidez				Peso relativo en PRISMA		
				2,00%	1,50%	1,50%
Disponibilidades / Activo Total	0,24%	0,20%	0,19%	1,00%	1,00%	1,00%
Disponibilidades / Obligaciones con el Público	0,37%	0,31%	0,34%	1,00%	0,50%	0,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Eficiencia COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El peso relativo de este indicador disminuyó en 2015 y 2016. La cooperativa tuvo buenos indicadores, la razón gasto administrativo entre utilidad operacional bruta disminuyó a 45,47% en 2016, actualmente son 12 colaboradores, y los ingresos por servicios entre gastos administrativos llegaron a 67,67% en 2016.

Tabla 13: Eficiencia COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Eficiencia				17,00%	16,25%	15,75%
Utilidad Operacional Bruta	440.432.855,32	366.836.686,55	845.165.036,22			
Gasto Administrativo / Utilidad Operacional Bruta	70,47%	87,32%	45,47%	3,00%	3,75%	3,75%
Cantidad de Empleados	11	12	12			
Activos por Empleado	883.767.693,98	1.003.038.711,48	1.134.336.465,08	3,00%	3,00%	3,00%
Cartera por Empleado	904.332.996,78	1.036.308.789,69	1.181.991.735,67	4,00%	5,00%	5,00%
Ingresos por Servicio / Gto Administrativo	28,19%	70,37%	67,67%	0,50%	0,00%	0,00%
Ingresos Totales / Empleados	137.196.768,45	201.455.569,13	232.397.118,83	2,00%	1,50%	1,50%
Ingresos Financieros / Empleados	132.845.157,55	191.660.978,33	220.283.644,47	2,00%	1,50%	1,50%
Participación s/Gastos Operativos Totales	1,70%	3,73%	2,82%			
Gasto Administrativo / Empleados	15.437.223,72	13.918.625,57	17.901.691,32	1,50%	1,50%	1,00%
Gasto Total / Empleados	79.473.409,68	108.468.026,65	113.085.324,51	1,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Costos / Margen de Contribución / Punto de Equilibrio COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Este indicador mantuvo el mismo peso relativo durante los tres años. La razón de costos fijos entre ingresos disminuyó de 2014 a 2015, y aumentó 0,45% en 2016, esta mejoría se debe a una mejor administración de los recursos, que también se refleja en la disminución de razón de costos variables entre ingresos y razón de costos totales entre ingresos.

Tabla 14: Costos / Margen de Contribución / Punto de Equilibrio COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Costos / Margen de Contribución / Punto de Equilibrio				9,25%	9,25%	9,25%
Costos Fijos / Ingresos	19,48%	12,76%	13,21%	1,00%	1,00%	1,00%
Costos Variables / Ingresos	71,34%	84,76%	70,43%	0,50%	0,50%	0,75%
Costos Totales / Ingresos	81,81%	91,46%	77,64%	0,75%	0,75%	1,00%
Monto de Colocación	5.576.321.994,28	6.742.119.400,42	6.036.953.759,18			
Costos Fijos + Costos Variables / Monto Colocación	0,15	0,19	0,22	3,00%	2,00%	1,50%
Margen de Intermediación	8,74%	10,14%	11,11%	4,00%	5,00%	5,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Indicadores de Cartera COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El peso relativo de indicadores de cartera aumentó en 2015 y 2016, el monto de colocación con deducción de planillas aumentó a 79,33%, la unidad de planillas tramita y procesa los archivos de deducción de cuotas entre COOCIQUE R.L. y las entidades con convenios. Para cada entidad es necesario llevar un control de los archivos tramitados y aplicados, mediante el cual se crea un calendario con día de trámite y fechas proyectadas de pago. En cada entidad existen variables que se debe tomar en consideración para depurar la planilla y procesar los pagos de la forma más eficiente posible, sin que esto conlleve a homologaciones de cédulas destino.

Cada entidad con convenio posee un perfil de institución, el cual se define en el sistema por medio de parámetros y características tales como periodicidad, autorizados, cuentas para debitar, formatos de archivos y otros más. Estos perfiles deben ser monitoreados y actualizados de acuerdo con los requerimientos de la entidad que origina la deducción.

Tabla 15: Indicadores de Cartera COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Indicadores de Cartera				4,75%	5,75%	6,00%
Por cada colón colocado se creció en ¢	60,34%	36,64%	23,30%	0,75%	0,75%	0,50%
Monto de Colocación con deducción de planilla	3.262.549.632,92	4.855.213.122,38	4.789.384.992,72			
Porcentaje de Colocación con deducción de planilla	58,51%	72,01%	79,33%	4,00%	5,00%	5,00%
Monto de Colocación Garantía Hipotecaria	253.370.000	442.015.840	464.200.000			

Porcentaje de Colocación con garantía real	4,54%	6,56%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
Monto de Colocación Créditos del 80%	482.437.069,24	473.583.299,09	524.579.308,19			
Porcentaje de Colocación con garantía real	8,65%	7,02%	8,69%	0,00%	0,00%	0,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El peso relativo de la morosidad aumentó en 2015 y disminuyó en 2016.

Se aplicó un intensivo programa de visitas, el cual produjo un efecto importante en la recuperación durante el mes de diciembre 2016. En virtud de que este programa era unipersonal, contó con el apoyo de diferentes dependencias de la cooperativa para lograr la mayor cobertura posible; con base en los resultados obtenidos se tomó la decisión de integrar un recurso adicional de forma permanente a partir de enero 2017.

Tabla 16: Morosidad COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Morosidad				5,50%	8,25%	7,50%
Cartera Por Sucursal	9.813.139.460,20	12.553.570.685,45	13.960.275.644,47			
Participación Cartera	9,65%	10,98%	10,23%			
Cartera Vigente Por Sucursal	4.761.986.852,25	6.959.816.246,86	7.145.537.864,78			
Participación Cartera Vigente	48,53%	55,44%	51,18%	1,00%	1,50%	0,00%
Estimación por Sucursal	- 362.677.856,09	- 485.542.339,68	- 661.535.110,92			

		15,28%	14,33%	14,37%			
	Cartera con Mora Mayor a 90 días	163.778.327,11	274.162.995,82	299.369.767,78			
	% Mora Mayor a 90 días	1,67%	2,18%	2,14%	2,25%	3,00%	3,00%
	Participación Mora Mayor a 90 días	7,99%	9,72%	8,90%			
	Cartera con Mora Mayor a 30 días	944.678.158,63	1.086.229.351,08	1.089.030.106,20			
	% Mora Mayor a 30 días	9,63%	8,65%	7,80%	1,50%	2,25%	2,25%
	Participación Mora Mayor a 30 días	9,68%	9,92%	9,91%			
	Coefficiente de Riesgo (PEA)	3,84%	4,02%	4,97%	0,00%	1,50%	1,50%
	% Inactividad Total	75,10%	74,79%	74,92%	0,00%	0,00%	0,00%
	IMC (índice de mora controlada)		10,67%	12,71%	0,75%	0,00%	0,75%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Crecimiento COOCIQUE R.L. Sucursal San José

El peso relativo aumentó en 2015 y disminuyó en 2016, este indicador contempla el cumplimiento de la metas de la Sucursal. La cooperativa tuvo problemas con el cumplimiento de metas de crecimiento de los activos, cartera y captación.

