

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN LA  
SUCURSAL BANCARIA JOSÉ MARÍA ZELEDÓN PARA  
ESTABLECER UNA PROPUESTA DE MEJORA EN LA  
RENTABILIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DE  
INDICADORES COMPUESTOS 2020**

**PABLO JOSÉ CASTRO ÁVILA**

**SAN JOSÉ, AGOSTO, 2020**

## Contenido

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	17
1.1	Planteamiento de problema .....	19
1.2	Objetivos.....	21
1.2.1	Objetivo general .....	21
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.3	Justificación .....	21
1.4	Antecedentes.....	23
2	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	30
2.1	Historia bancaria en Costa Rica.....	30
2.2	Liberalización del sector bancario .....	32
2.3	Reguladores de sistema bancario nacional .....	33
2.3.1	Banco Central de Costa Rica.....	33
2.3.2	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.....	34
2.3.3	Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) .....	35
2.4	Clasificación de la banca en Costa Rica.....	36
2.5	Antecedentes del Banco de Costa Rica .....	36
2.5.1	Apertura de cuentas corrientes en colones, dólares y euros.....	37
2.5.2	Apertura de cuentas de ahorro, en colones, dólares y euros. ....	38
2.5.3	Créditos hipotecarios, prendarios y fiduciarios, Pymes, otros. ....	38
2.5.4	Tarjetas de débito. ....	38
2.5.5	Tarjetas de crédito. ....	38
2.5.6	Depósitos a plazo. ....	38
2.5.7	Fondos de inversión. ....	38
2.5.8	Cajitas de seguridad .....	39

2.5.9	Fideicomisos.....	39
2.5.10	Quick Pass.....	39
2.5.11	Cargos automáticos de recibos.....	39
2.5.12	www.Bancobcr.com.....	39
2.5.13	Banca Móvil.....	40
2.5.14	Tucán.....	40
2.6	Conglomerado del BCR.....	40
2.7	Misión, Visión, Valores y Objetivos del Banco.....	41
2.7.1	Misión.....	41
2.7.2	Visión.....	41
2.7.3	Valores institucionales.....	41
2.7.4	Objetivos habilitadores.....	41
2.7.5	Objetivos estratégicos.....	42
2.8	Sucursal Bancaria.....	42
2.8.1	Tipos de sucursales.....	42
2.8.2	Cargos principales.....	43
2.9	Gerencia de la sucursal bancaria José María Zeledón.....	44
2.9.1	Estructura organizacional.....	45
2.10	Análisis Financiero.....	46
2.10.1	Análisis Horizontal.....	48
2.10.2	Análisis Vertical.....	48
2.11	Razones financieras.....	48
2.11.1	Razones de liquidez.....	49
2.11.2	Razones de actividad.....	49
2.11.3	Razón de Rotación de Activos.....	50

2.11.4	Razones de endeudamiento .....	50
2.11.5	Razones de crecimiento.....	51
2.11.6	Razones de rentabilidad .....	51
2.12	Modelo Dupont.....	54
2.13	Sistemas financieros y sus definiciones.....	55
2.13.1	Intermediarios financieros.....	55
2.13.2	Intermediarios financieros monetarios .....	56
2.13.3	Intermediarios financieros no monetarios .....	56
2.13.4	Información de la cartera de crédito.....	56
2.13.5	Eficiencia financiera y márgenes de intermediación.....	56
2.13.6	Diagnósticos de irregularidad financiera.....	56
2.14	Indicadores compuestos.....	56
2.14.1	Escalas de medida de un indicador .....	58
2.14.2	Tipos de indicadores.....	59
2.15	Propiedades que deben cumplir los indicadores compuestos.....	59
2.16	Modelo Altman Z-Score.....	61
2.16.1	Score original para determinar el riesgo .....	61
2.16.2	Interpretación de los Resultados .....	61
2.17	Logaritmo natural medir la volatilidad en tipo de cambio .....	64
2.17.1	Aplicación en finanzas y economía.....	64
2.17.2	Dominio del logaritmo natural .....	65
2.18	Modelo de diagnóstico C.A.M.E.L.S .....	65
2.18.1	Capital .....	66
2.18.2	Activos .....	66
2.18.3	Manejo.....	67

2.18.4	Evaluación de rendimientos .....	68
2.18.5	Liquidez.....	68
2.18.6	Sensibilidad a los riesgos de mercado.....	69
2.18.7	Evaluación cualitativa .....	70
2.19	La SUGEF mediante el acuerdo 375-2003 define los siguientes indicadores.....	71
2.19.1	Activo Productivo .....	71
2.19.2	Activo Total.....	72
2.19.3	Activo Productivo de Intermediación Financiera.....	72
2.19.4	Calces de plazos .....	72
2.19.5	Cartera de crédito total .....	72
2.19.6	Cartera Directa .....	72
2.19.7	Cartera de crédito al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial) .....	72
2.19.8	Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial .....	72
2.19.9	Estimaciones sobre cartera de créditos.....	72
2.19.10	Cartera (A+B).....	73
2.19.11	Inversiones en Títulos Valores .....	73
2.19.12	Pérdidas esperadas en activos menos estimaciones para activos .....	73
2.19.13	Pasivo con Costo .....	73
2.19.14	Pasivo Total .....	73
2.19.15	Captaciones a plazo con el público.....	73
2.20	Capital base calculado según lo dispuesto en el Acuerdo SUGEF 3-06 reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras menciona los siguientes indicadores .....	73
2.20.1	Patrimonio Promedio.....	74
2.20.2	Rentabilidad Nominal .....	74
2.20.3	Utilidad Operacional Bruta .....	74

2.21	Duración de Macaulay.....	74
2.22	Duración Modificada.....	75
2.23	Riesgo de tipos de interés: Convexidad.....	76
2.24	Scoring de crédito.....	76
2.24.1	¿Cómo funciona el scoring?.....	78
2.25	Gastos Operativos y de Administración.....	79
2.26	Propuesta de mejora.....	79
3	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>80</b>
3.1	Marco Metodológico.....	80
3.2	Ubicación.....	80
3.3	Tipo de Investigación.....	80
3.3.1	Enfoque cualitativo.....	80
3.3.2	Enfoque cuantitativo.....	81
3.3.3	Enfoque mixto.....	81
3.4	Unidad de análisis.....	84
3.5	Sujetos y Fuentes de la Investigación.....	84
3.5.1	Sujetos de información.....	84
3.5.2	Población.....	85
3.5.3	Muestra.....	85
3.6	Fuentes de investigación.....	86
3.6.1	Fuentes secundarias.....	86
3.6.2	Fuentes Primarias.....	87
3.7	Procedimiento metodológico por seguir.....	87
3.8	Variables.....	88
3.8.1	Desarrollo de las Variables.....	89

3.9	Descripción de técnica e instrumento de investigación.....	94
3.10	Técnica.....	94
3.11	Instrumento.....	95
3.11.1	Revisión documental.....	95
3.11.2	Procedimiento de Recolección.....	95
3.11.3	Tabla de Variables.....	95
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	97
4.1	Análisis Financiero.....	97
4.1.1	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	98
4.1.2	Análisis Vertical y Horizontal para el Balance General.....	104
4.1.3	Análisis de Razones Financieras.....	109
4.2	Indicadores de Rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón.....	116
4.2.1	Indicadores por Empleados.....	121
4.2.2	Indicador de Eficiencia Operativa.....	122
4.3	Análisis de la Rentabilidad por medio Del Modelo Dupont.....	122
4.3.1	Interpretación del Modelo Dupont.....	124
4.4	Modelo de la Volatilidad.....	126
4.5	Aplicación del modelo Altman Z-Score.....	127
4.5.1	Z Scoring de Riesgo.....	127
4.5.2	Z Scoring de Quiebra.....	128
4.5.3	Z score de Crédito.....	129
4.6	Análisis de las Carteras de la Sucursal José María Zeledón.....	130
4.6.1	Cartera de Captación de la Sucursal José María Zeledón del año 2017 al 2019....	131
4.6.2	Cartera de Captación de Junio 2018 a Junio 2020.....	131
4.6.3	Cartera de Colocación de la Sucursal José María Zeledón del 2017 al 2019.....	133

4.6.4	Cartera de Colocación de Junio 2018 a Junio 2020. ....	133
4.6.5	Datos recopilados de la entrevista realizada al Promotor de la Sucursal José María Zeledón	136
4.6.6	Análisis de las Carteras y la Intermediación Financiera .....	140
4.7	Análisis Del Modelo C.A.M.EL.S.....	142
4.7.1	Capital. ....	142
4.7.2	Activos. ....	142
4.7.3	Manejo.....	143
4.7.4	Evaluación de Rendimientos. ....	144
4.7.5	Liquidez.....	144
4.7.6	Sensibilidad a Riesgos de Mercado.....	144
4.8	Análisis del comportamiento de la morosidad de la Sucursal José María Zeledón .....	146
4.8.1	Estimaciones de la Cartera de Crédito .....	148
4.9	Distribución de los Costos Operativos de la Sucursal José María Zeledón .....	151
4.10	Análisis a Junio 2020 de la utilidad, Dupont y Altman Z-Score .....	155
4.10.1	Análisis Del Modelo Dupont a Junio 2020 .....	157
4.10.2	Análisis Z Score de Altman a Junio 2020 .....	157
4.11	Cuestionario a Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	159
4.11.1	Resultados obtenidos de los cuestionarios. ....	159
4.12	FODA de la Sucursal José María Zeledón .....	169
5	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	170
5.1	Conclusiones.....	170
5.2	Recomendaciones .....	173
6	Propuesta de Mejora en la Rentabilidad mediante la aplicación de Indicadores Compuestos	177
6.1	Propósito de la Propuesta de Mejora en la Rentabilidad .....	177

6.2	Objetivos de la Propuesta de Mejora en la Rentabilidad.....	177
6.3	Análisis de la Información Financiera Obtenida de los Indicadores Compuestos .....	179
6.3.1	Diseño de la Propuesta de Mejora en Aspectos Cualitativos .....	187
6.4	Implementación de la Propuesta de Mejora mediante la Aplicación de Indicadores Compuestos .....	191
7	Referencias.....	201
8	Apéndices.....	206
8.1	Apéndice A: Rentabilidad de las Colocaciones.....	206
8.2	Apéndice B: Metas Del BCR.....	206
8.3	Apéndice C: Aplicación Del Modelo de la Volatilidad.....	206
8.4	Apéndice D: Z Scoring del Riesgo .....	208
8.5	Apéndice E: Z Scoring de Quiebra.....	209
8.6	Apéndice F: Z Scoring de Crédito .....	210
8.7	Apéndice G: Calificación C.A.M.E.L.S .....	211
8.8	Apéndice H: ICM BCR .....	212
8.9	Apéndice I: Entrevista al Gerente de la Sucursal José María Zeledón.....	213
8.10	Apéndice J: Entrevista al Promotor de la Sucursal José María Zeledón .....	214
8.11	Apéndice K: Cuestionario a Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	215
8.12	Apéndice L: Compromiso Patrimonial y Pérdida Esperada de Activos.....	220
8.13	Apéndice M: Manejo de Activos y Gasto .....	223
8.14	Apéndice N: Riesgo Tasas de Interés .....	224
8.15	Apéndice O: Indicadores Compuestos del Modelo C.A.M.E.L.S .....	225
8.16	Apéndice P: Contrato para realizar Tesis de Graduación en el Banco de Costa Rica...	226

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de Estado de Resultados .....	47
Tabla 2. Ejemplo Modelo Dupont.....	55
Tabla 3. Elemento del Capital .....	66
Tabla 4. Evaluación de la Calidad de Activos .....	67
Tabla 5. Evaluación del Elemento del Manejo .....	68
Tabla 6. Evaluación de Rendimientos.....	68
Tabla 7. Evaluación de Liquidez.....	69
Tabla 8. Sensibilidad a Riesgos de Mercado.....	70
Tabla 9. Evaluación Cualitativa .....	70
Tabla 10. Clasificación Global.....	71
Tabla 11. Calculo de la muestra .....	86
Tabla 12. Variables .....	96
Tabla 13. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	98
Tabla 14. Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	100
Tabla 15. Análisis Vertical para el Balance General .....	104
Tabla 16. Análisis Horizontal del Balance General .....	107
Tabla 17. Indicadores de Cartera.....	109
Tabla 18. Indicadores de Captación .....	111
Tabla 19. Indicadores de Liquidez .....	113
Tabla 20. Razones de Deuda.....	114
Tabla 21. Razones de Actividad o de Gerencia .....	115
Tabla 22. Razón de Crecimiento del Ingreso .....	116
Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad.....	117
Tabla 24. Indicadores por Empleado.....	121
Tabla 25. Indicador de Eficiencia Operativa.....	122
Tabla 26. Z Scoring de Riesgo .....	127
Tabla 27. Nivel de Vulnerabilidad del Riesgo .....	128
Tabla 28. Z Scoring de Quiebra .....	128
Tabla 29. Nivel de Vulnerabilidad de Quiebra .....	129
Tabla 30. Z Scoring de Crédito .....	129

Tabla 31. Nivel de Vulnerabilidad del Crédito .....	130
Tabla 32. Cartera de Captación 2017 al 2019 .....	131
Tabla 33. Cartera de Captación Junio 2018 a Junio 2020 .....	131
Tabla 34. Cartera de Colocación 2017 al 2019 .....	133
Tabla 35. Cartera de Colocación Junio 2018 a Junio 2020 .....	133
Tabla 36. Distribución de la Cartera de Crédito.....	135
Tabla 37. Capital .....	142
Tabla 38. Activos .....	143
Tabla 39. Manejo.....	143
Tabla 40. Evaluación de Rendimientos.....	144
Tabla 41. Sensibilidad a Riesgos de Mercado.....	144
Tabla 42. Cartera de Crédito de la Zona Este .....	150
Tabla 43. Gastos Operativos 2017 al 2019 .....	151
Tabla 44. Gastos Operativos Junio 2018 a Junio 2020 .....	152
Tabla 45. Z Score Altman a Junio 2020.....	157
Tabla 46. Indicadores Compuestos .....	178
Tabla 47. Propuesta de Mejora mediante los Datos Obtenidos de los Indicadores Compuestos y Cuestionarios Aplicados.....	183
Tabla 48. Actividades prioritarias a llevar acabo para la Propuesta de Mejora .....	184
Tabla 49. Costo Trimestral de la Propuesta .....	185
Tabla 50. Guía de trabajo trimestral para la Propuesta de Mejora .....	186
Tabla 51. Evaluador de Indicadores .....	196
Tabla 52. Informe para la Gerencia de Área .....	197
Tabla 53. Costo de la Implementación de la Propuesta .....	199
Tabla 54. Cronograma de Implementación de la Propuesta de Mejora .....	200

## LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Organigrama de la Gerencia José María Zeledón .....	45
Ilustración 2. Cronograma General .....	88
Ilustración 3. Modelo Dupont .....	123
Ilustración 4. Modelo de la Volatilidad.....	126
Ilustración 5. Comparativo del Modelo Dupont a Junio 2020 .....	157
Ilustración 6. Captura de datos .....	182
Ilustración 7. Elementos que Inciden en la Rentabilidad .....	187
Ilustración 8. Flujograma de la Propuesta de Mejora.....	191
Ilustración 9. Dupont Ejemplo del Modelo.....	192

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balance General Sucursal José María Zeledón .....	106
Gráfico 2. Rentabilidad de las Colocaciones .....	112
Gráfico 3. Indicadores de Rentabilidad.....	120
Gráfico 4. Comparación Modelo Dupont.....	125
Gráfico 5. Cartera de Captación .....	132
Gráfico 6. Cartera de Crédito .....	134
Gráfico 7. Crédito Otorgados 2017 al 2019 .....	137
Gráfico 8. Créditos Otorgados Junio 2018 a Junio 2020 .....	138
Gráfico 9. Composición de las Carteras.....	140
Gráfico 10. Intermediación Financiera.....	141
Gráfico 11. Índice de Morosidad.....	146
Gráfico 12. Estimaciones de Cartera.....	148
Gráfico 13. Estimación y Morosidad .....	149
Gráfico 14. Distribución de Gastos a Junio 2020.....	153
Gráfico 15. Eficiencia del Gasto Operativo .....	154
Gráfico 16. Utilidad con Diferencial Cambiario .....	155
Gráfico 17. Utilidad sin Diferencial Cambiario .....	156
Gráfico 18. Z Score Altman Junio 2020 .....	158
Gráfico 19. Sexo Cliente José María Zeledón.....	159
Gráfico 20. Rango de edad Clientes de José María Zeledón .....	160
Gráfico 21. Frecuencia de Visita de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón .....	160
Gráfico 22. Visitas semanales de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	161
Gráfico 23. Horario de Visita de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón .....	161
Gráfico 24. Trámites con más frecuencia de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón ....	162
Gráfico 25. Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	163
Gráfico 26. Productos que conocen los Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	164
Gráfico 27. Productos solicitados el último año por los Clientes de la Sucursal José María Zeledón.....	165
Gráfico 28. Accesibilidad telefónica de la Sucursal José María Zeledón.....	166
Gráfico 29. Recomendación de los Clientes a la Sucursal José María Zeledón .....	166

Gráfico 30. Productos actuales del Cliente de la Sucursal José María Zeledón .....167

## **Dedicatoria y agradecimiento**

Dedico esta tesis primero a Dios, a mi madre y mi abuela, quienes son el motor de mi vida. A mi padre y mi familia. Agradezco a mi primo y a mi prima, pues me dieron su ayuda cuando la necesité. a mis compañeros y a todas las personas que estuvieron relacionadas con este proceso de investigación.

## Resumen

La presente investigación se denomina “Análisis de la situación financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón para establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos 2020” la cual fue realizada en una sucursal perteneciente al Banco de Costa Rica (BCR). El objetivo general busca elaborar un análisis de la situación financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón, para establecer una propuesta de mejora mediante la aplicación de indicadores compuestos. La metodología por seguir para la investigación es de enfoque cuantitativo-descriptivo y se utiliza la encuesta para la recolección de datos.

El estudio se realiza por medio del análisis financiero que incluye las razones financieras, análisis vertical y horizontal. Asimismo, se realiza el análisis de la morosidad, costos operativos, rendimiento y composición de las carteras (cartera de crédito y cartera de captación). Los indicadores compuestos que se aplican son: Modelo Z Scoring Altman, Modelo de la Volatilidad, Modelo C.A.M.E.L.S, según el Acuerdo SUGEF (Superintendencia de Entidades Financieras) 24-00 (Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Supervisadas) y el Modelo Dupont.

Las principales conclusiones son: baja rentabilidad en la colocación, lo cual se debe a la falta de activos productivos, pues la Sucursal tiene baja capacidad de colocación crediticia. Hay dependencia a las variaciones del tipo de cambio para generar pérdida o utilidad, lo cual genera inestabilidad en la rentabilidad; la aplicación de los modelos compuestos permite detectar áreas de mejora y evaluarlas con parámetros de medición establecidos para asignar un grado de riesgo. La construcción de estos indicadores integra distintas áreas asociadas a la rentabilidad, que permiten realizar acciones correctivas derivadas de los resultados obtenidos, lo cual le permiten al gerente de la Sucursal mejorar en la toma de decisiones.

Se recomienda el diseño de estrategias para atraer clientes potenciales que permitan el aumento en la colocación crediticia; equiparar la composición de las carteras en moneda pues los pasivos con costo son mayores que los activos productivos y generan una descobertura de cartera; e implementar la propuesta de mejora de cada modelo y su indicador compuesto, para que se puedan definir diferentes estrategias y acciones correctivas, tanto financieras como de mercado, por medio de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.

## 1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El tema de la administración financiera se ha convertido en un factor de gran importancia para las organizaciones, ya que es fundamental evaluar la situación, el desempeño económico y financiero. Este es el caso de una sucursal bancaria estatal que pertenece al Banco de Costa Rica (BCR), con un claro propósito de detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Para estar en condiciones de evaluar estas situaciones, se requiere de un buen conocimiento de los principios y herramientas financieras existentes, como lo es el análisis financiero, mediante el uso de indicadores financieros, los cuales son de gran ayuda en el proceso de análisis e interpretación. Con el análisis financiero se trata de separar lo importante o significativo de toda la información de que se dispone; entretanto, al realizar la interpretación se tratará de descubrir los puntos fuertes o débiles para así facilitar la toma de decisiones adecuadas para la sucursal bancaria.

En el proceso del análisis de los estados financieros se emplearán herramientas técnicas y analíticas para originar medidas y relaciones importantes en la toma de decisiones y el crecimiento económico. Se tiene finalidad conocer la situación financiera pasada y actual, analizar el índice de morosidad, identificar su cartera de colocación (cartera de crédito) y captación (certificados de depósito a plazo, cuenta de ahorros y corrientes), la distribución de los costos operativos y el resultado de sus operaciones, para recopilar información relevante, interpretarla y establecer mediante la aplicación de indicadores compuestos como: el modelo Altman Z-Score, volatilidad por medio de duración de los tipos de cambio y tasas de interés, Dupont, modelo de evaluación financiera utilizado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) conocido como el modelo C.A.M.E.L.S, una propuesta de mejora en la rentabilidad que permita generar un beneficio de crecimiento en la Sucursal José María Zeledón.