Tabla 17: Crecimiento COOCIQUE R.L. Sucursal San José

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
				Peso relativo en PRISMA		
Crecimiento				13,00%	19,00%	7,75%
Activos Por Sucursal	9.814.881.479,93	12.463.049.082,50	13.677.100.832,93			
Cumplimiento de Meta	19,99%	24,17%	-2,51%			
Cartera Por Sucursal	9.813.139.460,20	12.553.570.685,45	13.960.275.644,47			
Cumplimiento de Meta Diferente a Consumo	-5,19%	-1,75%	-304,10%	0,00%	1,50%	0,00%
Cumplimiento de Meta Consumo	955,07%	123,49%	61,65%	11,00%	11,50%	5,75%
Obligaciones con el Público Por Sucursal	6.252.747.108,20	7.832.467.842,09	7.477.725.297,30			
Cumplimiento de Meta	-48,35%	227,09%	-32,80%	0,00%	3,50%	0,00%
Capital Social Por Sucursal	1.204.593.038,69	1.384.988.514,34	1.524.012.545,19			
Cumplimiento de Meta	151,44%	77,97%	45,20%	1,00%	0,50%	0,00%
Excedentes Por Sucursal	130.049.221,44	46.502.057,48	460.862.037,61			
Crecimiento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Número de Asociados Totales (Toma en cuenta NG)	8.554,00	9.064,00	8.797,00			
%Cumplimiento meta Número de Asociados Totales	8,29%	568,35%	330,38%	0,00%	1,00%	1,00%
Número de Asociados NG	419,00	413,00	375,00			
%Cumplimiento meta Número de Asociados NG	18,70%	291,43%	185,71%	0,00%	1,00%	1,00%

Usuarios de Servitel	25,00	-	-			
% Cumplimiento de la meta Servitel	9,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Contratos página transaccional	181,00	35,00	35,00			
% cumplimiento de la meta Contratos Página Transaccional	56,90%	10,09%	10,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Tarjetas de Crédito	23,00	1,00	11,00			
% cumplimiento de la meta Tarjetas de Crédito	125,45%	5,00%	55,00%	1,00%	0,00%	0,00%
Tarjetas de Débito	148,00	136,00	180,00			
% cumplimiento de la meta Tarjetas de Débito	90,20%	64,15%	84,91%	0,00%	0,00%	0,00%
Cargos Automáticos	1.471,00	653,00	-			
% cumplimiento de la meta Cargos automáticos	136,11%	55,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pólizas	10,00	-	-			
% cumplimiento de la meta Pólizas	17,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SINPE	1.075,00	543,00	543,00			
% cumplimiento de la meta SINPE	164,71%	76,26%	76,26%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Nivel de Riesgo de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

La calificación de riesgo de la sucursal disminuyó en 2015 y se mantuvo en 2016 en 92%.

Durante el 2016 se mantuvo una constante mejora de los procesos relacionados con nivel de riesgo, iniciando con la implementación de dos nuevas herramientas, una para la valoración de Riesgo Operativo apegado a la normativa SUGEF 18-16 “Reglamento sobre la gestión de Riesgo Operativo”, de la cual se espera obtener beneficios de eficiencia operativa a nivel organizacional, y la otra para la valoración de Riesgo de Liquidez apegado a la normativa SUGEF 17-13 “Reglamento sobre la administración del Riesgo de Liquidez”. Con el objetivo de crear una mayor consciencia y cultura en función del riesgo, se emiten una serie de informes especiales, los cuales han sido del conocimiento tanto del Comité de Riesgos como del Comité Gerencial, y evidencian temas importantes y específicos dentro de los cuales se menciona:

- Análisis de nuevos productos.
- Análisis del sistema cooperativo (principales competidores).
- Análisis de estimaciones por tipo de deudor, línea, segmento y sucursal.
- Análisis de morosidad por tipo de deudor, línea, segmento y sucursal.
- Análisis de incobrables por tipo de deudor, línea, segmento y sucursal.
- Análisis de operaciones de la Tienda de Suministros.
- Análisis de operaciones de la Unidad Técnica y de Vivienda.
- Definición de límites de concentración de cartera por segmentos.
- Evaluación de indicadores financieros camels de acuerdo con proyecciones financieras.

Con base en los informes sobre la cartera de crédito (estimaciones, morosidad e incobrables), la administración tomó decisiones relacionadas con ajustes integrales en políticas y reglamentos de crédito para mitigar el efecto de morosidad y otros riesgos asociados. Adicionalmente, se realizó una primera capacitación en el tema de riesgo operativo a jefaturas, direcciones y cuerpos directivos, la cual fue impartida por un experto externo, esfuerzo que forma

parte del proceso de implementación de la medición de riesgo basado en la nueva normativa SUGEF.

Durante el año se realizaron 12 sesiones de Comité de Riesgos (dos de las cuales fueron virtuales), en las que se contó con el quorum necesario para tomar los acuerdos correspondientes en dicho comité. El comité está conformado por dos miembros del Consejo de Administración, Gerente General, Director Financiero, miembro externo y como invitado un miembro del Comité de Vigilancia. Como parte de los puntos tratados en las sesiones de comité, se analizaron los indicadores establecidos en el documento de Políticas de Riesgo aprobados por el Consejo de Administración.

Resultado de método de resultados de la gestión PRISMA de COOCIQUE R.L. Sucursal San José

Según este indicador el desempeño de la sucursal aumentó en 2015 y disminuyó en 2016 a 66%. Según el ranking de sucursales, San José ocupó el lugar séptimo en 2014 y 2016, en 2015 el desempeño la posicionó en segundo lugar.

Datos de la cartera

El siguiente cuadro muestra una relación de los datos de la cartera de San José, comparados con la Sucursal Central y monto general de COOCIQUE R.L.

El crecimiento de la cartera de crédito del año 2016 obedece a un enfoque de ventas agresivo, que dio un auge y apoyo importante a todos los canales de ventas, priorizando sectores y nichos de mercado en la colocación. Esto permite un crecimiento significativo, pero con un riesgo de morosidad más controlado, que se espera que refleje, en el corto plazo, una cartera más sana.

Con el apoyo de la Unidad de Tecnologías de Información de COOCIQUE R.L., se implementaron las primeras mejoras en el Sistema de Cobro Administrativo, que permiten excluir la población “no gestionable” para concentrar el esfuerzo de cobro en las poblaciones de interés, según la estructura, en los siguientes equipos de gestión. Adicionalmente, mediante el uso de fuentes de información

interna, se asigna la cartera el primer día hábil del mes para que los equipos dispongan del máximo de días posibles para gestionar el lote asignado.

Tabla 18: Datos de la Cartera

	Sucursal	Saldo Crédito	Prod.acum x cobrar	Provisión	Saldo Venc.30 días	Saldo Venc.90 días
2014	Sucursal Central	14.439.410.188,00	161.064.887,31	410.842.912,07	1.500.342.482,80	381.670.000,19
2014	San José	9.813.139.460,18	99.241.837,44	368.752.669,72	944.678.158,63	163.778.327,11
2014	Total general	101.667.024.982	1.107.337.814	2.474.179.977	9.764.026.101	2.050.349.629
2015	Sucursal Central	17.328.198.264,54	175.217.961,82	600.239.825,83	1.549.891.007,49	392.494.378,41
2015	San José	12.553.570.685,48	113.815.465,66	522.566.123,12	1.086.229.351,08	274.162.995,82
2015	Total general	114.284.116.280,98	1.209.916.661,39	3.549.162.426,39	10.948.216.640,68	2.819.483.739,62
2016	Sucursal Central	19.785.405.980,46	185.159.442,98	671.035.898,43	1.494.219.082,59	523.107.538,28
2016	San José	13.960.275.644,47	119.772.366,35	684.137.399,67	1.089.030.106,20	299.369.767,78
2016	Total general	136.414.981.630,59	1.304.058.196,81	4.781.998.015,14	10.986.103.644,90	3.364.163.022,81

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Monto de colocación y crecimiento de cartera de sucursal San José, Oficina Central y total de COOCIQUE R.L.

Durante el año 2016 la cartera de crédito creció, siendo el crédito de consumo uno de los segmentos de mayor crecimiento, lo anterior obliga a tomar acciones más puntuales en esta cartera para mitigar las limitaciones que se experimentan en el proceso de cobro en cuanto a localizaciones y garantías.

Tabla 19: Monto de colocación y crecimiento de cartera de sucursal San José, Oficina Central y total de COOCIQUE R.L.

Monto colocación Bruta Anual				Monto colocación Bruta Mensual				Monto crecimiento anual de cartera neto			
	SUCURSAL			SUCURSAL			SUCURSAL				
2014	OFICINA CENTRAL	5.173.247.353,66		OFICINA CENTRAL	419.393.754,21		OFICINA CENTRAL	594.662.688,94			
2014	SAN JOSÉ	5.576.321.994,28		SAN JOSÉ	649.505.398,20		SAN JOSÉ	3.364.567.567,23			
2014	TOTAL COOCIQUE R.L.	47.428.407.133,29		TOTAL COOCIQUE R.L.	4.784.719.493,95		TOTAL COOCIQUE R.L.	18.187.347.256,16			
2015	OFICINA CENTRAL	5.243.498.358,43		OFICINA CENTRAL	651.954.710,36		OFICINA CENTRAL	2.888.543.074,67			
2015	SAN JOSÉ	6.742.119.400,42		SAN JOSÉ	389.181.823,21		SAN JOSÉ	2.470.415.812,25			
2015	TOTAL COOCIQUE R.L.	48.634.012.759,22		TOTAL COOCIQUE R.L.	4.138.220.631,64		TOTAL COOCIQUE R.L.	11.567.414.429,18			
2016	OFICINA CENTRAL	8.501.490.531,02		OFICINA CENTRAL	789.776.882,33		OFICINA CENTRAL	2.457.207.715,92			
2016	SAN JOSÉ	6.036.953.759,18		SAN JOSÉ	191.012.360,31		SAN JOSÉ	1.406.704.958,99			
2016	TOTAL COOCIQUE R.L.	61.292.611.264,13		TOTAL COOCIQUE R.L.	4.153.075.947,17		TOTAL COOCIQUE R.L.	22.130.865.349,60			

Fuente: Elaboración propia con datos de COOCIQUE R.L. Sucursal San José.

Metas de acción Sucursal San José

Cada sucursal tiene metas de acción anual, la siguiente tabla muestra el cumplimiento de las acciones durante 2014, 2015 y 2016.

Aunque hubo aumentos en la cartera de crédito, no se logró la meta de la sucursal durante en el periodo comprendido entre 2014 a 2016. Entre los problemas destacan la inestabilidad laboral, la situación económica del país, la falta de información para localizar a las personas (Ley de Protecciones de Datos Personales) y créditos con problemas de garantía. También tuvieron problemas en incrementar la cartera de captación durante 2014 y 2016, lo cual se debe a problemas del macroentorno económico.

En las demás acciones sí cumplieron con las metas durante 2014, 2015 y 2016.

Este capítulo mostró el análisis financiero de COOCIQUE R.L. sucursal San José con datos aportados en el capítulo 2, el siguiente capítulo es una propuesta para mejorar la rentabilidad.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN COOCIQUE R.L. SUCURSAL DE SAN JOSÉ

En este capítulo se procederá a desarrollar la propuesta que busca mejorar la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José con base en la información adquirida y analizada en los capítulos anteriores. Esta propuesta deber ser evaluada por la cooperativa para su implementación.

Aquí se expondrá el objetivo y el concepto general para comprender la base de la propuesta. Para guardar coherencia con la estrategia general de la empresa, esta fue desarrollada con estricto apego al marco estratégico de COOCIQUE R.L.

4.1 Generalidades de la propuesta

La administración financiera, como se mencionó en el capítulo I, se ocupa de administrar los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, pública o privada. Además, actúa de forma activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento de la empresa y el mejoramiento de su posición competitiva (Gitman, 2007).

Entre las principales funciones de la administración financiera está realizar pronósticos y toma de decisiones, por lo cual es muy importante la relación con la economía y la contabilidad (Madura, 2009).

Si una organización sabe hacia dónde va, le resultará más sencillo prever y afrontar las situaciones futuras para llegar a la meta planteada. El proceso de planificación financiera debe ser continuo, puesto que el entorno está en constante cambio, no es solo un modelo, sino un ejercicio constante. Así lo define el libro de Finanzas Corporativas, los planes financieros se crean, se examinan y se modifican una y otra vez (Ross, 2012).

Los modelos de planificación financiera se desarrollan con insumos tanto internos como externos, a partir de información contable; es válido destacar que no toman en cuenta el flujo de efectivo, el riesgo y que las variables macroeconómicas no se mantienen estables. Se hace referencia a un momento determinado, porque los datos que arroja una proyección financiera son aplicables según la información con la que se cuente en un período determinado de análisis.

4.1.1 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta consiste en desarrollar una proposición para mejorar la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José, a través de incrementos en los ingresos.

4.1.2 Justificación de la propuesta

La rentabilidad constituye el eje central de la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. El desarrollo económico de un negocio va a depender de su capacidad de cubrir los gastos de operación, administrativos y financieros, que permitan que la empresa sea rentable.

Las razones financieras tienen un papel fundamental en el análisis del comportamiento de la rentabilidad, puesto que son indicadores que relacionan dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr la medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa. Cada razón financiera es una medida que permite identificar las áreas de fortaleza y debilidad de la organización.

Los indicadores financieros se resumen en cuatro categorías:

1. Liquidez
2. Actividad
3. Rentabilidad
4. Endeudamiento

Dentro de este agrupamiento, las razones de rentabilidad constituyen un eje fundamental para la toma de decisiones, por eso esta propuesta se basa en mejorar la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.

Para el éxito de toda institución financiera se requiere de técnicas para administrar de manera eficientemente cada una de sus áreas. Esto con el fin de lograr los objetivos plasmados en su plan estratégico, a través de un panorama adecuado que permita tomar las decisiones correctas en el mercado. Es necesario mantener orden en todos los niveles de la organización, por ello, el análisis financiero es un aspecto de verdadera importancia dentro de la cooperativa, debido, en primera instancia, a su naturaleza de ente financiero.

4.1.3 Factores relevantes para la propuesta

COOCIQUE R.L. es una cooperativa abierta, es decir que cualquier persona, sin importar credo, género, condición social o política, puede participar. Esta cooperativa fue fundada en 1965, posee una participación de mercado financiero nacional del 6.18% y cuenta con 22 puntos de servicio en Costa Rica.

La propuesta se fundamenta en aspectos teóricos y operativos sobre los elementos básicos del proceso de la administración (planeación, organización, dirección y control). Además considera las disposiciones del sistema cooperativo nacional, los elementos de control interno según la legislación, y las normas y principios de contabilidad vigentes en el país, las cuales son:

- Normativas emitidas por la SUGEF, como por ejemplo: Reglamento para juzgar la situación económica financiera de las entidades fiscalizadas.
- Ley de Asociaciones Cooperativas.
- Leyes de referencia como: La ley número 8292 Ley General del Control Interno.

La situación financiera de las empresas es producto de muchas decisiones de carácter político institucional y gerencial, además de factores condicionantes, tanto internos como externos, los cuales es necesario estudiar y tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis completo de la situación de la empresa.

Si bien los estados financieros y sus análisis dan mucha información útil para tener una idea de la situación, se limitan a la parte contable: los resultados financieros. Es decir, no toman en cuenta el clima organizacional, la tasa de inflación del país, el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, los procesos burocráticos de la empresa. Estos elementos ya han sido contemplados en el Capítulo III para la realización de esta propuesta.