En el desarrollo del proyecto se determinará el uso y conocimiento del análisis financiero, sus herramientas y técnicas, la cuales aportarán información básica y sencillas formas de interpretación de resultados, para mejorar la administración financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón. Actualmente, los grandes cambios en la manera de hacer negocios demandan de la alta administración, constantes y diversas formas de optimizar los recursos y de crear nuevas estrategias que permitan a los intermediarios financieros desenvolverse y desarrollarse en ambientes que cada vez son más competitivos, fuertes y agresivos. Por ello, a los

administradores se les evalúa no solo por su desempeño, sino por los resultados en cuanto a rentabilidad se refiere. Por tal motivo, resulta de suma importancia contar con las mejores alternativas de inversión, mediante la selección de aquellas que brinden una mayor rentabilidad con la menor cantidad de recursos invertidos; en otras palabras, optimizando cada área de la oficina bancaria.

De esta forma, la administración debe prepararse para conocer la mayor cantidad de herramientas e instrumentos que faciliten la optimización de los recursos, además de adquirir los conocimientos necesarios que les permitan obtener información veraz y oportuna que propicie la eficiencia y la efectividad en los procesos de la gestión financiera. Debido a ello, surgen diversas metodologías que facilitan la optimización de los procesos que se efectúan en las oficinas bancarias, sin embargo, muchas de estas metodologías están rodeadas de discusión, crítica y polémica debido a la presencia de grandes limitaciones contables y financieras que podrían generar un sesgo en la toma de decisiones.

Por consiguiente, las fases del proyecto de investigación se sintetizarán en cinco secciones: la primera es la introducción, donde se exponen los objetivos, justificación, antecedentes y planteamiento del problema.

Seguidamente, en el segundo capítulo, se describirá el marco teórico, donde se hablará de la historia del BCR, de la Sucursal José María Zeledón, teoría relacionada con el análisis financiero e indicadores de rentabilidad, indicadores de morosidad, costos de cartera activa (crédito) y cartera pasiva (certificados de depósito a plazo, cuenta de ahorros y corrientes), indicadores compuestos como el Altman Z-Score, el modelo de evaluación C.A.M.E.L.S, volatilidad por medio de duración y Dupont.

El capítulo tres del presente trabajo de investigación contiene el análisis de la metodología, cuadro de variables, cálculo de la muestra, instrumentos, fuentes de información, proceso y recolección de datos y el enfoque por efectuar en la presente investigación.

En la sección cuatro de la investigación, se plantea el desarrollo y validación de los resultados para recolectar la información relevante, que permita establecer la propuesta de mejora en la rentabilidad, mediante la aplicación de indicadores compuestos.

Finalmente, en el apartado cinco se emitirán conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación, como un resumen de todo el proceso, con el fin de que pueda ser incorporada a la toma de decisiones por las autoridades del Banco de Costa Rica (BCR) y sean aplicables a la Sucursal José María Zeledón.

### **1.1 Planteamiento de problema**

Las sucursales bancarias tienen como objetivos cuantitativos el volumen de negocio en cantidad de productos colocados e ingresos por servicios prestados. Por ejemplo, número de préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito e importe global de estos, número de cuentas de ahorro y corrientes con el saldo medio de ellas, márgenes y resultados fundamentalmente el margen por intermediación financiera, y por otra parte, definen objetivos cualitativos como la calidad en el servicio, atención personalizada al cliente, atención telefónica y personal, formación técnica de los empleados, aspecto de la oficina, entre otros.

Según el BCR la sucursal bancaria José María Zeledón lleva más de dieciséis años en operación, ofreciendo los servicios financieros a sus clientes “seniors”. Básicamente porque es una oficina visitada por adultos mayores, cuenta con gran espacio en su local, parqueo. Gracias a su ubicación en un centro comercial es atractiva por la comodidad, cercanía a supermercados, comidas rápidas, farmacias y panaderías; esto hace que sea muy accesible cada visita.

El año 2020 se ha visto afectado por la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19, lo cual ha hecho que muchas entidades financieras tengan que reinventar estrategias, ya que la afectación económica ha sido impactante a nivel mundial, por este razón, surge el planteamiento de realizar un análisis financiero de los últimos tres años para evaluar la rentabilidad obtenida; asimismo, para conocer cuál es actualmente la situación de la sucursal y si los ingresos por margen de intermediación y otras cuentas como las de morosidad, saldos en cuentas corrientes y de ahorros, así como cancelaciones de certificados de depósito a plazo, han tenido alguna afectación como consecuencia de la pandemia.

En la actualidad según el promotor de la Sucursal José María Zeledón, se han realizado 101 arreglos de pago en reestructuración de las operaciones crediticias, a clientes que han tenido una afectación directa con el tema de la pandemia. Esto significa que los últimos meses la sucursal podría haber tenido un decrecimiento en su utilidad; por tanto, se realizará el análisis correspondiente para identificar si ha habido una reducción o cómo se ha comportado el estado de

resultados en este tiempo. Además, según el gerente de la oficina José María Zeledón, ha habido una reducción en la prestación de algunos servicios, motivo de la falta de liquidez de estos; asimismo, la implementación de la banca digital ha hecho que el cliente no se apersona a la sucursal a realizar trámites, por lo que ha disminuido la cantidad de usuarios que la visitan.

Como factor importante, debido a la crisis que afronta el país muchas empresas han tenido que despedir y reducir el personal, lo cual ha ocasionado que las provisiones en cuentas corrientes y ahorros se vean afectadas, pues los usuarios han incurrido a utilizar estos fondos para afrontar los gastos personales. Es una sucursal reconocida por su capacidad de colocación y captación según el promotor, por tanto, esta investigación tiene como objetivo específico identificar su cartera de colocación (crédito) y la cartera de captación (cuenta de ahorros y corriente, certificados de depósito a plazo), a fin de que se identifique el margen de intermediación financiera y la rentabilidad de las colocaciones.

Se analizará cómo se ha comportado la colocación de créditos de la sucursal bancaria José María Zeledón; asimismo cómo la inestabilidad económica podría ser un factor que afecte directamente la rentabilidad; el tema la volatilidad del tipo de cambio, la cual es impredecible, y ocasiona distorsiones en el diferencial cambiario de los estados de resultados, puntos negativos en la utilidad que permitirán ser tomados en cuenta para ser analizados detalladamente.

La razón de existir de la banca es captar dinero del público y ofrecer créditos a los clientes, es decir, que ponen a disposición de los clientes una suma acordada de dinero, mediante un contrato, con el compromiso de devolver ese dinero en cuotas mensuales, que incluyen comisiones e intereses en un plazo establecido. Esta es una variable por tomar en cuenta, pues mucha de la cartera actual podría no cumplir las obligaciones a tiempo y provocar una cartera morosa. El crédito se ha convertido en indispensable para la reactivación económica de los pequeños y medianos comerciantes, como una de las soluciones a los múltiples problemas que tienen los microempresarios; existe una variedad de líneas de crédito para los sectores: del comercio, pymes, empresas, personas, agro industria, la silvicultura, todo relacionado con la finalidad de mejorar el factor de crecimiento económico de los negocios.

La sucursal bancaria José María Zeledón, para mejorar su rentabilidad, debe reinventarse e implementar nuevas estrategias que permitan generar nuevos negocios, mantener la cartera de crédito y estimular a los clientes para conformar una cartera más amplia y nueva. Por tanto, se

busca realizar una propuesta mediante la aplicación de indicadores compuestos previamente con un análisis de los estados financieros que mostrarán la real situación económica del negocio y a partir de este aspecto, actuar de manera inmediata.

A continuación, se presenta la pregunta de investigación:

¿Cómo la rentabilidad de la sucursal bancaria José María Zeledón se beneficiaría con una propuesta de mejora mediante la aplicación de indicadores compuestos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Elaborar un análisis de la situación financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón para establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- 1) Analizar la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón mediante los estados financieros de los últimos tres años a fin de que se identifiquen áreas de mejora.
- 2) Identificar la cartera de colocación y captación de la sucursal bancaria José María Zeledón a fin de que se muestren los calces de plazos y la rentabilidad de las colocaciones.
- 3) Analizar el comportamiento de la morosidad en la cartera de crédito de la sucursal bancaria José María Zeledón.
- 4) Conocer la distribución de los costos operativos de la sucursal bancaria José María Zeledón.
- 5) Establecer la propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

## **1.3 Justificación**

El Banco Mundial pronostica, para el año 2020, la peor recesión después de la Segunda Guerra Mundial. La economía global podría caer más de un 5%, por otra parte, el Banco Central de Costa Rica calcula que la economía nacional podría disminuir un 3,6%, pero el desplome más sensible a los efectos de la economía, es el sector turismo, por eso se debe adaptar planes para minimizar daños.

Las entidades financieras, mantienen estrechos vínculos con todo el sector productivo, del cual se captan los ahorros y otorgan créditos a corto, mediano y largo plazo. Esto obliga a la sucursal a velar continuamente por la calidad de la cartera de crédito y captación (cuentas de ahorros y corrientes, certificados de depósito a plazo) porque puede poner en peligro el interés de los usuarios. Los bancos tomaron la iniciativa de posponer por dos o tres meses y hasta reestructuraron operaciones con muchos de sus clientes; pero su capacidad no es ilimitada, ese es el caso de la sucursal en estudio que ha concluido con 101 arreglos de pago y dejado de percibir ese ingreso por intereses, lo cual evidentemente disminuirá su utilidad.

La economía a nivel nacional, ha tomado un auge muy grande, por lo que ha sido necesario implementar nuevas estrategias para generar negocios; ha llevado a la digitalización de la banca, mejoramiento de los procesos financieros para optimizar recursos. Por eso, día con día, las entidades financieras tienen por obligación saber la situación actual del negocio y determinar dónde están los gastos más significativos, los productos financieros más rentables y la fidelización de los clientes. La investigación pretende hacer un análisis de la situación financiera de los últimos 3 años y el comportamiento actual en la sucursal bancaria José María Zeledón, que permita identificar puntos críticos, mediciones rentables y oportunidades para potenciar ingresos y generar nuevos negocios.

La aplicación de herramientas de análisis financiero es un instrumento fundamental que servirá como una base firme y concisa para que el gerente de oficina, tome oportunamente las decisiones correctas para el buen manejo y crecimiento de la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Tomando muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas, causarán un verdadero impacto en la estabilidad económica, pues la necesidad de tomar decisiones correctas permitirá optimizar recursos, maximizar ingresos por productos financieros y colocar más créditos. Por eso se considera necesario realizar este estudio y así proporcionar los elementos necesarios para realizar una propuesta que permita mejorar la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

La difusión de los resultados causará un verdadero impacto positivo en la Sucursal, al demostrar que hay oportunidad para generar nuevos negocios. La realización de la presente investigación es muy factible, porque los objetivos planteados no son excesivamente ambiciosos y están sujetos a la realidad; al igual que es posible su realización, al facilitar la información

requerida, de tal forma que se pretende dar soluciones rápidas a lo que actualmente está pasando con la economía, tanto nacional como internacional.

#### **1.4 Antecedentes**

Las sucursales constituyen el principal canal de distribución de la mayoría de productos y servicios financieros que comercializan las entidades bancarias. La oficina es la unidad elemental del negocio bancario; en cierto modo, podría concebirse como un pequeño banco que tuviera subcontratadas sus funciones técnicas y parte de sus funciones comerciales, de tal manera que tiene cierta autonomía de funcionamiento y está en constante intercomunicación con las demás unidades de la entidad bancaria; en particular, con las encargadas de su dirección y control, a las que con frecuencia debe solicitar autorización respecto a variables como precio, tasas de interés, arreglos de pago, comisiones, importe, vencimiento o garantías de sus operaciones con clientes (Bermejo & Fernández, 2004).

Estas variables son controladas por unidades de nivel superior a la oficina, porque determina un aspecto muy importante en el negocio bancario: la rentabilidad. En todas las operaciones, la banca busca la rentabilidad que necesita para su continuidad y desarrollo, esta rentabilidad viene determinada básicamente por el precio (tipo de interés y/o comisiones). La asunción de riesgo es consustancial al negocio bancario, el riesgo que la banca asume en las operaciones crediticias de sus oficinas viene determinado por el importe, el vencimiento, y la calidad de las garantías sean personales o reales (Bermejo & Fernández, 2004).

La oficina bancaria constituye, en sí misma, una unidad de gestión, porque está dirigida por una persona responsable de su gestión global, debe alcanzar los objetivos comerciales, de crecimiento, resultados y calidad, que le asigna la entidad, dispone de recursos humanos, tecnológicos, entre otros. Para conseguir sus objetivos, cuenta con instrumentos específicos de previsión y control del presupuesto anual y los estados de contabilidad analítica que permiten evaluar su gestión, así como encuestas y estadísticas para verificar sus objetivos de calidad, en contabilidad analítica. Las unidades de gestión se conocen también como centros de gestión y, según tengan o no ingresos, pueden clasificarse en centros de beneficio, cuando su finalidad es conseguir beneficios y obtener ingresos (superiores a sus costes); centros de coste, cuando no tienen ingresos porque su finalidad es prestar servicio a otras unidades de gestión, al menor coste posible (Bermejo & Fernández, 2004).

La oficina bancaria es un centro de beneficio, que solo justifica su permanencia en tanto cumpla unos parámetros mínimos de rentabilidad. La rentabilidad será la suma de los ingresos que genere por el volumen y naturaleza del negocio captado y gestionado por la oficina, menos los gastos en los que incurra para ello. De manera muy esquemática, la actuación de una oficina bancaria, desde al punto de vista de la rentabilidad será: captar dinero (recursos) de sus clientes, por el que paga un precio (rentabilidad para el cliente) para prestar dinero (crédito) a sus clientes, por los que cobra un precio (intereses); cobrar comisiones por los servicios que presta (cheques, recibos, transferencias, otros); pagar el coste de los recursos y medios que necesita para desarrollar su actividad bancaria local, personal, material, y servicios ( Bermejo & Fernández, 2004).

El estudio de las finanzas data de tiempos remotos, cuya finalidad es facilitar la toma de decisiones, el cual se extendió a través del tiempo a todas las empresas, tanto públicas como privadas, instituciones lucrativas o sociales. Para Ferrel, Hirt & Ferrel O. C (2010) el término *finanzas* se refiere a “todas las actividades relacionadas con la adquisición de dinero y su uso eficaz” (p.37). El análisis de una variable financiera es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran, para después estudiar los efectos que cada uno lleva a cabo. Se menciona la definición de análisis financiero, pues el motivo principal de este trabajo es analizar cuál es la rentabilidad que puede generar una sucursal bancaria bajo la aplicación de un análisis financiero; esta ha sido una herramienta que permite evaluar la situación pasada y actual, con el objeto de establecer estrategias mediante la aplicación de indicadores compuestos y de tal manera, generar nuevos negocios y el crecimiento en su rentabilidad.

Se pueden citar algunas investigaciones relacionadas con la estructura de este trabajo:

Una investigación relacionada es en una empresa privada internacional, denominada “Análisis Financiero de la Empresa ACRUX C.A”, de Merino & Hernández (2016) para optar por el grado de Contador Público Autorizado, Ecuador. En esta investigación se realiza un análisis financiero que permita la aplicación de procedimientos para mejorar la gestión empresarial. Pretende proveer una guía con altos niveles de eficiencia y eficacia, para el cumplimiento óptimo de las operaciones de la empresa ACRUX C.A, capaz de proveer información veraz que permita determinar y preparar medidas correctivas por aplicarse, de manera inmediata y permanente. El trabajo presenta la problemática que origina la presente investigación, el sustento teórico y

práctico que justifica el estudio, la posible solución, el diseño metodológico y la propuesta destinada a resolver el problema en mención.

El objetivo principal de esta tesis es el análisis financiero de la empresa, para, de esta manera, recopilar información relevante para la toma de decisiones futuras. uno de los instrumentos que se aplicó para la recolección de datos, fue la encuesta. Ella permitió un análisis de la situación financiera de la empresa, utilizando indicadores financieros e investigación de campo, lo cual facilitó determinar que la entidad no cuenta con un sistema de control interno, procedimientos financieros y una estructura organizacional definida, para mantener un orden en las actividades realizadas a diario. Adicional a esto, carece de políticas propiamente estructuradas, lo cual no ha permitido el desarrollo deseado por sus propietarios y establecido en los objetivos organizacionales (Merino & Hernández, 2016).

Con la investigación en la empresa ACRUX C.A, se logra crear una serie de propuestas que se pueden mencionar como: realizar una reestructuración organizacional a nivel operativo, financiero y administrativo, formando bases estables y seguras que brinden confianza en el desarrollo de actividades y gestiones futuras de la empresa; implementar un sistema de control interno que servirá de complemento a los procedimientos financieros y lograr los resultados esperados a corto plazo; realizar análisis continuos con el objeto de medir los resultados de la implementación y aplicación de los procedimientos financieros en la empresa, pues de esta manera se asegurará la efectividad de ellos (Merino & Hernández, 2016).

Seguidamente, se puede mencionar el trabajo de investigación internacional llamado “Análisis de la Situación Financiera y Operacional del Hotel Marcellus” presentado por Elba del Rocío Arce Vega y Víctor Miguel Campoverde Guallpa (2017), para optar por el grado de Ingeniería en Finanzas. Se expone como objetivo, conocer la situación financiera de Hotel Marcellus, mediante el estudio de los estados financieros, para definir y determinar medidas que apoyen su rentabilidad.

La investigación logró determinar que, realizado los análisis de los estados financieros del Hotel Marcellus, se puede concluir lo siguiente: La estructura financiera al 2016 estaba compuesta de 71% financiado por terceros y el 29% es financiado con patrimonio, es decir, lo que más financian los activos del hotel son terceros y en menor cuantía, los accionistas (Arce & Campoverde, 2017).

Asimismo, el ratio Du – pont indica que de cada dólar invertido por el hotel (activos) se ha obtenido un rendimiento de 2.00%. Es un rendimiento muy bajo, porque existen otros hoteles con tienen rendimientos de hasta el 12% (Arce & Campoverde, 2017).

Por lo tanto, las recomendaciones que se dan son las siguientes: ante la baja rentabilidad que ha obtenido el Hotel Marcellius, se recomienda refinanciar las deudas de largo plazo contraídas para disminuir los gastos financieros. Las deudas de largo plazo contraídas son altas y por ello el gasto que genera su mantenimiento también lo es, y, por tratarse de un hotel, no se puede incrementar la capacidad e incrementar los ingresos sin realizar inversiones; entonces, se debe gestionar en función de tener ocupada toda la capacidad del hotel durante todo el año, para obtener el máximo valor agregado por trabajador, maximizar la satisfacción del cliente y alcanzar mayor participación de mercado (Arce & Campoverde, 2017).

Se ha encontrado como investigación al tema relacionado, el siguiente tema internacional, titulado “Análisis de la Situación Financiera en la Rendición de cuentas de la Cooperativa Unidos venceremos”, periodo 2017, realizado por Andrea Medina Castro, para optar por el grado de Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría. Se argumenta que este proyecto está direccionado a realizar un estudio minucioso de los estados financieros de la cooperativa, así como a los directivos, basados en objetivos claros y con conocimiento del problema existente en la cooperativa, en espera de esclarecer las falencias financieras y estados financieros, para presentarlos a todos sus socios. Mediante la aplicación de los métodos investigativos descriptivo y correlacional, se pretende llegar a una exitosa investigación de los estados financieros de la Cooperativa “Unidos venceremos”. La investigación tiene como objetivo general analizar la situación financiera de esta entidad y su rendición de cuentas, del periodo 2017 (Medina, 2018).

La autora puede concluir en los hallazgos de la investigación, que la Cooperativa “Unidos venceremos” no ha venido siendo administrada correctamente, puesto que los socios, desconocían la situación de la organización; asimismo, los socios no cumplen sus obligaciones en los pagos de sus cuotas y existe una baja recaudación, pues tardan demasiado en ponerse al día en sus pagos. Por tanto, se recomienda seguir implementando y cumpliendo oportunamente con las disposiciones legales, a fin de fortalecer el adecuado manejo de los recursos del Estado, reflejados dentro de la gestión; capacitar permanentemente a sus trabajadores permitirá abortar los procesos contables de manera más ágil transparente y eficiente (Medina, 2018).

Otra investigación nacional, desarrollada por Ana Marcela Jiménez López y Oscar Jesús Delgado Chaves, para optar por el grado de Maestría en Finanzas, tuvo como tema: “Diseño de un modelo de análisis de estados financieros para la empresa Exporcerámica Acabados S.A”. El trabajo se realizó en la empresa Expocerámica y Acabados S.A. Se plantea crear un modelo de análisis de estados financieros, que funcione de la forma más automatizada posible, por medio de las herramientas de Visual Basic y Microsoft Excel. En primera instancia, se realiza un análisis del entorno y la industria en la cual está envuelta Expocerámica y Acabados S.A., con el fin de determinar la historia, trascendencia de la organización y su comportamiento en el mercado donde opera.

Posteriormente, se realiza un análisis del estado de resultados y del balance general, de los cuales se extrae información relevante para medir la rentabilidad de la empresa, por medio de los índices de estabilidad, índices de gestión y los índices de rentabilidad; además, se realiza un análisis vertical que permite analizar la composición y estructura de cada balance y un análisis horizontal que hace una comparación entre estados financieros de diferentes periodos para ver la evolución a través del tiempo. Finalmente, se elabora un análisis integral de rentabilidad y un esquema de factores de rentabilidad, los cuales permiten encontrar el origen de la composición y variaciones en el área de rentabilidad del negocio (Jiménez & Delgado 2019).