El Departamento Financiero es de gran importancia en una empresa, porque mide el comportamiento de la institución, mostrando las áreas donde puede mejorar; no solo permite conocer el pasado y el presente, sino también hacer proyecciones. Es el encargado de dar a conocer los gastos y ganancias y elevar a la Junta Directiva las recomendaciones relacionadas a las políticas de gestión financiera, políticas de racionamiento del gasto, de inversión, de captación de recursos y de establecimiento de tasas de interés.

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello, tendrá que tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios. Para conseguirlo, deberá garantizar al resto de la empresa una información constante y en la forma correcta para que sea útil a la hora de tomar las diferentes decisiones que surjan a lo largo del tiempo.

4.2 Propuesta para mejorar la rentabilidad en COOCIQUE R.L. Sucursal San José

4.2.1 Definición de objetivos

1. Ampliar la presencia de COOCIQUE R.L. en San José.
2. Aumentar el posicionamiento de COOCIQUE R.L.
3. Aumentar la cantidad de servicios y productos entre los asociados actuales.
4. Desarrollar herramientas que faciliten la comunicación con los asociados.

5. Determinar elementos y recursos necesarios para implementación de estrategia.

4.2.1 Definición de propuesta para mejorar la rentabilidad

Esta propuesta busca mejorar la rentabilidad a través del incremento de los ingresos en la COOCIQUE R.L. sucursal de San José, está dirigida a personas laboralmente activas que viven en la provincia de San José. La intención con los asociados es aumentar la cantidad de vinculaciones financieras que tienen con la cooperativa, en el caso de los no asociados es asociarlos y profundizar con cada uno de ellos.

Provincia San José

Según datos del INEC, la población activa laboralmente en la provincia de San José es de 587.980 personas (INEC, 2017).

Mercado potencial

La propuesta va dirigida para asociados de COOCIQUE R.L. y personas no asociadas que viven en San José, del total de personas activas laboralmente se pretende llegar a 0,17%, un total de 1.000 personas no asociadas.

Asociados de COOCIQUE R.L.

El número total de asociados en 2016 es de 8.797. Actualmente el promedio de transacciones es de 6.473, existe una colocación de 191 tarjetas.

En 2016 la cartera de consumo representó un 87% del total de la cartera y la cartera de no consumo representó el 13%. La tasa ponderada de consumo es de 19,57%, la tasa ponderada de deuda de consumo es de 11,3%, la tasa ponderada de no consumo es de 12,85% y la tasa de deuda de no consumo es de 8,8%.

Estrategia para aumentar ingresos

- a) **Estrategia de imagen corporativa:** El objetivo es ampliar el posicionamiento de COOCIQUE R.L. en la provincia de San José.

COOCIQUE R.L. fue la primera cooperativa de ahorro y crédito abierta en San Carlos, que se ha logrado mantener en el mercado con un crecimiento razonable, acorde con sus indicadores y posibilidades patrimoniales, haciendo uso de sus ventajas competitivas, con una misión inquebrantable y con una base asociativa amplia y permanente formación, que durante décadas de existencia ha logrado atraer a miles de asociados. Es una cooperativa que se ha mantenido en constante evolución, afrontando con éxito las circunstancias de la economía, esto no solo ha permitido el crecimiento sino el fortalecimiento de sus operaciones.

COOCIQUE R.L. es supervisada por el Banco Central de Costa Rica, específicamente por la Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF. La razón de ser de la cooperativa son sus asociados, por los que busca atender de forma rápida y con estándares de calidad, buscando siempre ayudar en el mejoramiento de su calidad de vida y de sus comunidades.

Tabla 20: Resumen de estrategia de imagen corporativa

Objetivos:

1. Aumentar presencia de COOCIQUE R.L. en la provincia de San José.
2. Fortalecer estrategia de comunicación para aumentar ingresos.

Segmento de mercado	Comunicación	Beneficios de invertir en comunicación
Personas laboralmente activas de la provincia de San José.	Se logrará a través de acciones que fortalezcan la publicidad y responsabilidad social.	El acercamiento se hará a través de ferias, charlas, eventos, redes sociales y material promocional de la cooperativa

Fuente: Elaboración propia.

Comunicación

Se procura aumentar el posicionamiento de COOCIQUE R.L. en San José, utilizando las siguientes acciones:

- Fortalecer el Programa de COOCIQUE Nueva Generación en San José incentivando el ahorro de los niños y jóvenes para que ellos y sus

familias mantengan vínculos con la cooperativa, así como el personal docente y administrativo de esas instituciones. Entre las actividades que se proponen es elegir 3 escuelas de diferentes cantones de San José para sembrar árboles con los niños, serían 50 árboles por escuela, además de una competencia de dibujo con temas relacionados a los valores, los dibujos ganadores irán en el diseño de almanaque anual y agendas.

En cada visita a las escuelas se pretende obsequiar separadores de libros, lápices, lapiceros, una cinta o lazo para los ganadores de los concursos de dibujo.

- Interactuar en redes sociales y utilizarlas como medio para dar a conocer los productos y servicios que ofrece COOCIQUE R.L.
- Vallas publicitarias: Se utilizará dos vallas en las tres comunidades donde se realicen los concursos de dibujo.
- Rótulo en parada de buses en las tres comunidades elegidas para visitas a las escuelas.
- Participar en actividades comunales a través de patrocinios para dar a conocer la cooperativa.
- Publicidad de COOCIQUE R.L. para visitas a instituciones públicas y empresas privadas: Se organizará los puestos con material promocional, para atender a los interesados en productos y servicios de la cooperativa, el objetivo es visitar todas las instituciones públicas y empresas privadas posibles en la provincia de San José.
- La razón de ser de esta cooperativa son sus asociados, por lo que siempre busca atender de forma rápida y con altos estándares de calidad, buscando siempre ayudar en el mejoramiento de su calidad de vida y de sus comunidades. Por esta razón se promueve que COOCIQUE R.L. sea ejemplo de prácticas que fomenten la responsabilidad social.
- Elegir una institución, puede ser escuela, asilo, estación de bomberos, iglesia, salón comunal para realizar arreglos menores de infraestructura,

en los trabajos pueden participar los asociados y empleados de sucursal. También se propone recolección de víveres para entregar a fin de año a familias de escasos recursos y útiles escolares para principio de año.

- Participar en ferias de salud, promoviendo los créditos de salud.

Beneficios de invertir en comunicación

Son muchos los beneficios de invertir en comunicación, puesto que permite dar a conocer y crear más cercanía con posibles asociados. La importancia se centra en crear empatía con la cooperativa, al trabajar en temas de responsabilidad social, mediante una mayor exposición de herramientas publicitarias.

Por medio de la comunicación se darán a conocer las ventajas de asociarse a COOCIQUE R.L., en una misma cooperativa pueden vincular todos los servicios financieros, con competitivas tasas de interés, un servicio al cliente de calidad para realizar las transacciones de forma rápida y segura. Esta propuesta ayudará a mejorar la rentabilidad de la sucursal, fomentando la llegada de nuevos asociados, por medio de una mayor exposición de la imagen de la cooperativa, que transmite seguridad. Se pretende, con mayor proyección en diferentes comunidades de San José, fortalecer la cercanía de la cooperativa con los habitantes de la provincia, de esta manera la sucursal tendrá mayor posibilidad ser recordada por los posibles asociados cuando requieran productos y servicios financieros.

Conveniencia

Por medio de ferias, charlas y actividades en las que participe COOCIQUE R.L. como organizadora o patrocinadora, se puede dar a conocer las ventajas de asociarse a la cooperativa. Es importante mantener estándares de calidad en cada actividad que realicen, mediante personal amable que atienda con cortesía y eficiencia. Al participar en ferias, visitas a instituciones públicas o empresas privadas, escuelas, en cada actividad se aprovechará para informar

sobre los productos y servicios que ofrece COOCIQUE R.L., fomentando la comunicación boca a boca

Tabla 21: Presupuesto de la estrategia de imagen corporativa

Artículo	Unidades	Costo Unitario	Total inversión	
Material informativo				
Separadores de libro	300	50	15.000	
Calendarios de bolsillos	150	100	15.000	
Calendarios 14 cm x 20 cm una cara	200	180	36.000	
Cintas (para concursos dibujo)	75	1.000	75.000	
Desplegables	300	200	60.000	
Volantes media carta	600	125	75.000	
Total material informativo				276.000
Premios para visitas a escuelas				
Alcancías	75	500	37.500	
Galletas	300	250	75.000	
Jugo	300	350	105.000	
Bolsas con logotipo promocional	300	125	37.500	
Total premios para concurso				255.000
Publicidad				
Campaña Publicidad en Facebook 1 mes	1	50.000	50.000	
Vallas para calles 210 cm x 150 cm, dos vallas en 3 comunidades	6	300.000	1.800.000	
Rótulo parada autobuses 400 cm x 60 cm	3	250.000	750.000	
Instalación de vallas y rótulos	1	275.000	275.000	
Litografía 4 caras	4	30.000	120.000	
Total en publicidad				2.995.000
Responsabilidad Social				
Ayuda social de infraestructura	1	1.200.000	1.200.000	
Siembra 50 árboles en 3 comunidades	150	500	75.000	

Total en responsabilidad social				1.275.000
Total estrategia de imagen corporativa				4.801.000

Fuente: Elaboración propia.

La distribución del presupuesto es la siguiente:

- En total se visitarán 3 escuelas para concursos de dibujo, se distribuirán por cada escuela 50 separadores de libros, 50 lapiceros, 50 lápices, 25 calendarios de bolsillos, 20 calendarios de 14 cm x 20 cm, 25 cintas para los ganadores de concursos, 20 despleables, 50 volantes, 25 alcancías de premio, 100 galletas, 100 jugos, 100 bolsas promocionales. El resto de material informativo se distribuye en otras actividades
 - Se destinan 50 árboles por escuela para siembra con niños y asociados.
 - Las vallas publicitarias son dos por comunidad y un rótulo de parada por comunidad, se instalan en las comunidades donde se trabaje con escuelas.
 - Se destina una obra social de infraestructura.
- b) **Estrategia dirigida a asociados de COOCIQUE R.L.:** Busca mejorar el posicionamiento actual, informando sobre los productos y servicios de la cooperativa, logrando que esta sea la entidad financiera favorita en la mente de los asociados.

Los objetivos de esta estrategia son:

- Procurar la satisfacción de las expectativas actuales de los asociados a través del conocimiento de sus preferencias, para desarrollar una estrategia que satisfaga sus necesidades.
- Promocionar entre los asociados todos los productos y servicios que ofrece la sucursal.
- Promover una imagen familiar, con solidez y respaldo que permita que la cooperativa sea elegida como entidad financiera por toda la familia.

Entre las acciones que se proponen están:

- Convenios con universidades para financiar estudios y otorgar descuentos en pago de matrícula.
- Incentivar el uso de la página web y aplicación para celulares.
- Es importante utilizar la tecnología existente para mejorar el servicio de calidad que se ofrece, por ejemplo envío de información crediticia y ahorro por mensajes de texto y correo electrónico sobre fechas de pago, saldo, informe de pago realizado.

Se debe orientar a los asociados y familias sobre todos los productos que ofrece la sucursal:

- Evaluar semestralmente los productos y servicios que ofrece la sucursal, para buscar áreas de mejora.

Comunicación

COOCIQUE R.L. posee una amplia gama de productos y servicios financieros, pero algunos asociados desconocen esa información, no logran identificar los diferentes tipos de ahorro, crédito, cuentas de inversión, pólizas, servicios electrónicos que ofrece la sucursal. Es importante que los asociados conozcan esta información, cómo usar esos productos y servicios, y cuáles son los beneficios.

Se proponen las siguientes acciones:

- Diseñar material publicitario sobre los productos y servicios que ofrece COOCIQUE R.L. Sucursal de San José, se entregará a los asociados que lleguen a la sucursal.
- Realizar un sorteo entre los asociados con depósitos a plazo. Se deben definir condiciones, por ejemplo entre los asociados con depósitos a plazo mayores a 1.000.000 de colones con plazo superior a los seis meses, quedan participando en un certificado de 500.000 colones.

- También puede haber sorteos entre los asociados que tengan créditos al día, para estimular el buen cumplimiento de pago. Por ejemplo la reducción de tasa de interés por tres meses, o se podría reducir el margen de contribución, de esta manera la cooperativa cubre los gastos financieros de la deuda y el asociado percibe por tres meses una disminución de su cuota.
- Realizar charlas para educación financiera, con el propósito de vincular más a los asociados con los productos y servicios que ofrece la sucursal.

Beneficios de invertir en comunicación

En el ranking de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, COOCIQUE R.L. ocupa el quinto lugar, por eso es tan importante mantener estándares de calidad en el servicio y productos que ofrece, realizando estudios comparativos de tasas de interés, para ofrecer mejores condiciones de mercado. Para brindar un mejor servicio, es necesario que los trámites sean ágiles, rápidos y seguros, es fundamental que la página transaccional y aplicación móvil sean eficientes, y comunicar la facilidad de los servicios que ofrece, es primordial la comunicación.

Tabla 22: Presupuesto de la estrategia para asociados

Detalle	Unidades	Costo Unitario	Total inversión
Calendarios de pared, con los diseños ganadores en los concursos de dibujo en escuelas seleccionadas	1.000	2.000	2.000.000
Calendarios 14 cm x 20 cm	500	200	100.000
Brochures con información de productos y servicios de la cooperativa	5.000	200	1.000.000
Volantes media carta	5.000	110	550.000
Premio de rifa entre asociados con depósitos a plazo mayor a 1.000.000 por 6 meses	1	500.000	500.000
Mensajes de textos	500.000	6	3.000.000
Refrigerio para 4 grupos de 50 personas	120.000	4	480.000
Material para charlas	30.000	4	120.000
Total de costo estrategia para asociados			7.750.000

Fuente: Elaboración propia.

- c) **Estrategia dirigida a no asociados de COOCIQUE R.L.:** Se orienta a personas activas laboralmente de la provincia de San José.

Tabla 23: Resumen de estrategia para no asociados de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José

Objetivos:		
1. Incrementar el porcentaje de afiliación en la sucursal de San José.		
2. Posicionar la cooperativa en la mente de posibles asociados.		
Segmento de mercado	Comunicación	Beneficios de invertir en comunicación
No asociados que viven en provincia de San José.	Se incentivará asociarse ofreciendo productos en término de los beneficios que ofrece la cooperativa, con promociones y asesoramiento financiero.	Se busca un acercamiento por medio de ferias, visitas a instituciones públicas y empresas privadas.

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos de esta estrategia son:

- Incrementar el porcentaje de afiliación en la sucursal de San José.
- Posicionar la cooperativa en la mente de posibles asociados.

Comunicación

El objetivo principal es darse a conocer entre los no asociados y motivarlos a afiliarse a la cooperativa. Es muy importante destacar la facilidad y agilidad para realizar trámites, a través de la publicidad en la que se invierta y en redes sociales.