Algunas conclusiones y recomendaciones que se pueden mencionar sobre la investigación son: El modelo de análisis de estados financieros propuesto está formulado con base en los estados financieros de la compañía, con el fin de que sea una herramienta, tanto fácil de utilizar como fácil de comprender para los usuarios potenciales. Con esto, se busca que la herramienta analice las 21 razones financieras seleccionadas, así como otros indicadores de 118 rentabilidades. Se le recomienda a la empresa Expocerámica, implantar el modelo de análisis de estados financieros, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones e incrementar los niveles de rentabilidad de la compañía. Debido a que es una herramienta fácil de usar e interpretar, no se esperan mayores dificultades o limitantes para su implementación (Jiménez & Delgado 2019).

Posteriormente, se ha encontrado información sobre una investigación nacional titulada “Modelo de diagnóstico financiero para una PYME Ferretera en Costa Rica: Caso Ferretería DEP: Periodos 2015 y 2016”, realizada por Daniel Enrique Picado Jiménez, en el año 2017, para

optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas. Esta trata sobre la finalidad de mostrar un análisis del desempeño financiero y comparar dos periodos para la toma de decisiones futuras y tomarse como referencia en el sector, mediante el cálculo y aplicación de razones financieras, solidez financiera, análisis horizontal, análisis vertical, costo de capital, costo de capital promedio ponderado, análisis Z-ALTMAN, análisis DUPONT, valor económico agregado (EVA), cálculo de EBITDA, estructura de capital y formulación de estrategia financiera (Picado, 2017).

Como recomendaciones y conclusiones de la investigación se estableció lo siguiente: se debe tener claridad y seguimiento con las razones de actividad, pues se puede indicar con seguridad que las razones de actividad, principalmente el periodo medio de inventario, rotación de activos circulantes, periodo medio de cobro, son los que más peso tienen en una empresa PYME ferretera en Costa Rica. Ello, por cuanto el inventario significa un peso importante en la liquidez, capacidad de pago, flujo de efectivo y rentabilidad de este tipo de organizaciones. Es muy importante una estructura de capital con mayor capital propio que endeudamiento, y que el apalancamiento financiero sea a largo plazo. Tener un seguimiento de este modelo de diagnóstico financiero al menos cada fin de periodo, preferiblemente en más ocasiones, pues con este diagnóstico es posible corregir, en el corto plazo, las deficiencias en las estrategias y políticas financieras por seguir, aunado al soporte en la toma de decisiones financieras (Picado, 2017).

Por último, se logró encontrar la investigación nacional titulada “Modelo de Análisis Financiero para Entidades de Intermediación Financiera de Segundo Piso” para optar por el grado de Licenciatura en Finanzas, según Rivera & Ulloa, (2015). En el caso específico del presente proyecto, la investigación estará basada específicamente en el área bancaria. El objetivo de esta investigación, es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, en entidades de intermediación financiera de segundo piso y de esta manera, proponer un modelo de análisis financiero que muestre dicha gestión. En esta investigación se determina que el análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa.

Los autores concluyen que los resultados arrojados por esta investigación, plantearon un modelo de análisis financiero para entidades de intermediación financiera de segundo pisos, con

herramientas como: análisis horizontal y vertical, razones financieras, análisis integral de rentabilidad, modelo EVA y diagnóstico CAMELS, con base en información establecida por leyes y acuerdos estipulados para la banca comercial, de manera que el modelo se ajusta tanto a la legislación, como a la naturaleza de las empresas de intermediación financiera de segundo piso.

Asimismo, con la revisión literaria hecha para esta investigación, se determinaron las principales generalidades de las entidades de intermediación financiera de segundo piso en Costa Rica. Primeramente, se tiene que la banca de segundo piso es una “modalidad de financiamiento mediante la cual se canalizan recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo por medio de colocaciones en otras entidades financieras, asociaciones, cooperativas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de productores, u otras entidades que realicen programas de crédito que cumplan los objetivos establecidos por el Sistema de Banca para el Desarrollo”. Seguidamente, se definieron las actividades comerciales que realizan estas entidades, entre las cuales se pueden destacar las siguientes: créditos a corto plazo, factoreo, arrendamiento o leasing y la compra y venta de moneda extranjera (Rivera & Ulloa, 2015).

Por tanto, recomiendan realizar la adaptación del modelo de análisis financiero presentado de acuerdo con las necesidades, operaciones y transacciones llevadas a cabo por la entidad a la cual se le aplicará el análisis. Las políticas y procedimientos efectuados por las empresas de segundo piso se deben basar en todas las leyes y acuerdos mencionados en el proyecto, pues a nivel de operaciones financieras, aunque no haya leyes específicas para banca de segundo piso, estas son las que más se adaptan a dichas entidades. Por ser el Sistema de Banca para el Desarrollo la entidad encargada de regular la banca de segundo piso, se debe considerar que la Ley de Sistema de Banca para el Desarrollo fue aprobada recientemente, por lo que las políticas y procedimientos existentes actualmente y que rigen las operaciones de los beneficiarios de la Banca para el Desarrollo, no son los definitivos y pueden ser modificados en el tiempo (Rivera & Ulloa, 2015).

## 2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Historia bancaria en Costa Rica

Para conocer lo relacionado con la historia de la banca en Costa Rica, se debe ir a mediados del siglo XIX. Entre 1847 y 1849, durante la administración del Dr. José María Castro Madriz, se realizaron los primeros esfuerzos para la creación de un banco. En 1851, el Dr. Castro Madriz presentó al Poder Legislativo, una proposición para fundarlo; su nombre sería Banco Nacional de Costa Rica. Si bien el Dr. Castro Madriz realizó dos intentos ante el Congreso para la creación de esta entidad, estos no surtieron efecto.

En 1857, nuevamente surgió la idea de fundar una institución bancaria en Costa Rica, pues había aumentado la actividad comercial, la población y la agricultura. El 2 de junio de ese mismo año, durante el gobierno de Juan Rafael Mora, se firmó el contrato Medina-Escalante, el cual establecía la creación de un banco emisor exclusivo, con un capital de doscientos cincuenta mil colones, al que se le llamó Banco Nacional Costarricense (UNED,1997).

De acuerdo con UNED (1997), el 1 de junio de 1858 se realizó un nuevo contrato, denominado Medina-Cañas y se fundó el Banco Nacional de Costa Rica, conocido, también, como Banco de Medina. Sus operaciones iniciaron el 15 de junio de ese mismo año, con el nombre de Banco Nacional de Costa Rica y finalizó el 31 de marzo de 1859, debido a la imposibilidad de colocar el capital y errores administrativos.

El 25 de junio de 1863 se fundó el Banco Anglo Costarricense, constituido como forma de sociedad, con un capital de cien mil dólares, suscrito por dos ingleses y un costarricense, quienes fueron los dueños de la iniciativa de su creación; sus nacionalidades dieron origen al nombre del banco. El 1 de julio de 1863, dicho banco inició sus operaciones, con capital suscrito íntegramente por particulares y no sin tener obligaciones con el Gobierno. Sin embargo, debido a la relación que existía entre los directores y los fundadores, con el entonces presidente de la República, se dieron incentivos para que, unos años después, se establecieran relaciones comerciales con el Gobierno.

El Banco Anglo fue el primer banco que utilizó el cheque como medio de pago; formalizó operaciones de crédito, venta de lotes y estableció una agencia en Puntarenas y otras en Panamá y en Guatemala. En 1864, ocupó la función de emisor de sus propios billetes y el 17 de abril de

1877 el Banco Anglo Costarricense cambió su forma de sociedad por sociedad anónima. En 1948, se expropiaron por motivos de utilidad pública y se pagaron legalmente las acciones del Banco Anglo Costarricense. El Estado, por medio del Ministerio de Economía, tomó posesión de la institución. Se mantiene, entonces, como banco del Estado hasta el 14 de setiembre de 1994, cuando concluyó sus operaciones (Escoto, 2001).

Entre 1867-1876 se crearon nuevas entidades financieras, no obstante, existía la dificultad de reunir el capital necesario y, en ocasiones, se debieron cerrar algunas debido a la actitud negativa del Estado (UNED, 1997).

El Banco de Costa Rica, fundado el 20 de abril de 1877, con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. El Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896 (BCR, 2020).

Posteriormente, el 9 de noviembre de 1914, con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, se creó el primer banco de carácter estatal en Costa Rica, durante el gobierno de Alfredo González Flores. La entidad establecida por la Constitución Política de la República costarricense se orientó, en la época, para desarrollar la actividad agrícola y rural del país. Desde su fundación, esta empresa financiera se considera institución autónoma de derecho público, con personería jurídica e independencia en materia de administración. El 5 de noviembre de 1936, se cambió el nombre a Banco Nacional de Costa Rica y se mejoraron los servicios que ofrecía y con el paso del tiempo se crearon nuevos para ayudar al desarrollo de la población costarricense (UNED, 1997).

El 1 de junio de 1918 se creó el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el cual se constituyó como sociedad anónima y cuya particularidad fue la de ser de carácter provincial. Fue creado por ciudadanos cartagineses, con el objetivo de lograr un mayor desarrollo en su provincia. El capital fue aportado por personas de conocida honradez, quienes establecieron la sede de la institución en Cartago. El objetivo del Banco Crédito Agrícola de Cartago fue el de negociar con todas las ramas agrícolas, cabe destacar que este es un banco que fue absorbido por el Banco de Costa Rica debido al quiebra técnica que presentó. Al intensificarse la actividad económica y bancaria del

país, surgió la necesidad de crear un Banco Central que actuara como mayor autoridad que el simple Departamento Emisor, el cual, hasta ese momento (1945), estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica. En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo todavía más urgente la necesidad de establecer el Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. (UNED, 1997).

## **2.2 Liberalización del sector bancario**

El Sistema Financiero Nacional, establecido mediante su ley orgánica, decretado el 26 de setiembre de 1953, así como la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, del 23 de abril de 1953 y sus reformas posteriores, fijan la constitución, naturaleza, operaciones y disposiciones que rigen la actividad bancaria en nuestro país. Estas leyes fueron creadas para darle el debido ordenamiento operativo a las actividades bancarias y creó los bancos privados. En esa época, solamente existía el Banco Lyon cuyas funciones estaban limitadas por el Decreto de Nacionalización Bancaria (1948), ya que no podía captar del público ahorros a la vista, y la principal fuente de recursos lo constituían los depósitos a plazo (UNED, 1997). En los primeros meses de la Administración Carazo Odio se desarrolló una campaña tendiente a demostrar que la banca nacionalizada estaba expuesta a que privaran más los criterios políticos que los económicos y que estas instituciones eran incapaces de responder a las necesidades del país. Se mencionó de nuevo la posibilidad de terminar con el monopolio de los depósitos que tenía el Estado, con el fin de permitir la competencia de la banca privada.

El 26 de octubre de 1992, se creó la "Comisión Especial Mixta", con el propósito de analizar antecedentes, armonizar criterios y formular proyectos para una nueva legislación sobre el Sistema Financiero, incluidos los bancos privados y demás órganos financieros. El 27 de abril de 1994, dicha Comisión rindió, ante la Asamblea Legislativa, un "Informe Afirmativo de Mayoría", en donde indicaba, entre otros aspectos, que existía una inadecuada regulación y supervisión, y un sistema de pagos y de compensación ineficiente y lento cuyo contenido puede dividirse en dos grandes partes: una primera, en la cual señalan los principales problemas que afectaban al Sistema Financiero Costarricense y, la segunda parte, propone la realización de una serie de

reformas a la Ley Orgánica del Banco Central, así como reformas parciales a otras leyes (Escoto, 2001).

El 3 de noviembre de 1995, se aprobó la nueva Ley Orgánica del Banco Central, mediante la cual se creó la Superintendencia General de Entidades Financieras, en lugar de la antigua Auditoría General de Entidades Financieras, con el objetivo de darle mayor presencia reguladora e institucional al órgano de control del Sistema Bancario Nacional. Según las disposiciones transitorias, los bancos privados entraban a operar con divisas a partir de la publicación, en La Gaceta, de las reformas a la Ley y podían trabajar con cuentas corrientes a partir del mes de setiembre de 1996 (Escoto, 2001).

### **2.3 Reguladores de sistema bancario nacional**

Según el Reglamento de Información Financiera del Consejo Nacional de Supervisión del sistema financiero (2018) entre los entes reguladores del sector están: el Banco Central de Costa Rica, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y Superintendencia General de Seguros (SUGESE).

A continuación, se detallan las instituciones más relevantes que ejercen regulación sobre los bancos del Sistema Financiero Nacional.

#### **2.3.1 Banco Central de Costa Rica**

De acuerdo con la Asamblea Legislativa (Ley orgánica del Banco Central de Costa Rica N° 7558) el Banco Central de Costa Rica (BCCR) es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que forma parte del Sistema Bancario Nacional. Su objetivo principal es mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas.

El BCCR no solo cumple las funciones de carácter monetario estrictamente, sino que además es el encargado de fiscalizar los actores y las actividades financieras desarrolladas en el país. La ley 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica de 1995, establece en su artículo 3 las funciones esenciales. Para el debido cumplimiento de sus fines, le competarán al Banco Central, de acuerdo con la ley, las siguientes funciones esenciales:

- a) El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional.
- b) La custodia y la administración de las reservas monetarias internacionales de la Nación.
- c) La definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria.
- d) La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
- e) La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.
- f) La emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional.
- g) La determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional.
- h) La custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros.
- i) El establecimiento, la operación y la vigilancia de sistemas de compensación.
- j) El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.
- k) La colaboración con los organismos de carácter económico del país, para el mejor logro de sus fines.
- l) El desempeño de cualesquiera otras funciones que, de acuerdo con su condición esencial de Banco Central, le correspondan. [...] (Ley 7558, 1995).

### **2.3.2 Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero**

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) se crea mediante la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores, del 17 de diciembre de 1997. Tiene como función dictar lineamientos y políticas relativas al marco regulatorio de las cuatro superintendencias del Sistema Financiero Nacional, las cuales son:

- **Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF):** Entidad encargada de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional

- **Superintendencia General de Valores (SUGEVAL):** Ente público responsable de regular y supervisar el funcionamiento de los mercados de valores y de sus agentes
- **Superintendencia de Pensiones (SUPEN):** Institución responsable de la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y regímenes complementarios
- **Superintendencia de General de Seguros (SUGESE):** Su objetivo es velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados (CONASSIF, 2019).

### 2.3.3 Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

La Superintendencia General de Entidades Financieras inicialmente se llamó Auditoría General de Bancos y era dependencia del BCCR; posteriormente, pasó a denominarse Auditoría General de Entidades Financieras. Mediante la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, el 27 de noviembre de 1995 se declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras, lo cual da origen a la SUGEF, que tiene mayor poder y autonomía administrativa.

La función principal de la institución es velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional, protegiendo el interés colectivo. Además, informa al público y garantiza que las instituciones por ella fiscalizadas sean confiables dentro del sector financiero. La SUGEF actúa por medio de inspecciones de campo y de oficina, otras de sus funciones son:

- 1) Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
- 2) Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- 3) Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
- 4) Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- 5) Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica para participar en el mercado cambiario.

- 6) Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
- 7) Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- 8) Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes (párr.3)

## 2.4 Clasificación de la banca en Costa Rica

Según la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la clasificación de los bancos en Costa Rica se realiza en tres grupos: bancos comerciales del Estado, bancos creados por leyes especiales y bancos privados. A continuación, se presenta la lista de entidades supervisadas por la Sugef en Costa Rica, actualizada al 15 de julio de 2020.

- **Bancos Comerciales del Estado:** Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica.
- **Bancos Creados por Leyes Especiales:** Banco Hipotecario de la Vivienda, Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- **Bancos Privados:** Banco BAC San José S.A.; Banco BCT S.A.; Banco Cathay de Costa Rica S.A.; Banco CMB (Costa Rica) S.A.; Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.; Banco General (Costa Rica) S.A.; Banco Improsa S.A.; Banco Lafise S.A.; Banco Promérica de Costa Rica S.A.; Prival Bank (Costa Rica) S.A.; Scotiabank de Costa Rica S.A.

## 2.5 Antecedentes del Banco de Costa Rica

De acuerdo con el BCR (2020) el 15 de abril de 1877, en la provincia de San José, se fundó el Banco de la Unión, cuya constitución fue firmada el 20 de abril del mismo año. El 17 de noviembre de 1890, tomó el nombre de Banco de Costa Rica. Esta institución se estableció como un banco de carácter privado, cuya administración estaría a cargo de una junta directiva nombrada por los accionistas y de un administrador.

El Banco de la Unión comenzó sus operaciones como una entidad privada dedicada a descontar, girar, prestar, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, comprar letras de cambio y demás negociaciones bancarias; asimismo, con la facultad de emitir billetes al portador por una suma no mayor a la tercera parte del capital. Las acciones podían ser transmitidas

a terceros tomando en cuenta a los socios y a personas ajenas a la Institución, pero estas no tendrían derecho a votar. El contrato Soto-Ortuño fue firmado el 21 de octubre de 1884 entre don Gerardo Soto, entonces ministro de Hacienda, y don Gaspar Ortuño, administrador del Banco de la Unión. Por acuerdo N.º LXXX, se le otorgó al Banco de la Unión el privilegio de la emisión, en el país, hasta por un duplo de su capital.

El contrato Soto-Ortuño fue considerado como la mejor negociación realizada para el desarrollo y prosperidad de la institución, ya que el Banco, por este contrato, pudo obtener buenas utilidades que lo convirtieron rápidamente en la mejor institución financiera del país. En compensación de estos privilegios, el Banco se comprometió a otorgar al Gobierno un crédito permanente por doscientos cincuenta mil dólares. A partir de 1890, solamente mantuvo la administración principal de rentas, los depósitos judiciales y el compromiso de otorgar créditos al Gobierno. Además, emitió sus billetes en concordancia con la Ley General de Bancos de 1900, la Ley de la Moneda de 1896 y el Decreto Ejecutivo del 17 de abril de 1900. Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que, en 1928, descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948, la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Dicha entidad se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949. Durante los últimos años se ha preocupado por modernizar e innovar sus servicios y atención al público para procurar mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología (BCR, 2020).

Algunos de los servicios que brinda el Banco de Costa Rica son los siguientes:

### **2.5.1 Apertura de cuentas corrientes en colones, dólares y euros**

La cuenta corriente se detalla por medio de un contrato por medio del cual el Banco de Costa Rica administra dinero o valores que recibe de una persona, acreditables de inmediato en calidad de depósito conocido como “a la vista”, o le otorga un crédito para girar contra él, mediante cheques.

### **2.5.2 Apertura de cuentas de ahorro, en colones, dólares y euros**

La cuenta de ahorro se constituye como un servicio facultativo que, con arreglo a su política interna, el Banco pone a disposición de sus clientes, en el entendido que su fin primordial es incentivar el ahorro.

### **2.5.3 Créditos hipotecarios, prendarios y fiduciarios, Pymes, otros**

El crédito bancario es un contrato por el cual el Banco de Costa Rica pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses según los plazos pactados.

### **2.5.4 Tarjetas de débito**

Las tarjetas de débito son un instrumento que le permiten al cliente disponer de los fondos depositados en una cuenta bancaria. Podrá utilizarla como medio de pago de sus compras en los comercios afiliados, retirar efectivo en los cajeros automáticos los cuales se distribuyen en todo el país.

### **2.5.5 Tarjetas de crédito**

La tarjeta de crédito es un instrumento que puede ser una tarjeta de plástico con una banda magnética o un microchip. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta, es otra modalidad de financiación

### **2.5.6 Depósitos a plazo**

Los certificados de depósito a plazo son títulos valores, con respaldo en el aporte que el cliente a título de inversión deposita en el Banco para que este la mantenga invertida durante un plazo determinado a elección del titular y luego se liquide conjuntamente con el pago de los intereses correspondientes.

### **2.5.7 Fondos de inversión**

Los fondos de inversión permiten a un grupo de inversionistas con objetivos comunes reunir los recursos para acceder a posibilidades de inversión que de otra forma no podrían acceder.

### **2.5.8 Cajitas de seguridad**

El servicio de Cajas de Seguridad consiste en la facilidad que otorga el Banco de Costa Rica a sus clientes de poner a su disposición una bóveda o recinto especial donde se custodia un número determinado de cajas de seguridad., Con ello el cliente puede, a través de un arrendamiento, tener acceso privado a una o varias de ellas para el depósito de toda clase de documentos y valores. Por ejemplo: títulos de valor, joyas, pasaportes, contratos, libros legales, protocolos, respaldos informáticos, etc.

### **2.5.9 Fideicomisos**

Es un acto jurídico por medio del cual una persona física o jurídica legalmente facultada, que se denomina FIDEICOMITENTE, transfiere bienes o derechos a un patrimonio autónomo administrado por un FIDUCIARIO para que este los emplee de forma prudente y diligente en la consecución de fines lícitos y predeterminados en un contrato, a favor del mismo FIDEICOMITENTE o de un tercero llamado FIDEICOMISARIO. Es un negocio altamente sofisticado y eficiente, y tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades y objetivos de quien lo solicita, guardando siempre, como propósito principal, la protección de los bienes y derechos que le han sido encomendados.

### **2.5.10 Quick Pass**

Es el nombre del novedoso sistema de peaje electrónico establecido para la carretera a San José - Caldera (Ruta 27), Florencio del Castillo (Ruta 2) y Braulio Carrillo (Ruta 32). Se trata de un dispositivo electrónico que se coloca en el parabrisas del vehículo que, al pasar por un carril Quick Pass, es detectado por una antena que le permitirá agilizar el pase sin detenerse.