Es fundamental el análisis de tasas de interés en el mercado, para ofrecer las mejores ofertas posibles a los nuevos asociados. Es fundamental una buena administración de costos para mantener margen de utilidad alto, ofreciendo una

tasa atractiva para clientes. Además es vital que los trámites administrativos se realicen de forma rápida y precisa. Los clientes buscan calidad y valoran mucho el tiempo, se debe priorizar en dar respuesta rápida a las solicitudes de posibles asociados y asociados actuales de la cooperativa, esto con el fin de atraer nuevos clientes y mantenerlos satisfechos con el servicio de la cooperativa.

Conveniencia

A las personas laboralmente activas que viven en la provincia de San José se pretende llegar ofreciendo los productos y servicios que tiene la cooperativa, a través de las siguientes acciones:

- Visitas a comunidades ofreciendo asesoría financiera a grupos organizados y personas interesadas en financiamiento de sus proyectos productivos.
- Exposición en diferentes ferias comerciales, para entregar información sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa. Es muy importante que los puestos sean llamativos y con expertos en asesorar sobre los beneficios de asociarse a la cooperativa, y así mantener el interés entre los visitantes para identificar los productos y servicios de mayor interés.
- Publicidad en redes sociales para dar a conocer los productos y servicios de la cooperativa.
- Realizar promociones como atractivo para asociarse a través de campañas de afiliación.
- Brindar asesoramiento financiero en las visitas a instituciones públicas y empresas privadas destacando las ventajas de asociarse a COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.

Tabla 24: Presupuesto de la estrategia para no asociados

Detalle	Unidades	Costo Unitario	Total inversión
Agendas	500	3.000	1.500.000
Lapiceros con logo	300	250	75.000
Calendarios 14 cm x 20 cm	500	200	100.000
Brochures con información de productos y servicios de la cooperativa	5.000	200	1.000.000
Volantes media carta	5.000	110	550.000
Premio de rifa entre nuevos asociados	3	500.000	1.500.000
Campaña Publicidad en Facebook 3 mes	3	50.000	150.000
Total de costo estrategia para no asociados			4.725.000

Fuente: Elaboración propia.

Monto total del costo de propuesta

La siguiente tabla incluye los presupuestos de cada estrategia que se propone, el monto asciende a los 17.411.000 colones.

Tabla 25: Monto total del costo de propuesta

Detalle	Monto
1. Presupuesto de la estrategia de imagen corporativa	4.936.000
2. Presupuesto de la estrategia para asociados	7.750.000
3. Presupuesto de la estrategia para no asociados	4.725.000
Total de la propuesta	17.411.000

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Plan de acción

La propuesta tiene tres estrategias, la primera va dirigida fortalecer la imagen corporativa, la segunda es para los asociados y la tercera se enfoca en las personas laboralmente activas de la provincia de San José que no están asociadas. Es importante traducir esas estrategias en acciones concretas para que sean efectivas, por eso es fundamental para el éxito de esta propuesta definir el plan de acción, el cual debe ser supervisado y evaluado para medir su efectividad.

Para cumplir con las estrategias definidas en la sección 4.2 de este capítulo es necesario establecer el plan de acción, estas medidas a seguir tienen como prioridad resaltar los beneficios de la Sucursal de San José en relación con otras entidades financieras, brindar calidad en el servicio, mantener informados a los asociados y posibles asociados sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

La meta es que más personas puedan asociarse y que los clientes actuales aumenten la cantidad de vinculaciones financieras que poseen actualmente con la cooperativa, manteniendo buena comunicación. De esta forma, satisfacer las necesidades de los asociados y posibles asociados, ofreciendo respuestas oportunas y eficientes, así como información para facilitarle el proceso de adquisición de los productos y servicios que ofrece COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.

4.3.1 Plan de acción para estrategia de imagen corporativa

Objetivo

Ampliar el posicionamiento de COOCIQUE R.L. en la mente de los habitantes de la provincia de San José, con propósito que la cooperativa logre en la provincia una imagen confiable, amigable y socialmente responsable.

Mercado Meta

Provincia de San José.

Tabla 26: Plan de acción de imagen corporativa

Propósito	Plan de Acción	Responsable
Posicionar a la COOCIQUE R.L. en la provincia de San José	1. Visitas a comunidades ofreciendo asesoría financiera a grupos organizados y personas interesadas en financiamiento de sus proyectos productivos.	Equipo de ventas
	2. Visitas a diferentes ferias comerciales.	
	3. Publicidad en redes sociales.	
	4. Brindar asesoramiento financieros en las visitas a instituciones públicas y empresas privadas destacando las ventajas de asociarse a COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.	
	5. Fortalecer el Programa de COOCIQUE Nueva Generación en San José incentivando el ahorro de los niños y jóvenes.	
	6. Vallas publicitarias, se utilizará dos vallas en las tres comunidades donde se realicen los concursos de dibujo.	
	7. Publicidad de COOCIQUE R.L. para visitas a instituciones públicas y empresas privadas.	
	8. Competencia de dibujo en 3 escuelas.	
	9. Realizar arreglos menores de infraestructura como aporte social a alguna comunidad.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Plan de acción de estrategia dirigida a asociados de la Sucursal de San José

Objetivo

Mejorar el posicionamiento actual de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José, con el propósito de profundizar la relación con cada asociado.

Mercado meta

Asociados de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.

Tabla 27: Plan de acción de estrategia dirigida a asociados de la Sucursal de San José

Propósito	Plan de Acción	Responsables
Profundizar los vínculos financieros de los asociados de la Sucursal de San José	1. Orientar al asociado y familia sobre los productos y servicios que ofrece la sucursal.	Ventas Gerencia
	2. Organizar 4 charlas sobre capacitación financiera, y actualización de servicios, describiendo los productos y servicios, ventajas de asociarse a la cooperativa, reglamentación, trámites, que permitan dar al asociado parámetros de orientación.	
	3. Aumentar la colocación de productos de trámites rápidos.	
	4. Evaluar la capacidad de ofrecer mejores condiciones de mercado siendo eficientes en el uso de recursos.	
	5. Desarrollar campañas promocionales con incentivos para adquirir más productos o servicios de la cooperativa.	
	6. Enviar mensajes de texto sobre información relevante a los asociados.	
	7. Incentivar uso de página web y aplicación móvil.	

	8. Plantear condiciones para convenios con empresas y universidades.	
	9. Demostrar la confiabilidad y seguridad de la cooperativa.	
	10. Asignar y registrar un correo electrónico por asociado para mantener comunicación.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Plan de acción de estrategia dirigida a no asociados de la Sucursal de San José

Objetivo

Incrementar el porcentaje de afiliación de personas laboralmente activas de la provincia de San José.

Mercado meta

No asociados a COOCIQUE R.L. de la provincia de San José

Tabla 28: Plan de acción de estrategia dirigida a no asociados de la Sucursal de San José

Propósito	Plan de Acción	Responsable
Incrementar el porcentaje de afiliación	1. Evaluar la capacidad de ofrecer una tasa preferencial en el primer crédito así como beneficios en otros servicios.	Ventas
	2. Enfatizar en la facilidad y agilidad de los trámites en la cooperativa.	Gerencia
	3. Organizar charlas para dar a conocer los productos y servicios de la cooperativa.	
	4. Brindar asesoramiento financiero en las visitas a instituciones públicas y empresas privadas.	
	5. Visitas a diferentes ferias comerciales.	

Fuente: Elaboración propia.

COOCIQUE R.L. por ser una cooperativa abierta tiene la posibilidad de presentar una estrategia más amplia, de acuerdo con las necesidades de sus asociados y su plan estratégico.

Este capítulo se basó en una propuesta para mejorar la rentabilidad de la sucursal de San José a través de estrategias para aumentar número de asociados y mayor vinculación financiera de los asociados actuales. El siguiente capítulo expondrá las principales conclusiones y recomendaciones, como resultado de este trabajo de investigación en COOCIQUE R.L. Sucursal de San José.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de contextualizar el sistema financiero en Costa Rica, exponiendo los conceptos teóricos para la elaboración de la propuesta de mejoramiento de la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal San José, describir la cooperativa, sus principales características, entorno en el que opera y su estrategia de negocios actual, analizar la situación financiera de la sucursal, a través del estudio de Estados Financieros de los últimos tres periodos fiscales y de desarrollar una propuesta para mejorar la rentabilidad, se llega a las siguientes conclusiones:

- Después del estudio realizado al movimiento cooperativo costarricense y específicamente al sector de ahorro y crédito, principalmente en la figura de COOCIQUE R.L., podemos concluir categóricamente que el movimiento cooperativo costarricense desde sus inicios en 1907 ha venido a contribuir con el desarrollo socioeconómico del país.
- El cooperativismo en Costa Rica ha jugado un papel sumamente importante, entre los sectores más beneficiados están el cafetalero, azucarero, eléctrico, ganadero y transporte público.
- El sector cooperativo de ahorro y crédito ha sido uno de los más importantes a lo largo y ancho del país, pero sobre todo en la zona norte de Costa Rica, como en los cantones de San Carlos, Guatuso, Los Chiles, Alfaro Ruiz (Zarcero) y otros.
- El movimiento cooperativo ha sido muy importante en la electrificación rural, con cooperativas como COOPELEZCA R.L., COOPEGUANACASTE R.L. y COOPESANTOS R.L., que han permitido llevar la energía hasta los pueblos más lejanos de la región y así realizar una gran labor social.

- La presencia de la cooperativa COOPROLE R.L., conocida comercialmente como Dos Pinos, ha sido determinante para el desarrollo de la zona norte, ya que es la zona productora de leche más importante de Costa Rica.
- En Costa Rica también existen otras cooperativas importantes, como Coope San Carlos y otras cooperativas de campesinos dedicadas a la agricultura, sobre todo en los asentamientos del INDER.
- Pero definitivamente el papel que ha jugado COOCIQUE R.L. ha sido muy importante en la distribución de créditos con mejores condiciones a las del resto del sistema financiero en cuanto tasas de interés, requisitos, rapidez en la aprobación y accesibilidad.
- Hoy más que nunca es importante el fortalecimiento y crecimiento de COOCIQUE R.L. en razón del crédito, ya que en otros entes financieros es más complicado para algunos sectores de la población por la tasas de interés a plazos, garantías, el arrastre crediticio, tiempo de aprobación y otros.
- COOCIQUE R.L. ofrece una cantidad importante de servicios a sus asociados a los que deben consolidarse.
- La sucursal de San José tuvo un incremento en la morosidad del 8.35%, lo cual debe controlarse manteniendo la cartera morosa lo más baja posible.
- En la actividad de intermediación financiera la sucursal siempre ofrece sus servicios siguiendo una estrategia de necesidades de sus clientes como principio básico para tomar cualquier decisión.
- El servicio personalizado es fundamental para una excelente atención al público. Los servicios se están renovando constantemente, la cooperativa ha incursionado en los últimos años en el crédito productivo en actividades como la agricultura, actividades pecuarias, industrial, comercio, vivienda y servicios.
- En este trabajo final de graduación se puede observar con mayor claridad cuál ha sido el comportamiento financiero y operativo de la cooperativa.

- La sucursal presentó un buen balance entre el gasto administrativo y la utilidad. El costo operacional bruto disminuyó en 45.47% en el 2016, esto debido a una mejor administración de los recursos.
- En relación con la morosidad, aumentó en el 2015 y disminuyó para el 2016 gracias al apoyo de las diferentes dependencias de la cooperativa que fueron indispensables para una mayor cobertura.
- A partir de los informes sobre la cartera de crédito y las estimaciones de morosidad e incobrables, la administración tomó decisiones relacionadas con ajustes integrales en políticas y reglamentos de crédito para mitigar los efectos de la morosidad y otros riesgos. La capacitación al personal fue fundamental en el tema de riesgo.
- Durante el año 2016 la cartera de crédito creció, y fue la cartera de consumo la de mayor crecimiento. Lo que sí es notorio es la cantidad de medidas que la cooperativa ha venido tomando para mejorar su eficiencia, así como disminuir su cartera morosa, y un mayor análisis de las garantías a la hora de otorgar un crédito de manera tal que se pueda disminuir los créditos incobrables con nuevos reglamentos de crédito y capacitación al personal competente. Todo esto permitirá tener mejores parámetros de crecimiento y éxito en el cobro.
- Durante el año 2016 Costa Rica experimentó un proceso de estabilidad en los principales indicadores macroeconómicos, con resultados en inflación y devaluación estables, y con una TBP (tasa básica pasiva) con tendencia a la baja, iniciando en 5.95% y cerrando en 4.35%.
- En 2016 COOCIQUE R.L. mantuvo el quinto lugar en activos, crédito y captación, sétimo en patrimonio y octavo en excedentes, del sector cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica.
- Este trabajo final de graduación se centra en una propuesta para mejorar la rentabilidad de COOCIQUE R.L. Sucursal de San José, a través de tres estrategias que finalmente persiguen un mejoramiento o incremento de los ingresos.
- Para el éxito de las empresas se debe mantener un equilibrio entre los gastos de operación, administración y financieros, que finalmente

permitan una mayor rentabilidad. Por ello aquí se propone un plan estratégico para que mediante una mejor presencia de la cooperativa, un aumento en el posicionamiento y aumento en la cantidad de productos y servicios que adquieren los asociados actuales y una mejor comunicación se logra la atracción de nuevos asociados.

5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones anteriores se plantean las siguientes recomendaciones:

- Recomendamos que COOCIQUE R.L. Sucursal de San José implemente esta propuesta de mejoramiento de la rentabilidad que finalmente traerá grandes beneficios a sus asociados y a la institución misma.
- Después de desarrollar la propuesta se debe evaluar para medir los resultados, y que eventualmente pueda volverse a implementar.
- Una vez terminado el plan es necesario mantener activa la interacción y campaña en redes sociales destinada exclusivamente a la sucursal de San José como forma de mantener comunicación directa con los asociados.
- Se recomienda que COOCIQUE R.L. pueda expandirse con sus servicios a otras zonas de la provincia, así crecer y fortalecerse como una alternativa crediticia y de servicios para todos.
- Se debe ofrecer también otros servicios para tener una oferta mayor, no sin antes consolidar primero los servicios que actualmente se ofrecen a los asociados.
- Recomendamos una campaña de nueva afiliación para crecer en asociados, así como una mayor captación de recursos del público con una buena tasa de interés, más los excedentes que se puedan percibir como asociados al final del periodo fiscal.
- Como se puede observar, en este trabajo final de graduación se habla ampliamente sobre los diferentes servicios que ofrece la cooperativa

COOCIQUE R.L. ante la amplia cartera de ofertas, es muy importante fortalecer los productos que ya se ofrecen al mercado.

- En las diferentes líneas de crédito merece especial atención la de vivienda, que se dan a través de los bonos de interés social del Ministerio de la Vivienda, y como un aporte especial de la cooperativa se otorga también el bono crédito que permite a la familia construir un poco más de lo que se puede hacer con el monto original del bono. Nos permitimos recomendar que se incluya el bono de reconstrucción y ampliación de vivienda, que es muy importante para las familias en crecimiento.
- La línea de crédito para la producción es de vital importancia para una verdadera incorporación de los costarricenses a la economía laboral empresarial del país, se recomienda un mayor acceso a los fondos de Banca para el desarrollo e incentivar el crédito para la mujer micro empresaria y fomentar iniciativas productivas de los jóvenes.
- Podemos concluir que el personal existente hoy no es suficiente para controlar todos los servicios que se le ofrecen al público, podría existir una saturación en el trabajo que hace que bajen los niveles de eficiencia en el personal, por lo que se considera prestar especial atención este punto.
- Ser más estrictos al asignar los créditos, verificar la capacidad de pago y exactitud del récord crediticio, si son créditos hipotecarios hay que tener seguridad del valor real de la propiedad para saber con mayor precisión cuánto se puede prestar, de manera tal que se pueda recuperar los montos pendientes.
- Tener personal que solo se dedique a los cobros de más de 90 días para disminuir los índices de morosidad.