### **2.5.11 Cargos automáticos de recibos**

Se brinda el servicio de cargo automático que le permite a los clientes del BCR cancelar mensualmente sus recibos, al debitar una cuenta corriente, una cuenta de ahorro o una tarjeta de crédito.

### **2.5.12 [www.Bancobcr.com](http://www.Bancobcr.com)**

Es un portal exclusivo tanto para clientes físicos como jurídicos, que está a disposición las 24 horas los 365 días del año, donde el cliente puede encontrar información de los productos y servicios que el BCR le ofrece.

### **2.5.13 Banca Móvil**

Banca Móvil es un canal electrónico que el BCR pone a disposición de sus clientes, por medio del cual podrán ejecutar varias transacciones bancarias desde su teléfono celular.

### **2.5.14 Tucán**

El objetivo principal de este nuevo servicio es beneficiar a los clientes de manera que puedan realizar transacciones en comercios cerca de su casa o trabajo y con horarios flexibles que se ajustan a cada necesidad.

## **2.6 Conglomerado del BCR**

El conglomerado financiero del Banco de Costa Rica está conformado por las siguientes empresas, según se indica en la página del Banco (BCR, 2020).

- Banco de Costa Rica (BCR), institución dedicada a la actividad bancaria comercial, es la empresa controladora del Conglomerado BCR Valores Puesto de Bolsa S.A., empresa dedicada al corretaje de valores, subsidiaria 100% del BCR
- BCR Corredora de Seguros S.A., empresa dedicada al corretaje de seguros, subsidiaria 100% del BCR
- BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., empresa dedicada a la administración de Fondos de Inversión, subsidiaria 100% del BCR
- BCR Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A., empresa dedicada a la administración de planes de pensiones, subsidiaria 100% del BCR
- BanProcesa TI S.A., empresa dedicada a los servicios de tecnología, subsidiaria 50% propiedad del BCR
- Banco Internacional de Costa Rica S.A. (Bicsa), empresa dedicada a la actividad bancaria comercial, con domicilio social en la ciudad de Panamá, subsidiaria 51% propiedad del BCR
- BCR Logística S.A empresa dedicada al servicio de almacenamiento, administración de inventarios, subsidiaria 100% del BCR.

## **2.7 Misión, Visión, Valores y Objetivos del Banco**

En el Plan Estratégico del Banco de Costa Rica y la razón de ser de la Institución, se definen los siguientes aspectos:

### **2.7.1 Misión**

Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios.

### **2.7.2 Visión**

Ser la opción financiera preferida y viable, que ofrece a sus clientes productos y servicios promotores del desarrollo del país, con estándares mundiales de calidad, innovación, precio y eficiencia

### **2.7.3 Valores institucionales**

- Liderazgo.
- Innovación.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Rendición de cuentas.
- Credibilidad.

### **2.7.4 Objetivos habilitadores**

1. Reestructuración organizativa consistente con las dimensiones de la estrategia.
2. Desarrollar BCR Virtual en sus múltiples alcances (inteligencia de mercados, sistemas de indicadores, sinergias entre unidades del conglomerado, bases de datos, interfaces con los clientes).
3. Modernización, simplificación y alineamiento de procesos del Banco.
4. Desarrollo y operación de un sistema de gestión de riesgo moderno.
5. Alinear con la estrategia las funciones de personal.

6. Desarrollar cultura y procesos de RSE consistentes con los objetivos, imagen y posicionamiento del Banco.

### **2.7.5 Objetivos estratégicos**

1. Profundizar en el portafolio de servicios a cada cliente actual.
2. Alcanzar un alto grado de excelencia en todas las dimensiones de servicio al cliente.
3. Lograr resultados financieros de excelencia.
4. Ser la institución líder en impacto social y responsabilidad ambiental.
5. Ampliar la participación de mercado en sectores atractivos.
6. Optimizar los canales de acceso y servicio al mercado.
7. Desarrollar una cultura interna de compromiso con la excelencia (SomosBCR, 2020)

## **2.8 Sucursal Bancaria**

La oficina o sucursal bancaria es la dependencia que establece una entidad financiera como principal canal de distribución de sus productos. Generalmente, los clientes de una entidad bancaria se mantienen en estrecha relación con la sucursal, aunque, pueden optar por diferentes opciones a la hora de contactar con el banco; es decir, pueden realizar las operaciones financieras que deseen a través de Internet (lo que se conoce como banca electrónica) o mediante línea telefónica (Gil, 2020, párr.1).

La organización de la red de sucursales bancarias se basa en dos cuestiones de peso: tanto en la política comercial del banco como en los aspectos demográficos de su clientela o, lo que es lo mismo, en el número determinado de ciudadanos que habita en una zona geográfica ya que, a mayor cantidad, más necesidad habrá de cubrir los servicios financieros (párr.2).

Igualmente, las sucursales bancarias mantienen tanto objetivos de índole cuantitativa (estos se refieren a volumen de negocio, márgenes y resultados) como de tipo cualitativo relacionados con la calidad que se ofrece al cliente en sus servicios (párr.3).

### **2.8.1 Tipos de sucursales**

Según el artículo de Gil para economipedia, las oficinas bancarias pueden desglosarse en diferentes clases atendiendo a varios factores:

⇒ Dependiendo del tipo de producto que comercializan:

- ❖ **Multiproducto:** Son aquellas en las que se distribuyen todo tipo de servicios bancarios dirigidos a un amplio abanico de clientes
- ❖ **Especializadas:** Aquellas en la que se fomenta la oferta de productos bancarios dirigidos a un tipo de clientela determinado, como, por ejemplo, las empresas.

⇒ Dependiendo de su ubicación geográfica:

- ❖ **Urbanas:** Situadas en el casco urbano de una ciudad.
- ❖ **Rurales:** Ubicadas en un entorno rural.
- ❖ **Industriales:** Situada en polígonos o zonas industriales.

⇒ Dependiendo de su autonomía:

- ❖ **Autónomas:** Sucursales que pueden realizar transacciones con independencia, contabilizándolas en sus propios estados de cuentas.
- ❖ **Auxiliares:** Aquellas que dependen de sucursales autónomas.
- ❖ **Cabeceras:** En ellas se centralizan determinados tipos de operaciones como la recaudación de impuestos o la de seguros sociales (Gil, 2020).

## 2.8.2 Cargos principales

En las sucursales bancarias existe una amplia tipología de puestos de trabajo: asesores, contables, administrativos, cajeros, gestores comerciales, apoderados, telefonistas, técnicos, otros. Sin embargo, podemos resumir las principales funciones de los cargos más representativos según los puestos del BCR:

⇒ **Gerente de oficina:** Se encarga de la distribución de las tareas fundamentales de una oficina y del control del personal; atención personalizada a los clientes, tanto dentro de la

oficina como mediante citas concertadas; gestión de operaciones, supervisión y seguimiento de resultados de campañas e incentivos; control y seguimiento de riesgos, morosidad y descubiertos; resolución de incidencias y reclamaciones.

- ⇒ **Tesorero:** Las labores principales que realiza incluyen la atención a clientes, la coordinación de la oficina (junto con el gerente de oficina), el control de las tareas, gestiones comerciales, encargado de bóveda, asimismo el control, supervisión y mantenimiento de cajeros automáticos.
- ⇒ **Promotor de negocios:** Encargado de analizar los créditos que ingresan a la sucursal, realiza todos los estudios, para determinar si el cliente aplica o no al crédito, básicamente es el encargado de colocar los fondos obtenidos por ahorros, certificados a plazo.
- ⇒ **Gestor de servicio al cliente banca minorista:** Este puesto está enfocado a la atención personalizada de los clientes; tareas administrativas y revisión de documentación de expedientes; gestiones y atención telefónica; reuniones internas y reuniones de zona (BCR, 2020).

## 2.9 Gerencia de la sucursal bancaria José María Zeledón

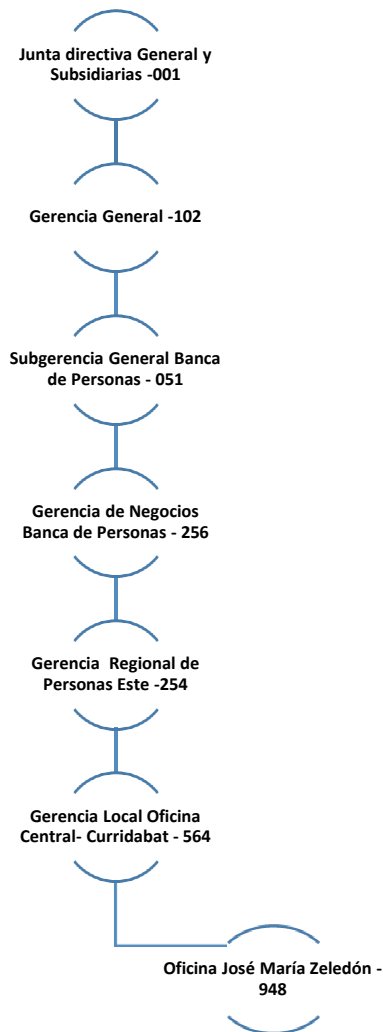
De acuerdo a la página interna del BCR, SOMOS la gerencia comercial de José María Zeledón forma parte de la Gerencia de División Este, la cual lleva más de 16 años en operaciones. Cuenta con 4 cajas, 3 plataformas, 1 tesorería, 1 gerente de oficina y 4 promotores de crédito. Actualmente la sucursal alquila un local en el centro comercial José María Zeledón. Se dedica a hacer operaciones de captación y colocación. En el capítulo IV de esta investigación se detallará cómo están conformadas ambas carteras.

Asimismo, la sucursal bancaria de José María Zeledón está dirigida por un gerente local, quien tiene a su cargo más de ciento veintisiete empleados, distribuidos en las diferentes oficinas que perteneces a esta zona, de los cuales hay un ejecutivo comercial; ellos tienen como obligación el seguimiento de la colocación crediticia de la gerencia.

## 2.9.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Banco de Costa Rica es bastante grande, pero para el estudio del proyecto se tomará en cuenta únicamente la sucursal bancaria José María Zeledón.

**Ilustración 1. Organigrama de la Gerencia José María Zeledón**



Fuente: Somos BCR

Posterior al análisis hecho sobre la historia de la banca y ente reguladores del Banco de Costa Rica, se proceder a definir el sustento teórico tomado en consideración para la elaboración de la investigación sobre el análisis de la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón, para establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos. Esta información ayudará a una mejor interpretación y a aplicar dicha investigación.

## **2.10 Análisis Financiero**

Como se menciona en el punto anterior, la situación de los estados financieros ofrece información de la posición de una empresa en un determinado tiempo. Sin embargo, es necesario realizar análisis a los estados financieros, con el fin de evaluar la situación de la organización y a su vez, anticipar condiciones futuras que impacten en la organización.

El análisis financiero puede definirse como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor (Padilla, 2014, p. 1).

Al evaluar la información contable de una organización se utilizan indicadores y razones financieras, para interpretar y analizar la situación general de una empresa y así profundizar en los requerimientos para una adecuada toma de decisiones.

El principal beneficio del análisis financiero está en identificar áreas de fortaleza y debilidad de una empresa, definir relaciones de causa y efecto y con esto, seleccionar técnicas apropiadas que ayuden a la mejora y sostenibilidad de la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos.

Gitman (2012, p. 3) define las finanzas como:

Las finanzas son aquellas que se pueden definir como el arte, y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierte. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos empresas y gobiernos.

Para realizar un análisis financiero se deben entender los siguientes componentes: los estados financieros, estos son un informe resumido que muestra cómo se han utilizado los recursos de los accionistas y acreedores y cuál es la situación financiera actual. Los dos estados financieros básicos son: el balance general, que muestra activos, pasivos y patrimonio dentro de un periodo establecido; estado de resultados, que muestra cómo se obtiene el ingreso neto de la empresa en un periodo determinado. Se brinda un ejemplo de la estructura de un estado de resultados:

**Tabla 1. Ejemplo de Estado de Resultados**

<b>ESTADOS FINANCIEROS XXX</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>PARA EL 1 DE SETIEMBRE DEL 2020</b>	
<b>PERIODOS</b>	<b>2020</b>
<b>Ingreso por servicios</b>	<b>\$ 100 000,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>\$ 25 000,00</b>
Costos por servicios	\$ 40 000,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 85 000,00</b>
Gastos de ventas	\$ 6 500,00
Gastos de administración	\$ 1 400,00
Gastos de depreciación	\$ 250,00
<b>Total gastos de operación</b>	<b>\$ 8 150,00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	<b>\$ 76 850,00</b>
Gastos financieros (intereses)	\$ 8 000,00
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$ 68 850,00</b>
Impuesto de renta	\$ 6 750,00
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 62 100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se puede describir el balance general como un informe contable que muestra en forma ordenada la situación financiera de una empresa en cierta fecha. Tomando en cuenta las deudas y obligaciones (pasivos), presenta y valúa los recursos que se encuentran en propiedad de la compañía (activos) y la naturaleza de las aportaciones de los accionistas, tanto el capital aportado como los incrementos o decrementos sobre esa inversión (Gitman, 2012).

A continuación, se muestra la ecuación contable la cual compone el balance general:



Se puede evidenciar la estructura del estado de resultados y el balance general, lo cual permite que se pueda desarrollar un análisis financiero con los datos obtenidos de estos dos estados, por tanto, se van a explicar las herramientas existentes para llevar a cabo un análisis.

### **2.10.1 Análisis Horizontal**

Se conoce el análisis horizontal como un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha (Giovanny, 2001).

### **2.10.2 Análisis Vertical**

Por otro lado, se menciona el análisis vertical el cual es un análisis financiero que permite establecer la relación a nivel porcentual que existe respecto a cada partida del estado con respecto al total o cifra principal del periodo; se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical. Por ejemplo, se puede establecer la relación porcentual de cuentas por pagar con respecto al total de pasivos corrientes (Giovanny, 2001).

## **2.11 Razones financieras**

Las razones financieras son definidas por autores como aquellos índices financieros que permiten evaluar el éxito relativo de las empresas, reflejando los puntos fuertes y débiles de diferentes áreas evaluadas., para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia es esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra (Horne & John M. Wachowicz, 2012). Tanto el balance general como el estado de resultados, conforman los insumos esenciales para el análisis de las razones financieras.

La importancia de las razones financieras está en la adecuada interpretación de los resultados, pues más allá de los resultados, éstas son independientes unas con otras; por tanto, hay implicaciones y relaciones de causa y efecto entre ellas. Seguidamente, se presenta la clasificación de las razones financieras:

### **2.11.1 Razones de liquidez**

Se usan para medir la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Se subdividen en:

La liquidez corriente, donde los activos corrientes se dividen entre los pasivos corrientes, indica la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales, entre más alta sea la liquidez corriente, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Asimismo, se menciona la razón capital neto de trabajo la cual indica la cantidad de recursos con los que cuenta una empresa para poder seguir trabajando una vez que se paguen todos los pasivos a corto plazo, se calcula con la formula activo circulante- pasivo circulante.

Así, existen más razones de liquidez como la prueba ácida, pero para esta investigación no se toman en cuenta, pues al evaluar una sucursal bancaria su actividad es comercial y por servicios, por lo cual no sería objeto de evaluación, pues no tiene inventario.

### **2.11.2 Razones de actividad**

Las razones de actividad también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden que tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos. Como se verá, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Razón de rotación de cuentas por cobrar (RCC), proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas a crédito anuales (Horne & John M. Wachowicz, 2012). Rotación de cuentas por cobrar (RCC) = ventas netas a crédito anuales /cuentas por cobrar.

Además, la (CCD) Rotación de cuentas por cobrar en días, o periodo de cobro promedio refleja el numero promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación antes de ser cobradas. Rotación de cuentas por cobrar (días)= días del año/rotación de cuentas por cobrar o de manera equivalente, cuentas por cobrar x días en el año/ventas a crédito anuales.

### **Razón de Rotación de cuentas por pagar en días (CPD)**

En ocasiones una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o el de algún potencial cliente candidato a crédito (Horne & John M. Wachowicz, 2012) días en el año/rotación de cuentas por pagar o de manera equivalente, cuentas por pagar x días en el año /compras a crédito anuales.

### **2.11.3 Razón de Rotación de Activos**

Esta razón permite determinar qué tan efectiva es la empresa en generar ventas a partir de sus activos. Razón de rotación de activos = ventas totales/activos totales, de esta razón financiera se puede desprender un análisis más detallado con el fin de poder determinar el porcentaje de contribución de los diferentes activos de la empresa en la generación de ventas como lo son la rotación de activos corrientes=ventas totales/activos corrientes, por otro lado, la rotación de activos fijos= ventas Totales/activos Fijos (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Asimismo, se indica el índice de eficiencia el cual mide la productividad obtenida en un determinado proceso en relación con los recursos humanos y materiales utilizados para alcanzar dicha productividad. Este índice se puede calcular dependiendo de lo que queremos evaluar, por ejemplo, horas hombres e ingresos o gastos de colocación y horas hombres, es una división que se aplica y se determina para saber cuánto necesito para realizar “x” evento.

### **2.11.4 Razones de endeudamiento**

Estas razones miden los niveles de endeudamiento que tienen las empresas para financiar sus inversiones y operaciones, básicamente, arrojan resultados indicando el grado y proporción en que una empresa ha sido financiada mediante deudas. Poseen la finalidad de determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo (Horne & John M. Wachowicz, 2012). Las razones de endeudamiento que se utilizarán para esta investigación son las siguientes:

Razón de deuda total esta razón toma en cuenta el total de deuda de la empresa con todos sus acreedores sin diferenciar plazos de vencimiento (Horne & John M. Wachowicz, 2012). Se utiliza la formula razón de deuda total= deuda total/activos totales, asimismo se puede evaluar la razón de deuda a capital: esta razón indica el porcentaje total de la deuda que es cubierto por el capital

total de la empresa (Horne & John M. Wachowicz, 2012). Su fórmula es la siguiente, razón de deuda a capital= deuda total/capital total.

Además, se menciona la razón de cobertura, la cual posee la finalidad de medir el grado de capacidad de la empresa para cubrir el pago de intereses de sus obligaciones financieras. Una de las razones de cobertura más tradicionales es la razón de cobertura de interés o intereses devengados (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Esta ratio se mide de la siguiente manera, razón de cobertura= UAII/gastos de intereses, esta razón es simplemente la razón de las utilidades antes del interés y los impuestos para un periodo específico a la cantidad de cargos de interés para el periodo.

### **2.11.5 Razones de crecimiento**

Esta razón mide el crecimiento que ha tenido la sucursal en sus ventas manteniéndose en la economía y la industria. Se pueden determinar las siguientes ratios como evaluadores: ventas actuales/ventas periodo base y utilidad neta/ utilidad neta periodo base que permite determinar cuál ha sido el crecimiento porcentual de la sucursal, para este caso se podrá evaluar incremento que haya tenido en sus servicios (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Está investigación pretende elaborar una propuesta de mejora en la rentabilidad de la sucursal bancaria, por tanto, es importante explicar a qué se refiere esta terminología. Según lo indica Salas (2012): La rentabilidad representa un área de especial atención en toda empresa, según porque mide los rendimientos que obtiene el negocio sobre sus operaciones, inversiones y capital de los accionistas. La medición de la rentabilidad constituye un elemento central para evaluar la gestión, desempeño y el grado de éxito alcanzado por los gerentes de la empresa, en el cumplimiento del objetivo fundamental de generar un retorno satisfactorio sobre las inversiones del negocio (p. 42). En esto radica la importancia del tema, relacionado con la rentabilidad y los indicadores, que a continuación se mencionan:

### **2.11.6 Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad son:

- ⇒ Margen de utilidad bruta
- ⇒ Margen de utilidad operativa

- ⇒ Margen de utilidad neta
- ⇒ Rendimiento sobre los activos, ROA
- ⇒ Rendimiento sobre el capital, ROE
- ⇒ Utilidades o ganancias por acción, UPA o GPA
- ⇒ Rendimiento sobre el efectivo, ROC
- ⇒ Análisis DuPont

Para desglosarlo, se debe tener en cuenta que el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de haber descontado los costos de ventas. Mientras más elevado sea este margen de utilidad bruta es mejor, porque significa que es menor en costo de servicios vendidos. El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:  $\text{margen de utilidad bruta} = (\text{ventas} - \text{costo de los servicios vendidos}) / \text{ventas}$   $\text{margen de utilidad bruta} = \text{utilidad bruta} / \text{ventas}$ , por otro lado el margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto, el margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:  $\text{margen de utilidad operativa} = \text{utilidad operativa} / \text{ventas}$ .