Bibliografía

- A. T., M. P., J. G., & A. S. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- ACI. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de www.aciamericas.coop
- ACI. (14 de noviembre de 2016). *La declaración sobre la identidad y Principios Cooperativos*. ACI: ACI.
- ACI. (14 de noviembre de 2016). *La declaración sobre la identidad y Principios Cooperativos*. ACI: ACI.
- Asamblea Legislativa. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de www.asamblea.go.cr
- Banco Central de Costa Rica. (14 de noviembre de 2016). Obtenido de http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/Resena%20Historica.html
- Bermúdez, C. V. (23 de febrero de 2017). Administrador. (G. R. Cascante, Entrevistador)
- Bonilla, T. S. (marzo de 2016). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. San José: Guayacán.
- Bulgarelli, O. A., & Monge, C. F. (2000). *El Movimiento Cooperativo en Costa Rica*. San José: CENECOOP.
- Burgarelli, O. A., & Monge, C. F. (1990). *El Movimiento Cooperativo en Costa Rica*. San José: Imprenta Nacional.
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito . (15 de noviembre de 2016). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito* . Obtenido de Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
- COOCIQUE R.L. (15 de enero de 2017). *COOCIQUE R.L.* Obtenido de <https://coocique.fi.cr>
- COOP Cooperativa de las Américas . (15 de noviembre de 2016). *COOP Cooperativa de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>
- FEDECACES. (2000). *El cooperativismo Financiero de Centroamérica y el Caribe*. San Salvador: FEDECACES.
- FEDECACES. (2000). *El cooperativismo Financiero de Centroamérica y el Caribe*. San Salvador: FEDECACES.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Mc Graw Hill.
- INEC. (25 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.inec.go.cr/empleo/temas-especiales-de-empleo>
- INFOCOOP. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia_costa_rica.html
- INFOCOOP. (5 de marzo de 2017). Obtenido de http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf
- Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, UCR. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de http://www.iice.ucr.ac.cr/conferencia_prensa/conferen_ru_lv_2016.pdf
- López, M. L. (1997). *Manuel de capacitación para asociados y delegados de cooperativas de ahorro y crédito*. San José: COOPEMEX R.L.
- Madura, J. (2009). *Administración Financiera Internacional*. México: Cengage Learning.
- Organización Intenacional de Trabajo. (15 de noviembre de 2016). *Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica*. Bolivia: OIT.
- Ross, S. A. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGRAW-HILL.
- Sagot, M. L. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de EL SISTEMA FINANCIERO COSTARRICENSE EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS: ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO: <http://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2014/03/MOMOGRAFIA-1-Loria-CARTA2-final.pdf>
- SUGEF. (15 de noviembre de 2016). Obtenido de https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/antecedentes_/

ANEXOS

Anexo 1: Balance General COOCIQUE R.L. Sucursal San José

BALANCE GENERAL 2014, 2015 y 2016

SUCURSAL SAN JOSÉ

	2014	2015	2016
ACTIVO			
DISPONIBILIDADES	23.151.577,57	24.374.936,21	25.758.223,04
INVERSIONES EN VALORES Y DEPÓSITOS A PLAZO	-	-	-
CARTERA DE CRÉDITOS	9.589.980.308,49	12.150.545.754,42	13.397.428.466,13
CTAS Y PRODUCTOS X COBRAR	1.470.638.607,49	1.653.185.041,09	2.049.154.108,73
BIENES REALIZABLES	45.903.536,33	46.371.169,44	10.203.529,89
PARTICIPACIÓN CAPITAL OTRAS EMPRESAS	92.471.084,39	113.812.627,40	112.735.976,27
PROPIEDAD MOBILIARIO Y EQUIPO EN USO	28.677.332,91	26.050.480,39	23.368.272,45

OTROS ACTIVOS		7.794.905,68	15.403.610,60	15.056.609,30
	Total del Activo	11.258.617.352,86	14.029.743.619,55	15.633.705.185,82
PASIVO				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		6.252.747.108,20	7.832.467.842,09	7.477.725.297,30
OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS		3.191.747.615,70	4.088.622.379,28	5.448.128.010,48
OTROS PASIVOS		165.020.920,42	339.285.668,82	372.209.924,22
	Total del Pasivo	9.609.515.644,32	12.260.375.890,18	13.298.063.232,00
PATRIMONIO				
	Total del Patrimonio	1.649.101.708,54	1.769.367.729,36	2.335.641.953,82
Total Pasivo y Capital		11.258.617.352,86	14.029.743.619,55	15.633.705.185,82

Anexo 2: Estado de Resultados COOCIQUE R.L. Sucursal San José

ESTADOS RESULTADOS 2014, 2015 y 2016

SUCURSAL SAN JOSÉ				
		2014	2015	2016
Ingresos financieros		1.441.535.432,48	2.321.730.417,69	2.601.727.494,34
Gastos financieros		663.048.989,71	1.068.501.831,11	1.074.488.736,44
Resultado financiero bruto		778.486.442,76	1.253.228.586,58	1.527.238.757,90
	Ingreso por recuperación de activos financieros	21.806.935,26	53.743.417,46	130.507.349,52
	Ing.x disminución Estimaciones	82.782.766,86	3.101.370,16	6.743.684,47
	Ing.x disminución Estimaciones ME	1.271.032,68	15.683.290,02	32.852.009,13
	Dism. Est. Compon. Genérico		1.283.790,81	1.422.817,61
	Dism. Esti. Créditos Contingen	350.220,76	430.780,94	4.033.528,83
	Dism. Est. Compon. Genérico	2.692,18	54.838,00	82.449,65
	Dism. Est. Compon. Genérico	7.976,32	7.199,65	19.984,36
	Gtos x Estim.Incobr.Car.Credit	439.197.133,79	9.076,49	33.607,69
	Gto p estim.deter e incob. CxC	12.613.652,54	960.471.105,50	917.437.382,51
	Gto p estim.deter e incob. CxC		5.463.247,69	7.957.506,07
	Gtos x Estim.Incobr.Car.Crédito	5.685.094,13		
	Gtos x Estim.Incobr.Car.Crédito	350.220,76	15.362.268,33	21.318.638,68
	Gtos x Estim.Incobr.Car.Crédito	15.752,38	67.768,68	79.545,67
	Dism. de Prov. para Obl. Patr.	794.838,07	20.379,42	

	Disminución de otras provisión	17.454,79	391.349,94	9.887,23
	Gtos x Estim.Incobr.Otras Ctas por Cobrar	2.622.657,37	3.033,45	272.134,62
			21.519.745,35	2.105.535,71
				6.707.029,91
	Resultado financiero neto	425.035.848,72	325.032.218,53	751.801.869,43
	Ingresos operativos diversos	47.220.398,66	118.649.083,32	143.069.901,46
	Gastos operativos diversos	31.823.392,06	76.844.615,30	49.706.734,67
	Resultado operativo bruto	440.432.855,32	366.836.686,55	845.165.036,22
	Gastos de administración	167.513.106,06	168.606.550,22	211.433.411,78
	Resultado operativo neto	272.919.749,26	198.230.136,32	633.731.624,44