El margen de utilidad neta es un índice considerado el resultado final de las operaciones, indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas más los otros ingresos. El índice considera las utilidades como un porcentaje de las ventas, debido a muchos de los costos varían, además reflejan el tipo de control que los administradores o gestores tiene sobre los costos de la empresa. El margen de utilidad neta se calcula de la manera siguiente:  $\text{margen de utilidad neta} = \text{utilidad neta después de impuestos} / \text{ventas Totales}$  (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

De las ratios importantes, se recalca el rendimiento sobre los activos (ROA). El rendimiento sobre los activos (ROA, return on assets) es considerado como la cantidad de recursos pertinentes que respaldan las operaciones. El rendimiento sobre los activos demuestra la eficiencia de los

administradores para generar utilidades, con los activos que tienen a su disposición. Esta es quizá, la medida de rendimiento individual más importante (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

El ROA se calcula de la manera siguiente:  $ROA = \text{utilidad neta después de impuestos} / \text{activos totales}$ . Para analizar de mejor manera el ROA se debe dividir en las partes que lo componen, este indicador está integrado por dos partes claves: el margen de utilidad neta de la empresa y la rotación de activos totales,  $ROA = \text{margen de utilidad neta} \times \text{rotación de los activos totales}$  (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

El índice de rotación de activos totales muestra qué tan eficientemente fueron utilizados los activos para respaldar las ventas. Se calcula de la manera siguiente:  $\text{rotación de activos totales} = \text{ventas anuales} / \text{total de activos}$ , se descompone en:  $ROA = (\text{utilidad neta después de impuestos} / \text{ventas totales}) \times (\text{ventas anuales} / \text{total de activos})$ , asimismo se considera el rendimiento sobre el capital (ROE, return on equity) este índice es una medida que se le hace al rendimiento general de la empresa, es un indicador muy observado por los inversionistas, porque está relacionado de forma directa con las utilidades, el crecimiento y los dividendos de la empresa (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

El rendimiento sobre el capital, o rendimiento sobre la inversión (ROI, return on investment) como también se lo acostumbra a llamar, mide el rendimiento para los accionistas de la empresa al relacionar las utilidades con el capital de los accionistas,  $ROE = \text{utilidad neta después de impuestos} / \text{capital de los accionistas}$ , esta razón al igual que el ROA, también puede dividirse en las partes que lo componen.

Lo que sucede es que el ROE es nada más que un componente del ROA. Son complementarios porque introduce todas las decisiones relacionadas con el financiamiento de la empresa al análisis del rendimiento, en otras palabras, la razón ampliada del ROE señala el nivel en que el apalancamiento financiero (utilización lucrativa del capital en préstamo) puede ser aprovechado para aumentar el rendimiento para los inversionistas. Debido a uso de deuda entre los componentes del capital significa, que el ROE por naturaleza será mayor que el ROA (Horne & John M. Wachowicz, 2012).

Tratando de resumir el ROE, se calcula se utiliza la ecuación anterior para calcular el ROE de la manera siguiente:  $ROE = ROA \times \text{multiplicador de capital}$ , donde el multiplicador de capital

(MAF) es: Multiplicador de capital = activos totales / total del capital de los accionistas, y sin ser más importante se menciona el rendimiento sobre el efectivo (ROC) el cual mide la relación de la utilidad neta/efectivo.

## **2.12 Modelo Dupont**

Por último, se menciona el análisis DuPont. Además de los análisis financieros tradicionales como el horizontal, vertical y de razones, se puede incluir la fórmula DuPont en el análisis de la rentabilidad de una empresa, aunque sirve de manera más efectiva como un sistema de análisis de la situación financiera de la empresa. El análisis DuPont según Gitman (2012) es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para encontrar las áreas clave responsables del desempeño financiero de la empresa. Permite a la firma dividir el rendimiento sobre el patrimonio en tres componentes: utilidad sobre las ventas, eficiencia del uso de los activos y uso del apalancamiento financiero.

Este método también es conocido como rendimiento sobre activos totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella una porción del sistema DuPont desarrolla la rotación de activos, presentado la adición de los activos corrientes, sumando los activos fijos, teniendo como resultados los activos totales de una empresa. Este total de recursos invertidos es dividido para las ventas y da como resultado la rotación de la inversión total (Gitman, 2012).

La otra porción del sistema DuPont presenta la utilidad sobre ventas después de impuestos. La utilidad neta es dividida entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas. Cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, da como resultado el rendimiento sobre la inversión (ROI). Matemáticamente se presenta de la siguiente manera:  $ROI = Ventas\ Netas / Inversión\ Total \times Utilidad\ Neta / Ventas\ Netas$ , como se muestra:

**Tabla 2. Ejemplo Modelo Dupont**

<b>ANÁLISIS DEL MODELO DUPONT</b>					
			<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Margen de Utilidad	= Utilidad Neta / Ventas	=	0,210	0,267	0,490
Rotación de Activo	= Ventas / Activo Total	=	0,560	0,435	0,429
Multiplicador del capital	= Activo Total / Patrimonio	=	1,847	2,132	1,676
<b>Índice Dupont</b>			<b>21,72%</b>	<b>24,76%</b>	<b>35,23%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se hablará acerca de los conceptos relacionados con banca e intermediación financiera, para este caso en que se está evaluando una sucursal bancaria.

### **2.13 Sistemas financieros y sus definiciones**

Escoto (2007), plantea que un sistema financiero es el conjunto de instituciones que efectúan y se interrelacionan bajo un marco jurídico, normativo, político y social en común. El sistema financiero tiene como función la creación, el intercambio, la transferencia y la distribución de activos y pasivos financieros. Esto se lleva a cabo por medio de la producción y el suministro de una gama de servicios financieros, con una tecnología determinada por medio de la cual se negocian y transan, en una red de mercados donde opera una serie de instituciones y empresas especializadas, las cuales mantienen contacto con las unidades superavitarias y deficitarias.

El principal objetivo de un sistema financiero es movilizar y canalizar los ahorros de las unidades superavitarias (ahorrantes) de la economía hacia la inversión, con el fin de cubrir las necesidades de las unidades deficitarias (inversionistas).

#### **2.13.1 Intermediarios financieros**

El BCCR define intermediario financiero como las entidades autorizadas para captar recursos del público, en forma de depósitos, para transferirlos a terceros a través de préstamo.

Existen dos tipos de intermediarios financieros clasificados por el BCCR los cuales son:

### **2.13.2 Intermediarios financieros monetarios**

Son las instituciones que reciben depósitos a la vista, de ahorros, a plazo y especiales, dedicadas, en forma habitual y sistemática, a conceder préstamos de fondos provenientes de sus recursos propios del Banco Central y de los obtenidos del público en forma de depósitos, títulos y otras obligaciones. Comprenden todos los bancos comerciales y de servicios múltiples.

### **2.13.3 Intermediarios financieros no monetarios**

Son aquellas instituciones que reciben depósitos de ahorros y a plazo, dedicadas en forma habitual y sistemática, a conceder préstamos de fondos provenientes de sus recursos propios, del Banco Central de los bancos comerciales y del público.

Comprenden las instituciones públicas de fomento, los bancos hipotecarios, las asociaciones de ahorros y préstamos y los bancos de desarrollo. Para el caso de esta investigación, se debe ampliar la información sobre elementos de evaluación bancaria, los cuales serán utilizados.

### **2.13.4 Información de la cartera de crédito**

De acuerdo con la SUGEF (Reglamento para la Clasificación de Deudores Acuerdo 1-05) la cartera de crédito incluye toda aquella información relacionada con los deudores, número de operaciones, saldo de operaciones globales y antigüedad de saldos, entre otros.

### **2.13.5 Eficiencia financiera y márgenes de intermediación**

En este aspecto, deben analizar indicadores que arrojen un resultado que demuestre el manejo de una entidad de intermediación financiera en cuanto a la asignación eficiente de recursos, la evaluación, el manejo y cobertura adecuada del riesgo para garantizar un margen de intermediación que permita maximizar las utilidades obtenidas (SUGEF, 2018).

### **2.13.6 Diagnósticos de irregularidad financiera**

“En este punto, se deben evaluar aquellas partidas que se relacionen con la solvencia y estabilidad financiera de la organización” (SUGEF, 2018).

## **2.14 Indicadores compuestos**

La presente investigación tiene como objeto de establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos. Se hará la tarea de buscar indicadores compuestos aplicables en las finanzas, que permitan evaluar para tener una mayor

claridad acerca de la salud financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón y a partir de esta base, construir un cuadro de mando para establecer la propuesta.

Se comentará la información relacionada con estos indicadores, asimismo cuáles serán aplicados en la investigación. Para entender un poco a esta terminología se debe de ordenar por indicadores compuestos (ICS), también conocidos como índices, los cuales resumen la información contenida en los sistemas de indicadores. Además, se consideran herramientas eficaces que contribuyen a la formulación y al análisis de políticas públicas, así como a su evaluación y comunicación. Por su capacidad de síntesis, permiten atraer la atención del público, dan lugar a la creación de argumentos convincentes y contribuyen en los debates de políticas integradas que promueven el tema de interés. En el proceso de definición de un IC existen tres niveles de agrupación de indicadores (Freudenberg, 2003):

- 1) El conjunto de indicadores simples o indicadores individuales, suele ser visto como un primer paso en la acumulación de información cuantitativa ya existente
- 2) Los indicadores temáticos o también llamados dimensiones, son indicadores simples o individuales agrupados según tema o área específica. Este procedimiento requiere identificar conjuntos de indicadores conectados o relacionados conceptualmente, o según propiedades estadísticas similares.
- 3) Los ICs, se generan al combinar los indicadores temáticos y presentarlos como una medida compuesta única.

Existen numerosas definiciones del concepto indicador. Según Chevalier, Choiniere y Bernier (1992) un indicador es una *“medida de la parte observable de un fenómeno que permite valorar otra porción no observable de dicho fenómeno”*. Por otra parte, según Ott (1978), un indicador resulta ser la *“forma más simple de reducción de una gran cantidad de datos, manteniendo la información esencial para las cuestiones planteadas a los datos”*.

Por otro lado, según Sizer, Spee y Bormans (1992), un indicador es una *“afirmación cuantificada sobre los recursos utilizados o los resultados obtenidos en área relacionadas con los objetivos específicos en una terminada empresa”*.

### 2.14.1 Escalas de medida de un indicador

El análisis de datos implica la separación, identificación y medida de la variación en un conjunto de indicadores. La medida es importante para representar con precisión el concepto de interés y es crucial en la selección de posteriores métodos estadísticos (Hair et al., 2007). Así, existen múltiples clasificaciones de indicadores a menudos confluyentes. Una clasificación muy utilizada es la que distingue entre indicadores cuantitativos y cualitativos:

- Indicador de carácter cuantitativo o métrico: Los indicadores de datos métricos son constituidos de tal forma que las unidades de análisis poder ser identificadas por diferencias entre grados o cantidades. Las medidas métricas son las más apropiadas para casos que involucran cantidades o magnitudes. Pueden ser:
  - Numérico absoluto: cuando las unidades del indicador derivan directamente de su significado
  - Numero relativo: cuando se consideran ratios o porcentajes de diferentes variables.

Para el caso de esta investigación se utilizan los indicadores compuestos de número relativo, ya que se van a aplicar indicadores de ratio financieros.

- Indicador de carácter cualitativo o no métrico: Los datos no métricos son atributos, características o propiedades categóricas que identifican o describen a un sujeto. Describen diferentes en tipo o clase indicando la presencia o ausencia de una característica o propiedad. Muchas propiedades son discretas porque tienen una característica peculiar que excluye todas las demás características. Las medidas o métricas pueden tener:
  - Escalas nominales: La medida con escala nominal asigna números que se usan para etiquetar o identificar sujetos u objetos. Las escalas nominales, también conocidas como escalas de categoría, proporcionan el número de ocurrencias en cada clase o categoría de la variable que se está estudiando, por tanto, los números o símbolos asignados a los objetos no tienen más significado cuantitativo que indicar la presencia o ausencia del atributo o característica bajo investigación.

- Escalas ordinales: Las escalas ordinales representan un nivel superior de precisión de medida, las variables pueden ser ordenadas o clasificadas con escalas ordinales en relación a la cantidad del atributo poseído, cada subclase puede ser comparada con otra en términos de una relación de “mayor que” o “menor que” (Hair et al., 2007).

### **2.14.2 Tipos de indicadores**

Existe una amplia literatura sobre tipología, características y propiedades de los diferentes indicadores según el área de estudio y el objetivo perseguido. A continuación, se mencionan cuatro tipos de indicadores según Hair et al (2007):

- ⇒ Indicadores de Actividad: Indicadores formulados en términos absolutos que se concentran en qué actividades se desarrollan y en qué cantidad
- ⇒ Indicadores de rendimiento/eficiencia: Indicadores que miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En este grupo se considera solamente indicadores objetivos
- ⇒ Indicadores de percepción: Indicadores basados en juicios de valor que reflejan percepciones y opiniones de grupos de interés sobre una institución o su entorno
- ⇒ Indicadores de impacto: Indicadores que miden las consecuencias derivadas de las actividades que reflejan.

### **2.15 Propiedades que deben cumplir los indicadores compuestos**

Para que los indicadores sean utilizados en plena confianza y resulten de gran utilidad se deben establecer unos criterios que deben reunir todos ellos. Son muchos los autores que han propuesto criterios de selección de indicadores, sin embargo, parece haber un acuerdo general en el cumplimiento de al menos las propiedades siguientes (Carot et al., 2012):

- Pertinencia: Un indicador debe reflejar los rasgos distintivos que identifican y caracterizan el fenómeno que pretende describir
- Validez: De forma resumida, se dice que hay validez cuando el indicador mide lo que dice medir

- Fiabilidad: Los indicadores deben producir medidas estables y replicables
- Comparabilidad: Los indicadores deben ser fácilmente entendible por los distintos grupos de interés implicados
- Resistencia a la manipulación: Los indicadores deber ser resistentes a la manipulación, tanto en el diseño como en la interpretación final de éstos, si un indicador puede ser fácilmente manipulado por el individuo u organismo evaluado, su validez se reduce
- Factibilidad: Los indicadores deben poderse calcular en distintos momentos y para distintos objetos
- Economía: Tanto en la recolección de datos o generación como en el procesamiento.
- Vinculación con los objetivos: Cada tipo de objetivo debe tener asociado claramente sus indicadores y estos deben ser los adecuados a su naturaleza.

Ya analizada la teoría acerca de los indicadores, se debe destacar que no se van a construir indicadores, sino, se van a evaluar ya existentes y relacionados con el área de finanzas. Para el alcance de la investigación se van a utilizar los siguientes:

- I. Modelo Z-SCORE de Altman.
- II. Logaritmo natural para evaluar el comportamiento del tipo de cambio.
- III. Modelo de evaluación para entidades financieras C.A.M.E.L.S.
- IV. Estimaciones de la cartera morosa.
- V. Calces de plazos.
- VI. Duración.
- VII. Duración modificada.
- VIII. Scoring de crédito.

Seguidamente se va a desarrollar los indicadores compuestos por utilizar. Para este caso, los indicadores compuestos van a permitir interrelacionar indicadores individuales para establecer ponderaciones que ayuden a tomar decisiones para la sucursal bancaria.

## 2.16 Modelo Altman Z-Score

Este modelo se deriva del Modelo Z Score de Altman (1968); posteriormente, el autor realizó modificaciones para aplicarlo en empresas de países emergentes. Originalmente fue aplicado en México y, a lo largo de los años, se ha utilizado en muchos países (Vargas, Barret y Cordero, 2013). El peso del factor Z fue modificado a partir de tres factores críticos, los cuales se citan a continuación:

- a) La vulnerabilidad de la compañía a la devaluación de la moneda.
- b) Su afiliación a la industria.
- c) Su posición competitiva en la industria.

Básicamente, el Modelo de Altman permite clasificar ciertas razones financieras de una determinada empresa y organizarla como una compañía sólida financieramente o como una empresa en peligro de quiebra. Para lograr lo anterior, el modelo utiliza dos técnicas estadísticas: el análisis de regresión y el análisis del discriminante (Cubero, 1999).

La ecuación del modelo con las respectivas razones financieras utilizadas es la siguiente:

### 2.16.1 Score original para determinar el riesgo

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999 * X5$$

X1 = Capital de trabajo / Activos totales

X2 = Utilidades retenidas / Activos totales

X3 = Utilidades retenidas antes de intereses e impuestos (EBIT) / Activos totales

X4 = Valor de acciones en el mercado/ Valor Pasivos totales

X5 = Ventas / Activos totales

Z = Índice o puntaje total

### 2.16.2 Interpretación de los Resultados

$Z > 2.99$  -Zona “segura”

$1.81 < Z < 2.99$  – Zona “gris”

$Z < 1.81$  – Zona de Quiebra

Se aplica otro modelo para determinar la quiebra:

$$Z = 6,56 (X1) + 3,26 (X2) + 6,72 (X3) + 1,05 (X4)$$

Donde:

- X1 = Capital de trabajo/activo total
- X2 = Utilidades retenidas/ activo total
- X3 = Utilidad operativa/ activo total
- X4 = Valor en libros de la acción/pasivos totales

El modelo fue aplicado por Edward Altman y otros autores en diferentes países como México, Brasil, Argentina y países surasiáticos; además, no contempla razón por la cual no pueda ser aplicado en otros países. Los resultados del modelo se interpretan de la siguiente manera:

- ✓ Valor de Z igual a 2,60 o más implica que probablemente la empresa no presentará problemas de solvencia en el corto y mediano plazo.
- ✓ Valor de Z entre 1,11 y 2,59 indica que la empresa presenta alguna probabilidad de quiebra, más evidente en la medida en que el resultado se encuentre más cerca del límite inferior calculado en la ecuación.
- ✓ Valor de Z igual 1,10 o menos indica una alta posibilidad de incurrir en quiebra.

A continuación, se hará un breve resumen de las razones financieras utilizadas en la ecuación Z Altman para la sucursal bancaria según (Hernández, 2014):

X1= Capital neto de trabajo contra activos totales. Es un indicador que plantea medir la liquidez de la empresa representada por el capital de trabajo (activo circulante menos pasivo) en comparación con los activos totales que posee la empresa. Como menciona Hernández (2014) “una empresa que está presentando pérdidas consistentes se caracterizará por una reducción del activo circulante con relación al total de activos”; por esta razón dicho indicador presenta una forma tangible de medir en primera instancia una característica que podría dar paso a la insolvencia de una empresa caracterizada por una razón de liquidez.

X2= Utilidades retenidas acumuladas contra activos totales. Este indicador utiliza las utilidades retenidas, entendiéndose dentro de las mismas la capacidad de la empresa para reinvertir sus propios excedentes en la generación de unas fuentes de financiamiento para sus operaciones, o visto desde otro punto denota la capitalización de pérdidas sufridas dentro del transcurso de la empresa en el tiempo. Así mismo la utilidad retenida tal y como cita (Hernández, 2014) engloba implícitamente la edad de la empresa en función de “que la edad de la empresa es explícitamente considera dentro de la misma”. Por ejemplo, es probable que una empresa relativamente joven muestre una baja razón Utilidades Retenidas a Activos Totales en razón de que no ha tenido el tiempo suficiente para desarrollar un acumulado importante de ganancias”. La utilización del activo total engloba la medición de la capacidad de la empresa para generar ganancias/pérdidas en función de su tamaño (medido por los activos totales).

X3= Utilidades antes de intereses e impuestos contra activos totales. Indicador que mide la capacidad de la empresa de generar utilidades en función de su habilidad de optimizar el rendimiento de sus recursos (medido por sus activos). Implica conceptos como productividad y eficiencia. El indicador obvia las erogaciones por concepto de intereses sobre deuda y el pago de impuestos. En razón de lo anterior la capacidad explicativa de insolvencia se presenta cuando se aprecia la tendencia de merma de la capacidad de generación operativa de la empresa en función de sus activos.

X4= Capital contable (patrimonio) contra pasivos totales. Este indicador permite medir el valor de la empresa medido por el patrimonio y el cual engloba el valor de las acciones de la compañía en contraste con el endeudamiento que posee la empresa. Ante lo cual se plantea que es mejor indicador el contar con un mayor valor en su patrimonio y mantener un reducido o controlado endeudamiento. Además, el indicador plantea la capacidad que posee la empresa de solventar sus obligaciones con base en su patrimonio brindando una medida de cuanto deberían disminuir el valor de la empresa medido por el patrimonio antes de que la misma no pueda ser capaz de hacerle frente a sus obligaciones (pasivos). Otra ventaja que plantea el indicador es la incorporación del valor de mercado de la compañía, el cual está implícito en su patrimonio dado que incluye el valor de las acciones.

X5= Ventas entre activos totales. La rotación de activos totales mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos. Se calcula dividiendo los ingresos por ventas

de activos totales. Por ejemplo, si los ingresos anuales de ventas de una empresa son de US\$150.000 y el total de activos igual a US\$40.000, la compañía rotó sus activos 3,75 veces durante el año. Los ingresos por ventas es el dinero que entra en la empresa a causa de las operaciones comerciales normales de la empresa y se encuentran en el estado de resultados. Los activos totales incluyen el importe medio de los activos totales en el año y la información se encuentran en el balance de una empresa.

## **2.17 Logaritmo natural medir la volatilidad en tipo de cambio**

### **2.17.1 Aplicación en finanzas y economía**

En finanzas solo se contemplan los reales positivos, dado que normalmente se utilizan para calcular rentabilidades de manera continua sobre los precios de cotización de los activos financieros. Los precios acostumbra a ser positivos, entonces, cumplen la restricción ( $x > 0$ ) siendo  $x$  los precios en este caso (Rodó, 2020).

De acuerdo con Rodó (2020) utilización más frecuente en economía es en los análisis econométricos, donde las regresiones simples y/o múltiples incorporan logaritmos en las ecuaciones con el objetivo de aportar estabilidad en los regresores, reducir las observaciones atípicas y establecer distintas visiones de la estimación, entre otras aplicaciones.

En definitiva, la razón por la que se utilizan los logaritmos naturales en econometría es para facilitar las operaciones a realizar. Los logaritmos tienen ciertas propiedades que permiten realizar operaciones matemáticas complejas con relativa rapidez y sencillez.

**El logaritmo natural,  $\ln(x)$ , es el inverso de la función exponencial  $e$  definido en  $x$  sólo para números reales positivos.**

De forma intuitiva, lo que pretende resolver el logaritmo natural es la siguiente ecuación:

$$e^y=x$$

Donde 'y' sería el resultado que estamos buscando. Es decir, si  $x$  es 20, cuánto ha de valer 'y' al elevarlo a 'e' para que la ecuación se cumpla. Por ejemplo, el resultado de  $\ln(20)$

$$e^y=20 \Rightarrow y = 3$$

Teniendo en cuenta que el número ‘e’ vale 2,7182818 ... comprobamos que, si lo elevamos a 3, efectivamente, el resultado es 20,07. Esto es así, porque en realidad el logaritmo natural de 20 es 2,99. Pero en este ejemplo, hemos utilizado el 3 para que sea más sencillo (Rodó, 2020)

### **2.17.2 Dominio del logaritmo natural**

Matemáticamente el dominio del logaritmo natural es:

$$\{x \in \mathbb{R}: x > 0\}$$

Es decir, x debe ser un número real mayor que cero. En caso contrario, la función no existe. La manera de comprobarlo es francamente sencilla. Solo hemos de comprobarlo con un número que sea cero o menor. Por ejemplo:

$$e^y=0 \Rightarrow y = \text{No existe resultado}$$

No existe ningún número ‘y’ que al elevarlo a ‘e’ dé como resultado cero. Podemos acercarnos mucho a cero, pero el resultado nunca será cero. De un modo más preciso podemos ampliar la definición más allá de los reales positivos hacia los números complejos, para cualquier real negativo x, definiríamos, donde efectivamente *i* corresponde a la raíz cuadrada de (-1). Sin embargo, esto es una nota más avanzada y no es objetivo poner detalles sobre números complejos en esta explicación (Rodó, 2020).

### **2.18 Modelo de diagnóstico C.A.M.E.L.S**

El análisis CAMELS (Capital, Activos, Manejo o Gestión, Evaluación de rendimientos, Liquidez y Sensibilidad a riesgos de mercado) es un sistema uniforme de calificación de instituciones financieras el cual se basa en un conjunto de indicadores representativos de la suficiencia de capital, la solvencia y calidad de activos, la calidad de la administración, el nivel y estabilidad de la rentabilidad y el manejo de liquidez. El método permite evaluar y resumir los factores financieros, operativos y de cumplimiento de normativa. Tiene la ventaja de que resume en un solo indicador la situación general de la entidad financiera, uniformando el análisis de la situación de instituciones individuales y ayuda al público y a los supervisores a estimar la situación del sistema financiero (Escoto, 2007).

Para el acuerdo SUGEF 24-00 Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas (2020) el modelo C.A.M.E.L.S es una medida de efectividad con que

las instituciones bancarias y cooperativas han ejecutado su gestión financiera; este puede ser utilizado por cualquier institución, inclusive, es recomendable utilizarlo en aquellas instituciones no reguladas, como una herramienta formal de análisis.

Según lo indicado anteriormente, en el presente apartado se procederá a evaluar desde un punto de vista más especializado y exigente de los procedimientos utilizados en la Sucursal José María Zeledón, para analizar la situación financiera de los emisores nacionales de renta fija que pertenecen al sector financiero. Específicamente, se utilizarán los lineamientos estipulados en el Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas, Acuerdo SUGEF 24-00/ Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas (2020). Los lineamientos de la normativa involucran seis elementos sujetos a análisis denominados CAMELS, los cuales corresponden a:

### 2.18.1 Capital

El elemento de Capital se evalúa con el indicador de compromiso patrimonial.

**Tabla 3. Elemento del Capital**

	<b>Nivel Normal</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
<b>Compromiso patrimonial</b>	Igual o menor a 0%	Igual o menor a 10% pero mayor a 0%	Igual o menor a 20% pero mayor a 10%	Mayor a 20%

Fuente: elaboración propia/ SUGEF 24-00

### 2.18.2 Activos

La evaluación de la calidad de los activos de un intermediario se analizará según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días más cobro judicial, y la cartera directa. Los grupos paritarios se definen según el siguiente criterio:

**Tabla 4. Evaluación de la Calidad de Activos**

<b>Cartera con morosidad mayor a 90 días/ Cartera directa</b>	<b>Normal</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
<b>Paritario 1 (minorista)</b>	Igual o menor a 5%	Igual o menor a 10% pero mayor a 5%	Igual o menor a 15% pero mayor a 10%	Mayor a 15%
<b>Paritario 2 (Empresarial)</b>	Igual o menor a 3%	Igual o menor a 10% pero mayor a 3%	Igual o menor a 15% pero mayor a 10%	Mayor a 15%
<b>Paritario 3 (Diversificado)</b>	Igual o menor a 4%	Igual o menor a 10% pero mayor a 4%	Igual o menor a 15% pero mayor a 10%	Mayor a 15%

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

- a) Paritario 1: Estará caracterizado por los intermediarios predominantemente orientados hacia modelos de negocio de crédito minorista en las actividades de consumo, tarjetas de crédito, vehículos, vivienda residencial y Sistema de Banca de Desarrollo. Se tendrá como un modelo de negocio predominante enfocado hacia banca minorista aquel cuya proporción para este tipo de cartera represente más del 60% del portafolio crediticio total.
- b) Paritario 2: Estará caracterizado por intermediarios predominantemente orientados hacia modelos de negocio de crédito empresarial. Se tendrá como un modelo de negocio predominantemente enfocado hacia la banca empresarial aquel cuya proporción para este tipo de cartera represente más del 60% del portafolio crediticio total.
- c) Paritario 3: Estará caracterizado por intermediarios financieros que no califique en alguno de los grupos anteriores.

### **2.18.3 Manejo**

La evaluación del elemento de manejo se efectuará con los índices de canalización de recursos y gastos de administración sobre utilidad bruta. (P) corresponde a la variación porcentual del índice de precios al consumidor vigente, para el mes en que se están calculando los indicadores, con respecto al índice de precios al consumidor del mismo mes del año anterior.

**Tabla 5. Evaluación del Elemento del Manejo**

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Activo productivo de intermediación/ Pasivo con costo</b>	Mayor o igual a 0,95 veces	Mayor o igual a 0,85 veces pero menor a 0,95 veces	Mayor o igual a 0,75 veces pero menor a 0,85 veces	Menor a 0,75 veces
<b>Gastos de administración/ utilidad operacional bruta</b>	Menor o igual a 5% / $(P/8 + 5\%)$	Mayor que 5% / $(P/8 + 5\%)$ pero menor o igual que 100%	Mayor que 100% pero menor o igual que 15% / $(-P/8 + 15\%)$	Mayor que 15% / $(-P/8 + 15\%)$

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

#### 2.18.4 Evaluación de rendimientos

La evaluación de rendimientos se hará por medio de la relación entre la utilidad acumulada trimestral sobre el patrimonio contable promedio trimestral. La evaluación del indicador de rentabilidad se realizará respecto de los siguientes parámetros:

**Tabla 6. Evaluación de Rendimientos**

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Utilidad o Pérdida acumulada trimestral</b>	Utilidades acumuladas trimestrales iguales o mayores al 0%	Pérdidas acumuladas trimestrales iguales o menores al 5% del patrimonio promedio	Pérdidas acumuladas trimestrales mayores al 5% pero iguales o menores al 15% del patrimonio	Pérdidas acumuladas trimestrales mayores al 15% del patrimonio promedio trimestral

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

#### 2.18.5 Liquidez

El elemento de liquidez contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a 3 meses, cada uno de ellos separado en moneda nacional y moneda extranjera, y ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público. La calificación del elemento de liquidez se realizará respecto de los siguientes parámetros:

**Tabla 7. Evaluación de Liquidez**

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Calces de plazos, a un mes en moneda nacional, ajustado por la volatilidad</b>	Mayor o igual a 1.00 veces	Inferior a 1.00 veces pero mayor o igual a 0.83 veces	Inferior a 0.83 veces pero mayor o igual a 0.65 veces	Inferior a 0.65 veces
<b>Calces de plazos, a un mes en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad</b>	Mayor o igual a 1.10 veces	Inferior a 1.10 veces pero mayor o igual a 0.91 veces	Inferior a 0.91 veces pero mayor o igual a 0.72 veces	Inferior a 0.72 veces
<b>Calces de plazos, a tres meses en moneda nacional, ajustado por la volatilidad</b>	Mayor o igual a 0.85 veces	Inferior a 0.85 veces pero mayor o igual a 0.70 veces	Inferior a 0.70 veces pero mayor o igual a 0.50 veces	Inferior a 0.50 veces
<b>Calces de plazos, a tres meses en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad</b>	Mayor o igual a 0.94 veces	Inferior a 0.94 veces pero mayor o igual a 0.77 veces	Inferior a 0.77 veces pero mayor o igual a 0.55 veces	Inferior a 0.55 veces

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

Las entidades supervisadas que al cierre del mes muestren una relación igual o menor al 5% para el total de pasivos en moneda extranjera respecto al pasivo total, se eximen del cálculo de los indicadores de calce a un mes y tres meses separados por tipo de moneda. En estos casos, los calces serán calculados sin dicha separación por tipo de moneda y se aplicarán los umbrales dispuestos para moneda nacional (SUGEF, 2014).

#### **2.18.6 Sensibilidad a los riesgos de mercado**

La sensibilidad a riesgos de mercado se evaluará con el indicador de riesgo por tasa de interés en colones, el indicador de riesgo de tasas de interés en moneda extranjera y el indicador de riesgo cambiario.

**Tabla 8. Sensibilidad a Riesgos de Mercado**

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Riesgo por tasas de interés en colones</b>	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%
<b>Riesgo por tasas de interés en moneda</b>	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%
<b>Riesgo cambiario</b>	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

### 2.18.7 Evaluación cualitativa

Y por otra parte se tendrá la calificación cualitativa que se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 9. Evaluación Cualitativa**

Aspecto de Evaluación	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Planificación</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
<b>Políticas y procedimientos</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero	Mayor o igual a 55% pero	Menos de 55%
<b>Administración de personal</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero	Mayor o igual a 55% pero	Menos de 55%
<b>Sistemas de control</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero	Mayor o igual a 55% pero	Menos de 55%
<b>Sistemas de información</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero	Mayor o igual a 55% pero	Menos de 55%
<b>Tecnología de la información</b>	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero	Mayor o igual a 55% pero	Menos de 55%

Fuente: Elaboración propia/ SUGEF 24-00

La calificación global resultará de sumar el puntaje de la calificación cuantitativa luego de aplicarle su porcentaje de ponderación, más el puntaje obtenido en la calificación cualitativa luego de aplicarle su porcentaje de ponderación. El puntaje de la calificación cuantitativa tendrá una ponderación del 80% y el puntaje de la calificación de gestión (calificación cualitativa)

tendrá una ponderación del 2, el Superintendente podrá requerir que en un plazo prudencial, la entidad comunique sobre las medidas correctivas y precautorias que implementará con el propósito de solventar las debilidades señaladas por el Superintendente, así como requerir la presentación de cronogramas e informes de avance cuando el Superintendente determine (SUGEF, 2020).

La tabla que medirá la calificación donde se encuentra la entidad será la siguiente:

**Tabla 10. Clasificación Global**

<b>DEBILIDADES (ISP)</b>	<b>14% &lt;= ISP</b>	<b>12% &lt;= ISP &lt; 14%</b>	<b>10% &lt;= ISP &lt; 12%</b>
<b>No presenta debilidades de gestión</b>	N1	N2	N3
<b>Debilidades pueden afectar desempeño, pero no estabilidad y solvencia</b>	N1	N2	N3
<b>Debilidades afectan desempeño, pero no estabilidad y solvencia</b>	N2	N2	N3
<b>Debilidades afectan desempeño, pero de agravarse afectan estabilidad y solvencia</b>	N3	N3	N3

Fuente: elaboración propia/ SUGEF 24-00

Donde los rangos mínimos y máximos para cada nivel son: nivel normal de 1,00 a 1,75, para el nivel 1 de 1,76 a 2,50, el nivel 2 de 2,51 a 3,25 y el nivel 3 de 3,26 a 4,00 (SUGEF, 2020).

Conceptos para la interpretación de los indicadores financieros para la sucursal bancaria José María Zeledón.

## **2.19 La SUGEF mediante el acuerdo 375-2003 define los siguientes indicadores**

### **2.19.1 Activo Productivo**

El activo productivo se encuentra compuesto por la cartera de crédito al día y con atraso de hasta 90 días, más la cartera de inversiones en títulos y valores, más la actividad de servicios (obligaciones contingentes).

### **2.19.2 Activo Total**

El activo total comprende todos los recursos representativos de los bienes propiedad de la entidad y los derechos que esta tiene frente a terceros. Estos recursos son de los que se espera tener en el futuro beneficios económicos.

### **2.19.3 Activo Productivo de Intermediación Financiera**

El activo productivo de intermediación financiera consiste en la sumatoria de la cartera de créditos al día y con atraso hasta 90 días y las inversiones en títulos y valores, excluyendo las participaciones en el capital de otras empresas.

### **2.19.4 Calces de plazos**

En este tema, se deben de evaluar los sistemas de colocación de recursos de la organización, para que estén con los plazos acorde con las obligaciones adquiridas para tal caso de los pasivos.

### **2.19.5 Cartera de Crédito total**

La cartera total son los saldos por cobrar a favor de la entidad por las operaciones de crédito concedidas a sus clientes. Incluye todos los financiamientos otorgados por la entidad, cualquiera sea la modalidad como los mismos se pacten o documenten, sea que hayan sido adquiridos u originados por la propia entidad.

### **2.19.6 Cartera Directa**

La cartera directa se refiere al saldo de los créditos sin incluir ningún otro tipo de cobro.

### **2.19.7 Cartera de crédito al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial)**

Este término comprende los saldos de las operaciones de crédito vigentes, vencidas y restringidas que no presentan vencimiento o cuyo atraso no es superior a 90 días.

### **2.19.8 Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial**

Este concepto comprende los saldos de las operaciones de crédito atrasadas y restringidas que presentan vencimiento superior a 90 días más el saldo de la cartera en cobro judicial).

### **2.19.9 Estimaciones sobre cartera de créditos**

Las estimaciones sobre cartera de créditos se refieren al total del saldo contable de las cuentas de estimaciones para cartera de créditos directos y contingentes.

### **2.19.10 Cartera (A+B)**

El término Cartera (A+B) comprende las categorías de menor riesgo en que se clasifican a los deudores, según lo dispone el Acuerdo SUGEF 1-05.

### **2.19.11 Inversiones en Títulos Valores**

Las inversiones en títulos valores hace referencia a la colocación de capital para obtener una ganancia futura, representada por un título que da derechos al inversionista.

### **2.19.12 Pérdidas esperadas en activos menos estimaciones para activos**

Comprende el total del saldo contable de las cuentas de estimaciones para activos productivos y activos contingentes.

### **2.19.13 Pasivo con Costo**

El pasivo con costo son todas aquellas obligaciones que tienen un costo financiero implícito de captación.

### **2.19.14 Pasivo Total**

El pasivo total comprende las cuentas representativas de las obligaciones de la entidad, surgidas a raíz de sucesos pasados, tanto a corto o a largo plazo con otras entidades financieras. Este tipo de recurso, es el que da el apalancamiento para la operación de la sucursal. Las obligaciones pueden ser en moneda local o moneda extranjera, con entidades nacionales o extranjeras de igual manera.

### **2.19.15 Captaciones a plazo con el público**

Consisten en las obligaciones de la entidad por captaciones a plazo mediante los instrumentos de deuda. Asimismo, se registra la captación de recursos mediante la emisión de productos financieros debidamente estructurados (SUGEF, 2003).

## **2.20 Capital base calculado según lo dispuesto en el Acuerdo SUGEF 3-06 reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras menciona los siguientes indicadores**

Hace referencia al capital primario (capital pagado, el capital donado no sujeto a devolución y la reserva legal) más el capital secundario (cuentas patrimoniales no sujetas a devolución menos las pérdidas acumuladas de períodos anteriores y las pérdidas del período actual más las

estimaciones de activos que no excedan el 2.0% como porcentaje del activo total) menos las deducciones.

### **2.20.1 Patrimonio Promedio**

El patrimonio promedio comprende el saldo promedio de los últimos doce meses de las cuentas representativas del derecho de los propietarios (capital) sobre los activos netos (activos menos pasivos) de la entidad, menos el interés minoritario (en el caso de grupos o conglomerados financieros).

### **2.20.2 Rentabilidad nominal**

El concepto de rentabilidad nominal se refiere al saldo acumulado de los últimos doce meses, de la diferencia entre las cuentas de ingresos y gastos, sin considerar la inflación.

### **2.20.3 Utilidad Operacional Bruta**

Representa el resultado de restar a los ingresos provenientes de la operación de la entidad, los costos y los gastos en los cuales se incurre para poder prestar el servicio (SUGEF, 2003).

## **2.21 Duración de Macaulay**

Según Sevilla (2020) la Duración de Macaulay es una medida del plazo efectivo hasta el vencimiento de un bono, o bien se puede usar para medir los pasivos. Se calcula como la media ponderada de los plazos hasta el vencimiento de cada flujo de pagos considerando como ponderaciones los valores actuales relativos de cada flujo, la fórmula que se aplica es la siguiente:

$$D = \sum_{t=1}^n t \frac{CF (1 + i)^{-t}}{P}$$

Dónde: D: duración del bono

t: número de período

i: tasa efectiva del período

Cf: valor del cupón recibido por el inversor en el período t,

P: valor del bono.

¿Cómo se puede utilizar la duración? Tratar de anticipar los movimientos de los tipos de interés, por ejemplo, en un entorno de subida de tipos, trataremos de reducir lo más posible la duración de nuestra cartera para tratar de minimizar el impacto de nuevas subidas de tipos. Al contrario, si esperamos caídas en los tipos de interés (como hemos tenido en los últimos años con los bancos centrales recortando su tipo de referencia) incrementaremos la duración de nuestra cartera con el fin de beneficiarnos lo más posible de las rebajas de tipos (Sevilla, 2020).

Selección de bonos o fondos de renta fija. Al comparar distintos bonos o fondos con diferentes vencimientos y rentabilidades, la duración permite de forma rápida saber con cuál de estos bonos estaremos más expuestos a movimientos en los tipos de interés y en qué grado lo estaremos (Sevilla, 2020).

## 2.22 Duración modificada

La Duración modificada mide la sensibilidad del precio de un título de renta fija con respecto a las alteraciones sufridas por la rentabilidad del mismo, es decir, mide la sensibilidad de este tipo de activo financiero ante las variaciones de los tipos de interés. A diferencia de la duración de Macaulay que se mide en años la duración modificada únicamente es un porcentaje que nos indica la variación que se produce en el precio de mercado de un activo financiero por cada punto de variación en los tipos de interés (Cascante, 1996).

Cuando cambia el tipo de interés, la variación relativa del precio del bono es proporcional a su duración y está relacionada con la variación absoluta de la rentabilidad al vencimiento, la fórmula es la siguiente:

$$DM = \frac{D}{(1 + r)}$$

Donde: D= Duración de Macaulay

r= Tasa interna de rendimiento del bono

### ¿Por qué la duración es un concepto tan importante en la gestión de carteras de renta fija?

- Es una medida del plazo efectivo hasta el vencimiento de una cartera.
- Es una herramienta fundamental para la gestión del riesgo/inmunización de carteras a los riesgos de tipos de interés:

- Igualar la duración de activos y obligaciones en una cartera
- Cobertura del riesgo de tipos.
- Es una medida de la sensibilidad de una cartera de activos de renta fija a fluctuaciones de los tipos de interés:
  - Medida de la volatilidad del precio del bono
  - Medida del riesgo de tipo de interés (Cascaete, 1996).

La Duración de un bono depende de tres factores fundamentales según Cascaete (1996):

- ⇒ Plazo a vencimiento. A mayor plazo, mayor duración. Tardaremos más en recibir el pago total
- ⇒ Cupones: a mayor cupón, menor duración porque proporcionalmente mayor parte del pago total es recibido antes del vencimiento
- ⇒ Tipos de interés (o TIR): si disminuyen los tipos, disminuye la duración.

### **2.23 Riesgo de tipos de interés: Convexidad**

La relación entre la variación relativa en el precio de un bono y la rentabilidad hasta el vencimiento no es lineal. La duración proporciona una buena aproximación para cambios pequeños en la rentabilidad, pero no para fluctuaciones grandes. Esto es debido a que la duración modificada asume que existe una relación lineal entre las variaciones del rendimiento y las del precio, lo que implica cometer errores cuando las variaciones son de una magnitud importante (Cascaete, 1996).

La convexidad es la curvatura de la relación precio-rentabilidad de un bono. Mide la variación en la duración del bono para un cambio en la rentabilidad. Matemáticamente, se puede cuantificar la convexidad como la tasa de cambio de la pendiente (2ª derivada) de la curva precio-rentabilidad expresada como una fracción del precio del bono (Cascaete, 1996).

### **2.24 Scoring de crédito**

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), señala que el scoring es un sistema automático de ayuda a la toma de decisiones crediticias. O dicho de un modo más sencillo aún, un programa informático que, partiendo de una información dada, recomendará la aprobación o no de una operación de financiación. En definitiva, es una analista de riesgos con corazón de silicio,

una suerte de sistema de inteligencia artificial que busca, en la medida de lo posible, eliminar el sesgo humano y homogeneizar las respuestas a las solicitudes de crédito.

En algunas entidades los scoring son meramente informativos, y sirven de prueba de contraste con respecto a la decisión humana. En otras pueden condicionar dicha decisión en determinados casos, y en muchas otras el scoring es decisivo, salvo intervención de un superior con atribuciones al gestor que alimenta el scoring. Es necesario insistir en que lo que se busca con el scoring es estandarizar respuestas, asegurarse de que se cumple fielmente con los protocolos y principios de riesgos, procesar amplios volúmenes de crédito de un modo ágil, facilitando la respuesta instantánea o cuasinstantánea, una vez se suministran todos los datos (BBVA, 2020).

BBVA suele afirmar que un buen scoring mejora las tasas de morosidad frente a las decisiones humanas. De hecho, la normativa contable premia aquellos riesgos concedidos bajo este modelo frente al tradicional del analista o el comité.

Un scoring procesa aquella información para la cual haya sido programado, en líneas generales, es la misma información que usaría un buen analista de riesgos, ya que ellos son los que marcan las líneas a los programadores al respecto. Distingue dos grandes bloques de información, aquella que no precisa la aportación de documentación por parte del cliente, y aquella que es necesaria que éste aporte a la hora de tramitar la operación (BBVA, 2020).

En el primer bloque, en la información interna de la entidad, por ejemplo, la siguiente:

- Datos personales del cliente que figuran en el sistema: edad, profesión, domicilio, vinculaciones con otros clientes, entre otros.
- Vinculaciones financieras con los clientes: saldos, puntuales y medios, tipos de productos contratados (plazos, fondos, planes de pensiones, otros), nominas o ingresos domiciliados, etc.
- Historial crediticio interno: préstamos en vigor y cancelados, desenvolvimiento de los mismos (cancelaciones anticipadas, retrasos, finalidades, otros).
- Declaraciones de bienes de préstamos anteriores.
- Información de ficheros externos: listas de morosos, otros (BBVA, 2020).

Hay mucha más información, pero esta puede dar una idea de aquello que nutre al scoring sin ser las personas necesariamente conscientes. Además de dicha información, está toda aquella que solicitarán bien para complementar o contrastar esta otra:

- Ingresos de los intervinientes en la operación.
- Acreditación documental del correcto cumplimiento de nuestros préstamos con terceros.
- Justificación de la finalidad (facturas, contratos de compraventa o señales, otros).
- Información patrimonial sobre los bienes y derechos de titulares y avalistas.
- Documentación registral y tasación de bienes a hipotecar si procede.
- Documentación que justifique/ampare la presencia en listas de morosos (BBVA, 2020).

#### **2.24.1 ¿Cómo funciona el scoring?**

Se puede distinguir distintos tipos de scoring (de consumo, hipotecario, de empresas), pero en todos ellos, lo que subyace es un estudio de la probabilidad de que una operación de un importe X, para ese cliente, finalidad, y plazo, acaba dando problemas, acabe entrando en mora. Si esa probabilidad es inferior al límite que designe el banco, la operación será viable, y se le dará luz verde (BBVA, 2020).

Lógicamente, para hacer esos cálculos, y al igual que hace un analista humano, estudiará el porcentaje de los ingresos en relación con los pagos comprometidos, la tasa de endeudamiento con respecto al patrimonio, o la antigüedad del contrato laboral, todo ello será valorado, ponderado, y tenido en cuenta conforma la fórmula magistral, al algoritmo que hayan usado para construir el scoring, y que en función de las políticas crediticias del banco será ajustado cuando proceda (BBVA, 2020).

Hay que considerar que habrá una serie de puntos críticos que, al margen de la probabilidad de mora antes citada harán que el scoring se detenga y dé directamente como denegado. Por ejemplo, es habitual que esto ocurra con la presencia del cliente en listas de morosos, o determinadas profesiones, o malas experiencias crediticias con el banco en el pasado, o, simplemente, superar determinados límites de edad, plazo de las operaciones (BBVA, 2020).

Por tanto, el scoring no analiza la operación de un modo diferente a la que lo haría una persona, y de hecho se limita a aplicar mecánicamente y fielmente el modelo de riesgos del banco. Y ahí está donde se debe hilar fino, la información que se proporcione debe ser de gran calidad, ampliamente documentada, y es necesario asegurarse de que es convenientemente entendida por la persona, es decir, el gestor que lo picará en el scoring. (BBVA, 2020).

La comunicación y transparencia serán los lemas por seguir. En el caso de la sucursal bancaria la herramienta de scoring usada se llama informe de crédito múltiple (ICM).

### **2.25 Gastos Operativos y de Administración**

Para el BCR son los gastos reconocidos sobre las actividades administrativas (personal, movilidad y comunicaciones, servicios externos, infraestructura, otros) de la entidad. Asimismo, se tiene los costos de la cartera activa, la cual es los créditos que coloca la sucursal; de aquí se deben pagar intereses y se define la cartera pasiva que son las captaciones de la sucursal por la que también se paga un interés.

### **2.26 Propuesta de mejora**

Por último, se define propuesta de mejora. La palabra *propuesta* viene del verbo proponer, a lo que se refiere como la idea para que se conozca o acepte una idea. Técnicamente una propuesta de mejorar es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Para el caso de la presente investigación, se propone establecer una propuesta según el análisis previo de la situación financiera. La propuesta viene siendo una idea de cómo se puede mejorar la rentabilidad de la sucursal bancaria José María Zeledón, interrelacionando indicadores compuestos, bajo las condiciones y objetivos que tiene la entidad; se trata de buscar una nueva oportunidad financiera que permita el crecimiento.

### **3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Marco Metodológico**

Este capítulo detalla la metodología a utilizar para desarrollar la presente investigación en la sucursal bancaria José María Zeledón. Se describen elementos tales como: fuentes de información, tipo de investigación, definición de variables, Instrumentos de recolección y procedimientos utilizados en la recolección de la información.

#### **3.2 Ubicación**

La presente investigación se realiza en la sucursal bancaria José María Zeledón., específicamente en el Centro Comercial Plaza Cristal, ubicado en José María Zeledón, Curridabat.

#### **3.3 Tipo de Investigación**

Es de suma importancia definir el tipo y el alcance de la investigación para el presente trabajo. De acuerdo con Silva (2011): “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4).

Existen tres tipos o enfoques de investigaciones:

##### **3.3.1 Enfoque cualitativo**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación de tipo cualitativo, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación” (p. 4).

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

Esta procura por lograr una descripción de la situación o problema, que intenta analizar exhaustivamente, con mucho detalle, un asunto o actividad en particular.

A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efecto entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema.

### 3.3.2 Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). La investigación cuantitativa es aquella en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, este enfoque es secuencial y probativo.

### 3.3.3 Enfoque mixto

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que es “combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo” (p. 3).

Para esta investigación, el enfoque utilizado es el cuantitativo, porque permite examinar los datos de manera numérica y generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística y las finanzas. En el análisis que se realizará para determinar la situación financiera de la sucursal se aplica el análisis financiero para comprender la situación en la actualidad, y de esta forma, establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad, mediante la aplicación de indicadores compuestos como el Z Score de Altman, volatilidad, evaluación C.A.M.E.L.S., con el uso de los estados financieros de los últimos tres años; esto, para mejorar la toma de decisiones gerenciales.

Además, según los autores antes mencionados, al realizar una investigación se debe saber que hay cuatro grandes grupos, de acuerdo con sus características.

A continuación, se detallan los cuatro alcances de la investigación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010).

**Según Investigación descriptiva:** Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

**Investigación Explicativa:** Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

**Investigación exploratoria:** Se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes.

**Investigación Correlacional:** Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (p.78).

Con base en la información como la descripción de la entidad y sus actividades, se pretende analizar la situación financiera de la Sucursal. Es, por tanto, una investigación cuantitativa descriptiva, con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora, para proyectar futuros negocios, ampliación de servicios y administración; se pretende plantear una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

Se puede afirmar que es de tipo descriptivo, pues la presente investigación consiste en llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), dicen sobre el proceso de investigación cuantitativa:

**Fase 1:** La idea; representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará, o a los fenómenos, eventos y ambiente por estudiar.

**Fase 2:** Planteamiento del problema: Desarrollo de la idea a través de cinco elementos:

1. Objetivos de investigación.
2. Preguntas de investigación.
3. Justificación de la investigación.
4. Viabilidad de la investigación.
5. Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.

Para este trabajo, se trata de evaluar la situación financiera de la Sucursal, mediante la aplicación de indicadores compuestos, para medir el nivel de vulnerabilidad de esta y determinar los puntos críticos, con el fin de definir una propuesta de mejora en la rentabilidad, que permita a ayudar en la toma de decisiones gerenciales.

**Fase 3:** Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan: “Con el desarrollo de marco teórico, busca sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 52).

Por otro lado, está la revisión de la literatura que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.

**Fase 4:** Visualización del alcance del estudio

Es la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en este, así como la estrategia de investigación que se quiera realizar.

**Fase 5:** Elaboración de hipótesis y definición de las variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010), anotan: “En esta etapa se debe realizar la elaboración de las hipótesis, que nos indican lo que tratamos de probar y explicar del fenómeno en estudio” (p. 5). También se definen las variables las que ayudarán en la medición y observación del problema; para el caso de esta investigación no lleva hipótesis por el tiempo de desarrollo.

**Fase 6:** Desarrollo del diseño de investigación

Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación.

**Fase 7:** Definición y selección de la muestra

En esta fase se identifican los diferentes tipos de muestras en la investigación, sus procedimientos de selección, se realiza la selección de la muestra, se determina el tamaño adecuado de esta.

Para esta investigación la muestra corresponde al 100% de la población seleccionada, que es el personal del área administrativa y promotores de la Sucursal. Se realizará una entrevista a las jefaturas de los departamentos relacionados con el tema.

**Fase 8:** Recolección de datos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

**Fase 9:** Análisis de los Datos

El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística.

Con este análisis, se puede llevar a cabo una elaboración de estrategia o propuesta de cambio que le ayude a la organización a ser más eficientes y poder utilizar de una mejor forma los ingresos y activos de la empresa, a medida que se obtiene una utilización óptima de su operativa.

**Fase 10:** Elaboración del reporte de resultados

Después de haber realizado la investigación y generado los resultados, todo se concentra en tablas, graficas, cuadros, diagramas, otros. Es necesario comunicar los resultados mediante un reporte, el formato va a depender del usuario al que se le presentara el informe (p.52).

En el capítulo IV del presente proyecto se presenta la propuesta de mejora en la rentabilidad financiera, mediante la aplicación de indicadores compuestos, esto para optimizar los recursos de la sucursal en pro de incrementar sus utilidades.

### **3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. Las unidades de análisis pueden corresponder a las siguientes categorías o entidades:

- Personas
- Grupos humanos
- Poblaciones completas
- Unidades geográficas determinadas
- Eventos o interacciones sociales (enfermedades, accidentes, casos de infecciones intrahospitalarias, otras).
- Entidades intangibles, susceptibles de medir (exámenes, días camas).

Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo mencionan como en el “qué o quiénes, es decir en los participantes” (172).

Para la investigación, la unidad de análisis se concentra en el personal administrativo, estados financieros, personal del área de crédito y clientes.

### **3.5 Sujetos y Fuentes de la Investigación**

#### **3.5.1 Sujetos de información**

Los sujetos de investigación son todas las personas físicas que brindan la información; para esto, es sumamente importante seleccionar cuáles podrían brindar la mayor cantidad posible de información necesaria para la investigación.

### 3.5.2 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010), plantean que todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elemento que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, otros. Una población puede ser finita o infinita. La población finita tiene un número limitado de elementos, mientras que la infinita la forma un número ilimitado.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) la definen como “un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que “la población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174).

La población de la investigación comprende a 2 colaboradores del personal actual, del área administrativa al gerente, al personal de crédito que se encuentran laborando para el segundo semestre del año 2020 en la Sucursal José María Zeledón y se les va a aplicar una entrevista. Asimismo, se estarán aplicando cuestionarios a los clientes para evaluar el tema de percepción. Actualmente, la población de estos clientes que visitan la sucursal es de aproximadamente 10.000 personas, según la base datos de la Sucursal.

### 3.5.3 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2010) dicen que la muestra: “Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p. 173). Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), existen dos tipos de muestra:

- A. Probabilística:** Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.
- B. No probabilística:** Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características de la investigación.

Para esta investigación, el tipo de muestra es no probabilístico para la parte de las entrevistas, pues está orientada a la situación financiera de la sucursal y su composición de la cartera de crédito a la información suministrada en la entrevista. Pero para la aplicación de cuestionarios a los clientes se aplica de forma aleatoria simple y se calcula de la siguiente manera:

**Tabla 11. Cálculo de la muestra**

Cálculo de la muestra	
$n' =$	$(p \cdot q) / e^2$
$n =$	$n' / (1 + (n' / N))$
$n' =$	100
$n =$	<b>99</b>
$N$	10000
$p$	0,5
$q (q=1-p)$	0,5
$e$	0,05

Fuente: Elaboración propia

Según la muestra calculada se aplicarán 99 cuestionarios a clientes, al azar.

### 3.6 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación son recursos de apoyo en que se puede basar la investigación, ya sean escritos, orales, formales o informales sin importar el medio.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la revisión literaria consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 53).

Para esta investigación se utilizan dos tipos de fuentes de investigación, las cuales son las primarias y las secundarias.

#### 3.6.1 Fuentes secundarias

Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. Algunos ejemplos son:

Besley, S. y Brigham, E. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera* (14a. ed.). México. McGraw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. Mexico: Pearson.

Horne, J. C., & John M. Wachowicz, J. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación de México

### **3.6.2 Fuentes Primarias**

La revisión de la literatura puede iniciarse directamente con el acopio de las referencias o fuentes primarias, situación que ocurre cuando el investigador conoce su localización, se encuentra muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas (puede utilizar material de bibliotecas, filmotecas, hemerotecas y bancos de información). Sin embargo, es poco común que suceda así, especialmente en lugares donde se cuenta con un número reducido de centros bibliográficos, pocas revistas académicas y libros.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), señalan que “constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o literatura o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contiene los resultados de os estudios correspondientes” (p.66).

La información proveniente de fuentes es la recabada por medio de entrevista y la documentación aportada por la administración, asimismo la aplicación de cuestionarios a los clientes.

Por ello, es recomendable iniciar la revisión de la literatura, consultando a uno o varios expertos en el tema (algún profesor, por ejemplo) y buscando —vía internet— fuentes primarias en centros o sistemas de información y bases de referencias y datos.

La utilización de la entrevista como fuente primaria, facilitará la aplicación de información para la obtención de información concreta y directa de las personas involucradas.

### **3.7 Procedimiento metodológico por seguir**

Es necesario para esta investigación, que se planifique cada uno de los pasos por seguir y al final, cuando se obtengan los datos, puedan ser evaluables y requeridos para el trabajo, de lo contrario podrían ser insuficientes o arrojar datos útiles.

Pasos utilizados en el proceso metodológico:

- A. Definición de la muestra
- B. Elaboración del instrumento
- C. Aplicación del instrumento
- D. Tabulación y ordenamiento de la información
- E. Graficar la información
- F. Análisis de los datos
- G. Elaboración del informe

Los pasos que se realizan, en esta investigación, son los siguientes:

**Ilustración 2. Cronograma General**

Actividades	Julio				Agosto				Setiembre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Semanas												
Elaboración del problema y su importancia	■											
Definir objetivos		■										
Confeción del marco conceptual			■	■								
Marco metodológico					■							
Elaboración del instrumento						■						
Recopilación de la información							■					
Análisis de datos								■				
Entrevistas									■			
Análisis de resultados										■		
Propuesta											■	
Conclusiones y recomendaciones												■

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), plantean que “El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (p. 93).

Las variables se definen por medio de tres clasificaciones: conceptual, operacional e instrumental, por lo que eso se toma en consideración para esta investigación.

**Variable Conceptual:** Se trata de definiciones recopiladas del diccionario o de libros especializados, que cuando describen la característica de un objeto o fenómeno, son denominadas definiciones reales. Estas últimas adecuan la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010, p.93).

**Variable Operacional:** Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar, para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico, en mayor o menor grado. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones que deben realizarse para medir una variable o recolectar datos o información respecto de esta (Echeverria, 2009, p. 139).

**Variable Instrumental:** La variable instrumental especifica los instrumentos que se utilizarán para aplicar las variables conceptual y operacional a la investigación (Echeverria, 2009, p.93).

### **3.8.1 Desarrollo de las Variables**

#### **Variable numero 1:**

Análisis financiero

#### **Definición conceptual**

Según Aguirre (2015) “Un análisis consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos y principios. Se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual”. Tito Rodríguez & Rosas Ganán (2016) dice que “El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, la gestión de datos y un informe acerca de los estados financieros de la compañía y otra información de carácter económico de la entidad”. Maila Cando & Villalta Calle (2017) plantean que “El análisis Financiero consiste en recopilar información de los Estados Financieros para 10 comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa”. Con todas estas definiciones expuestas, se puede decir que el análisis financiero es una recopilación de datos obtenido de los estados financieros, para poder estudiar y

establecer las variaciones que ha tenido la empresa. También permite buscar las medidas necesarias para tomar decisiones que tendrán como fin obtener una idea de la situación financiera actual de la empresa; ver el desempeño de la administración y los posibles problemas que se puedan encontrar en la organización.

### **Variable operacional**

Se evalúa mediante la aplicación de razones financieras, análisis horizontal y vertical sobre los estados financieros de la sucursal bancaria José María Zeledón.

### **Variable instrumental**

Cálculo de las razones financieras, cálculo horizontal y vertical de los estados financieros de los últimos tres años.

**Variable numero dos:** Rentabilidad/Productividad

### **Definición conceptual**

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término *rentabilidad* se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma. En sentido general, se denomina *rentabilidad* a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en este. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori (Sánchez, 2001).

### **Variable operacional**

Se evalúa mediante la aplicación de rendimientos ROA, ROI, ROE, DUPONT, modelo de Z-score Altman, volatilidad e índice de crecimiento de ventas.

### **Variable instrumental**

Se utiliza análisis de los indicadores financieros obtenidos del análisis financiero de la sucursal bancaria José María Zeledón.

**Variable número tres:** Análisis de riesgo C.A.M.E.L.S, calces de plazos, duración y duración modificada.

### **Definición conceptual**

C.A.M.E.L.S es un modelo de gestión que conlleva el análisis de seis áreas integrales que evalúan el riesgo de una entidad y forman un juicio sobre su salud financiera. Los nombres en inglés de cada una de estas áreas forman el acrónimo C.A.M.E.L.S: capital, activos, gestión, ganancias, liquidez y sensibilidad a riesgos de mercado (capital, assets, management, earnings, liquidity and sensitivity to market risks). Originalmente, el modelo fue concebido para su aplicación en bancos, de ahí que Kumar (2015) lo define como una herramienta interna de supervisión para evaluar la vulnerabilidad de una entidad financiera.

### **Variable operacional**

Se realiza el cálculo de modelo con los indicadores que presentar la sucursal bancaria José María Zeledón

### **Variable instrumental**

Aplicación del modelo y entrevista a experto.

**Variable número cuatro:** Cartera de captación

### **Definición conceptual**

Se entiende como cartera de captación a la acción que realizan las entidades financieras de captar recursos de los clientes o usuarios para estos ser invertidos posteriormente.

### **Variable operacional**

Se realiza el análisis de distribución de los productos financieros y de inversión para determinar cómo se captan los recursos financieros en la sucursal bancaria José María Zeledón.

### **Variable instrumental**

Se realiza entrevista al jefe de oficina para conocer la distribución.

**Variable número cinco:** Cartera de colocación

### **Definición conceptual**

Se entiende como cartera de colocación a la acción que realizan las entidades financieras de prestar recursos llamados créditos a clientes o usuarios.

### **Variable operacional**

Se realiza el análisis de distribución de los productos financieros y de colocación para determinar cómo se colocan los recursos financieros en la Sucursal José María Zeledón.

### **Variable instrumental**

Se realiza entrevista al jefe de oficina para conocer la distribución.

**Variable número seis:** Cartera de crédito morosidad financiera vencida en días

### **Definición conceptual**

Según la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF) la cartera de crédito en morosidad financiera vencida en días es criterio de mora legal, considerando la totalidad de la deuda (capital + intereses), vencida y judicialmente exigible con solo la falta de pago de una o más cuotas, abonos o partes del principal convenido. El cómputo de la mora se da a partir del día siguiente a la fecha de pago pactada e incluye el principal y los productos por cobrar.

### **Variable operacional**

Se realiza el análisis del índice de morosidad de cartera vencida a 30, 60 y 90 días determinando cual es la morosidad legal y los costos asociados a estas carteras morosas.

### **Variable instrumental**

Se realiza entrevista a los promotores de la sucursal bancaria José María Zeledón para determinar los índices y carteras morosas.

**Variable número siete:** Estimaciones de cartera

### **Definición conceptual**

Según la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF) las estimaciones de cartera la entidad debe determinar el monto de la estimación específica de cada operación crediticia del

deudor sujeta a estimación. La estimación específica se calcula sobre la parte cubierta y descubierta de cada operación crediticia. La estimación sobre la parte descubierta es igual al saldo total adeudado de cada operación crediticia menos el valor ajustado ponderado de la correspondiente garantía, multiplicando el monto resultante por el porcentaje de estimación que corresponda a la categoría de riesgo del deudor o del codeudor con la categoría de menor riesgo. Si el resultado del cálculo anterior es un monto negativo o igual a cero, la estimación es igual a cero. En caso de que el saldo total adeudado incluya un saldo de principal contingente, debe considerarse el equivalente de crédito. La estimación sobre la parte cubierta de cada operación crediticia es igual al importe correspondiente a la parte cubierta de la operación, multiplicado por el porcentaje de estimación que corresponde según se indica en este artículo.

### **Variable operacional**

Se realiza el análisis del índice de cobertura de cartera vencida y los saldos de las operaciones tanto cubiertas como descubiertas.

### **Variable instrumental**

Se realiza entrevista al jefe de la sucursal bancaria José María Zeledón para determinar los índices y operaciones.

**Variable número ocho:** Costos de cartera activa

### **Definición conceptual**

Para determinar estos costos primero se debe relacionar el concepto de cartera activa con la captación. Son todos aquellos costos relacionados al proceso de la captación de los recursos.

### **Variable operacional**

Se realiza los cálculos de los indicadores financieros que determinan los costos asociados la captación.

### **Variable instrumental**

Se realiza entrevista al jefe de la sucursal bancaria José María Zeledón para determinar estos costos y análisis de los estados financieros.

**Variable número nueve:** Costos de cartera pasiva

## **Definición conceptual**

Para determinar estos costos primero se debe relacionar el concepto de cartera pasiva con la colocación. Son todos aquellos costos relacionados al proceso de la colocación de los recursos.

## **Variable operacional**

Se realiza los cálculos de los indicadores financieros que determinan los costos asociados a la colocación.

## **Variable instrumental**

Se realiza entrevista al jefe de la sucursal bancaria José María Zeledón, para determinar estos costos y análisis de los estados financieros.

### **3.9 Descripción de técnica e instrumento de investigación**

Este proceso de investigación constituye el valor fundamental de la investigación y se realiza de manera parcial dentro de la sucursal bancaria José María Zeledón, para poder identificar los puntos críticos dentro y poder realizar las recomendaciones.

Los instrumentos por utilizar en la investigación cuantitativa son los siguientes:

#### **3.10 Técnica**

La técnica que se usa es la entrevista que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el cuestionario implica “que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes: primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota la respuesta. Su papel es crucial” (p. 239).

La clasificación de los entrevistados

La herramienta es una guía general de los contenidos, para conocer los estados financieros, distribución de los recursos, conocer las carteras de crédito y colocación, la morosidad y estimaciones.

El cuestionario consta de 24 preguntas que fueron aplicadas el día 12 de agosto del 2020 al gerente de oficina. En el caso del promotor de negocios, fue aplicada el 14 de agosto del 2020. Consta de 18 preguntas.

### **3.11 Instrumento**

Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que el cuestionario “tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en el conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

En esta investigación se utiliza dicha herramienta para recolectar datos, de modo que permita cumplir los objetivos del trabajo, por lo que el instrumento es fundamental en la investigación.

#### **3.11.1 Revisión documental**

Se examinan diferentes documentos provenientes de la sucursal bancaria José María Zeledón, con el fin de extraer información indispensable y relevante para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación y la resolución del problema.

#### **3.11.2 Procedimiento de Recolección**

A continuación, se detalla el procedimiento que se lleva a cabo para recolectar la información, mediante la utilización de instrumentos, de acuerdo con el enfoque y contexto de la presente investigación.

- Revisión de los datos recopilados por medios de los instrumentos de investigación.
- Analizar los estados financieros.
- Tabulación de los datos recopilados.
- Elaboración de gráficos o esquemas que muestren los resultados obtenidos.
- Realizar un análisis de cada resultado obtenido.

Los datos obtenidos son presentados como resultados por medio de gráficos, obtenidos mediante los instrumentos de investigación; se muestra la cantidad de datos obtenidos y además, los respectivos análisis de cada gráfico presentado en la investigación.

#### **3.11.3 Tabla de Variables**

**Tabla 12. Variables**

		DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DEFINICION INSTRUMENTAL
	OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
1	1) Analizar la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón mediante los estados financieros de los últimos tres años a fin de que se identifique áreas de mejora .	Análisis Financiero	Razones financieras (liquidez, rentabilidad, eficiencia, colocación, captación)	Cálculo de razones
			Análisis Vertical y Horizontal	Análisis comparativo
		Rentabilidad/ Productividad	Índice DUPONT	Análisis de indicadores financieros
			Modelo de Z Altman y volatilidad	Indicador compuesto
		Índice de crecimiento de ventas	Análisis de indicadores financieros	
2	2) Identificar la cartera de colocación y captación de la sucursal bancaria José María Zeledón a fin de que se muestre los calces de plazos y la rentabilidad de las colocaciones.	Análisis de Riesgo Camels	Modelo Camels, duración, duración modificada, calces de plazos	Cálculo del modelo indicador compuesto
		Cartera de captación	Índice de distribución de los productos financieros	Análisis de índices
			Índice de la cartera de inversión	Análisis de índices
		Cartera de colocación	Índice de distribución de los productos financieros y scoring de crédito	Análisis de índices e indicador compuesto
Índice de la cartera de colocación y estimaciones	Análisis de índices			
3	3) Analizar el comportamiento de la morosidad en la cartera de crédito de la sucursal bancaria José María Zeledón .	Morosidad financiera vencida en días	Índice de morosidad financiera vencida en días	Índice de 30,60,90 días y judicial
			Morosidad legal	Índice de 30,60,90 días y judicial
			Coste de morosidad	Cálculo de indicador
		Estimaciones de cartera	Análisis de saldo de operaciones de cartera de crédito	Análisis de indicadores financieros
Índice de cobertura de crédito de cartera vencida	Análisis de índice de cobertura de crédito de cartera vencida			
4	4) Conocer la distribución de los costos operativos de la sucursal bancaria José María Zeledón .	Costos de Cartera Activa	Costos de colocación	Distribución de los costos
			Costos administrativos	Distribución de los costos
		Costos de Cartera Pasiva	Costos de captación	Distribución de los costos
			Costos administrativos	Distribución de los costos

Fuente: Elaboración propia

## 4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realizará un análisis de los resultados obtenidos según el planteamiento de los objetivos:

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Elaborar un análisis de la situación financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón para establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

#### **Objetivos específicos**

- 1) Analizar la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón mediante los estados financieros de los últimos tres años a fin de se identifique áreas de mejora.
- 2) Identificar la cartera de colocación y captación de la sucursal bancaria José María Zeledón a fin de que se muestre los calces de plazos y la rentabilidad de las colocaciones.
- 3) Analizar el comportamiento de la morosidad en la cartera de crédito de la sucursal bancaria José María Zeledón.
- 4) Conocer la distribución de los costos operativos de la sucursal bancaria José María Zeledón.
- 5) Establecer la propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

En primera instancia se hará un análisis de la situación financiera mediante el análisis financiero de la sucursal bancaria José María Zeledón según los estados financieros de los años 2017, 2018 y 2019 para que se identifiquen posibles áreas de mejora.

#### **4.1 Análisis Financiero**

La herramienta del análisis financiero permitirá determinar la situación financiera del BCR Sucursal José María Zeledón, por medio de los análisis vertical, horizontal y razones financieras.

## 4.1.1 Análisis Vertical y Horizontal Del Estado de Resultados

### 4.1.1.1 Análisis Vertical Del Estado de Resultados

En este análisis se determinará cuáles son los pesos porcentuales de cada rubrica y cuál ha sido su comportamiento del año 2017 al año 2019, todo se hará midiendo los ingresos entre cada rubro para determinar cuál es su peso y de esta manera, observar los comportamientos y cuentas contables con el mayor porcentaje de actividad sobre los ingresos totales; además, la relación con el análisis horizontal. Se detallará como se encuentra la Sucursal según este análisis:

**Tabla 13. Análisis Vertical Del Estado de Resultados**

Estado de resultados Del 2017 al 2019 Millones de colones							
Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón			Nivel	Tienda
José María Zeledón			Acumulado			Análisis Vertical	
<i>En millones de colones</i>							
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	
Ingresos totales	1 615	1 667	1 692	100,00%	100,00%	100,00%	
Ingresos por Intermediación Financiera	1 227	1 180	1 162	75,95%	70,77%	68,71%	
Gastos por Intermediación Financiera	605	665	805	49,28%	56,34%	69,30%	
Pool de Fondos	446	583	607	36,38%	49,38%	52,22%	
<b>RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA NETA</b>	<b>1 069</b>	<b>1 098</b>	<b>964</b>	<b>66,15%</b>	<b>65,84%</b>	<b>56,96%</b>	
Ingresos por Prestación de Servicios	566	569	663	35,05%	34,14%	39,22%	
Gastos por Prestación de Servicios	133	148	195	8,21%	8,87%	11,52%	
<b>RESULTADO EN PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>434</b>	<b>421</b>	<b>468</b>	<b>26,84%</b>	<b>25,28%</b>	<b>27,69%</b>	
Otros Ingresos de Operación	-178	-82	-134	-11,00%	-4,91%	-7,92%	
Ganancias o pérdidas por diferencias de cambio	-225	-662	817	-13,94%	-39,71%	48,31%	
Transacciones	-9	-6	-6	-0,57%	-0,38%	-0,37%	
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>1 090</b>	<b>769</b>	<b>2 109</b>	<b>67,50%</b>	<b>46,12%</b>	<b>124,68%</b>	
Gastos de Administración	275	263	275	16,99%	15,78%	16,28%	
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>	<b>816</b>	<b>506</b>	<b>1 834</b>	<b>50,50%</b>	<b>30,34%</b>	<b>108,40%</b>	
Recargos; Multas; Castigos y Estimaciones	-60	-342	25	-3,71%	-20,51%	1,49%	
Impuestos y Participaciones sobre la Utilidad	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN CON DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>	<b>756</b>	<b>164</b>	<b>1 859</b>	<b>46,79%</b>	<b>9,83%</b>	<b>109,88%</b>	
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN SIN DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>	<b>981</b>	<b>826</b>	<b>1 044</b>	<b>60,73%</b>	<b>49,54%</b>	<b>61,72%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la sucursal bancaria José María Zeledón.

#### 4.1.1.1.1 Interpretación del análisis vertical de estado de resultados

Se logra observar que cada año los ingresos de intermediación financiera tienden a perder peso sobre los ingresos totales, para el año 2017 los ingresos de intermediación correspondían a 75,95% de los ingresos totales, para el año 2019 este porcentaje se redujo a 68,71%, y se observa que el rubro ha ido ganando peso en porcentaje son los ingresos por prestación de servicios, los

cuales en el 2017 representaban el 35,05%, para terminar en el año 2019 con un 39,22%. Los gastos por intermediación financiera representan para el año 2017 un 49,28% de los ingresos totales, este rubro es bastante alto y aún más el comportamiento que ha obtenido el año 2018 con un 56,34% y posteriormente para el año 2019 cerrar con un 69,30% del total de ingresos; sin duda alguna, este gasto va en incremento y el ingreso no está compensando para reducir este porcentual.

Se logra determinar que los gastos por prestación de servicios tienen un peso menor en este análisis, ya que para el año 2017 representan un 8,21% de los ingresos totales, para el año 2019 se ve un importante aumento a 11,52%. Este indicador, junto con los gastos por intermediación hay que tomarlos en cuenta porque no pueden estar creciendo tanto, pues los ingresos totales tienen un crecimiento pequeño. Asimismo, se puede ver reflejado en el estado de resultados que otros ingresos de operación no están generando ningún resultado, pues para todos los periodos se han mantenido negativos y han generado pérdidas.

Los gastos de administración representan un 16,99% de los ingresos totales y se logra observar que durante los años no han crecido ni obtenido una variación considerable. Este indicador es considerablemente bueno, pues mide la eficiencia operativa en la relación a los gastos operativos de la Sucursal José María Zeledón. Seguidamente, el resultado operacional muestra un peso importante, para el año 2019, de 108,40%. Esto es resultado de la ganancia que obtiene la Sucursal José María Zeledón por el diferencial cambiario, no obstante, se observa cómo para el año 2018 los recargos, estimaciones y multas castigan de manera potente con un peso de -20,51% de los ingresos totales, generando una reducción antes del margen de contribución.

Por último, se analiza el margen de contribución separado por la variable del tipo de cambio. En primera instancia, el margen de contribución con diferencial cambiario tiene un peso de 46,79% para el año 2017, 9,83% para el año 2018 y 109,88% para el año 2019, en este caso, se logra analizar que la variable del tipo de cambio para el último año afectó de manera positiva, no obstante, para el año 2018 pasó lo contrario, se vio reducido su peso ante los ingresos totales. Para el caso del margen de contribución sin diferencial, obtiene mayor estabilidad para el año 2017 con peso de 60,73% de los ingresos totales, seguidamente, para el año 2018 hubo una

reducción a 49,54% y en último año obtuvo 61,72%. Es observable que el tipo de cambio puede variar para bien o para mal y ocasionar pérdidas o ganancias en el estado de resultados.

#### 4.1.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados

**Tabla 14. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

Estado de Resultados  
Del año 2017 al 2019  
Millones de colones

Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón			Nivel		Tienda	
<b>Estado de Resultados</b>			José María Zeledón			2017-2018		2018-2019	
<i>Millones de colones</i>			2017	2018	2019	Variación Absoluta	% Variación	Variación Absoluta	% Variación
Ingresos por Intermediación Financiera			1 227	1 180	1 162	-47	▼	-3,85%	-1,48%
Gastos por Intermediación Financiera			605	665	805	60	▲	9,93%	21,20%
Pool de Fondos			446	583	607	136	▲	30,51%	4,18%
<b>RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA NETA</b>			<b>1 069</b>	<b>1 098</b>	<b>964</b>	<b>29</b>	<b>▲</b>	<b>2,71%</b>	<b>-12,20%</b>
Ingresos por Prestación de Servicios			566	569	663	3	▲	0,52%	16,55%
Gastos por Prestación de Servicios			133	148	195	15	▲	11,48%	31,88%
<b>RESULTADO EN PRESTACION DE SERVICIOS</b>			<b>434</b>	<b>421</b>	<b>468</b>	<b>-12</b>	<b>▼</b>	<b>-2,83%</b>	<b>11,18%</b>
Otros Ingresos de Operación			-178	-82	-134	96	▲	-53,89%	63,59%
Ganancias o pérdidas por diferencias de cambio			-225	-662	817	-437	▼	194,04%	-223,47%
Transacciones			-9	-6	-6	3	▲	-31,63%	-0,76%
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>			<b>1 090</b>	<b>769</b>	<b>2 109</b>	<b>-321</b>	<b>▼</b>	<b>-29,48%</b>	<b>174,32%</b>
Gastos de Administración			275	263	275	-11	▼	-4,17%	4,71%
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>			<b>816</b>	<b>506</b>	<b>1 834</b>	<b>-310</b>	<b>▼</b>	<b>-38,00%</b>	<b>262,54%</b>
Recargos; Multas; Castigos y Estimaciones			-60	-342	25	-282	▼	470,89%	-107,35%
Impuestos y Participaciones sobre la Utilidad			0	0	0	0	▶	0,00%	0,00%
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN CON DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>			<b>756</b>	<b>164</b>	<b>1 859</b>	<b>-592</b>	<b>▼</b>	<b>-78,33%</b>	<b>1 034,63%</b>
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN SIN DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>			<b>981</b>	<b>826</b>	<b>1 044</b>	<b>-155</b>	<b>▼</b>	<b>-15,83%</b>	<b>26,43%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón.

##### 4.1.1.2.1 Interpretación del análisis horizontal del estado de resultados

Se logra apreciar en los estados financieros que los ingresos por intermediación financiera han tenido una reducción para el año 2018 de -3,85%, con la misma tendencia para el año 2019 con reducción en un -1,48%. Como muestra el análisis vertical del estado de resultados, los ingresos han ido perdiendo peso porcentual e indican que la sucursal está dejando de percibir ingresos de la cartera de crédito debido a la reducción o compras de saldos que los clientes pueden estar optando, o bien, la cartera podría estar entrando en un grado de morosidad más grande. Para que esta cuenta contable no se agrave y se reduzca más, la Sucursal José María Zeledón debe revisar detalladamente la cartera y plantear una reestructuración crediticia que ofrezca mejores condiciones, acompañamiento del caso y determinar por qué los clientes prefieren comprar el saldo con otra entidad y cómo lograr detener este comportamiento. Otra probabilidad que puede explicar este evento es el incremento en la morosidad; clientes que eran puntuales no estén pagando correctamente, pero este tema será analizado más adelante.

El gasto por intermediación financiera aumentó considerable para el año 2019, se visualiza una variación absoluta de 141 millones de colones que representa un 21,20% de incremento con respecto al año anterior. Este indicador no es bueno, pues va de la mano con el ingreso por intermediación, significa que la Sucursal está gastando más en pagar intereses por los certificados de depósito a plazo, ahorros y saldos en cuentas corrientes. Esto se puede estar presentado por un incremento en la cartera pasiva; más adelante se estarán analizando detalladamente las carteras, porque a simple vista se refleja que la cartera pasiva va en aumento y la cartera activa en decrecimiento.

Como lo muestra el análisis vertical del estado de resultados los gastos cada vez tienen mayor participación, por esto la importancia de que el gerente de la Sucursal tome medidas para evitar que el gasto aumente en la proporción actual y el ingreso disminuya, ya que el margen de intermediación financiera se verá afectado negativamente. Una estrategia por tomar en cuenta es controlar cada caso específico de la cartera de crédito, darle seguimiento, reestructuración en condiciones y por medio de los plataformistas ofrecer los productos crediticios de la Sucursal.

El pool de fondos es una reserva entre el ingreso y gasto de la intermediación que permite afrontar posibles crisis económicas o situaciones que vean afectadas este margen. En el estado de resultados se logra apreciar que este rubro se mantiene en crecimiento para el año 2018 un 30,51% y para el 2019 creció un 4,18%. Este pool es una acumulación de periodos anteriores, lo cual le permite a José María Zeledón tener provisión en el caso que los gastos por intermediación rebasen los ingresos de intermediación.

Detallados los rubros anteriores de manera específica, estas cuentas conforman el resultado de la intermediación neta, el cual se puede apreciar que tuvo un crecimiento de 2,71% para el año 2018, pero para el año 2019 tuvo una fuerte caída de 134 millones de colones, los cuales representan un -12,20% y esto está relacionado con la disminución en ingresos y el aumento que ha tenido en gastos la sucursal bancaria José María Zeledón. Con esta información se identifica un área de mejora en la Sucursal, haciendo énfasis en la intermediación neta, pues esta es una de las principales fuentes de ingresos que posee José María Zeledón con una baja para el año 2019. El análisis vertical del estado de resultados genera una alerta, pues las carteras no están teniendo un comportamiento adecuado y cada vez el margen de intermediación pierde participación, y sin duda, el gasto va en crecimiento. Como estrategia, se debe analizar el comportamiento de las

captaciones y colocaciones para ver la relación con los calces de plazos y qué tan rentables están siendo las colocaciones.

Los ingresos por prestación de servicios incrementaron 3 millones colones con respecto al año 2017 y para el año 2019 incrementó en 94 millones de colones, que corresponde a una variación porcentual de 16,55%. El gasto por prestación de servicios, como se puede observar, también creció para el año 2018 en un 11,48% y para el año 2019 creció un 31,88%. Como resultados de estos rubros se logra determinar que el resultado neto para el año 2018 decreció en un -2,83%, pero obtuvo una recuperación para el año 2019 de 11,18%, en lo que corresponde a la variación porcentual del análisis horizontal.

Representa una fortaleza para la Sucursal, pues refleja un buen comportamiento. En el análisis de vertical del estado de resultados se logra apreciar que ha ido ganando mayor participación en prestación de servicios. Se debe puntualizar que acá se incluyen todos los trámites realizados a las diferentes Subsidiarias del Conglomerado del BCR, asimismo, los convenios activos con acueductos, el I.C.E, el A.Y.A, la C.C.S.S entre otras entidades. Es de suma importancia que estas alianzas mantengan buenos lazos, pues son generados de ingresos, además, se debe incentivar a los funcionarios a llenar el AGCOOL, conocido en el BCR, como un mecanismo para cobrar por los trámites de pensiones, seguros, fondos de inversión entre otros.

Como se puede visualizar en estado de resultados, la cuenta contable de otros ingresos de operación, ha obtenido un resultado negativo como consecuencia de que el gasto asociado a esta rúbrica ha sido mayor. Para el año 2018 la pérdida se redujo en -82 millones de colones, pero para el año 2019 esta pérdida aumentó -134 millones de colones, lo que representa un crecimiento porcentual de 63,59%. una de las cuentas más sensibles de este estado de resultados es la de ganancias y pérdidas por la variación del tipo de cambio. Este rubro está relacionado con la sensibilidad de a riesgos de mercado que expone la SUGEF en el acuerdo 24-00 (Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas).

La cuenta pérdidas o ganancias por diferencial cambiario, ha hecho que para el año 2018 la pérdida incrementara en un 194,04% lo que corresponde a una variación de -437 millones de colones. Esta sensibilidad afecta la utilidad futura de la sucursal, pero, asimismo, puede beneficiar como en el caso del año 2019, el cual obtuvo un incremento absoluto de 1 479 millones de colones para una ganancia en el diferencial cambiario. El análisis vertical del estado

de resultados refleja una gran participación en las operaciones normales del negocio, un punto por tomar en cuenta.

Las transacciones constituyen una cuenta contable que obtiene ingresos por clientes atendidos en otras sucursales que pertenezcan a la unidad ejecutora, o tiene gastos por clientes atendidos en la sucursal que no pertenezcan a la unidad ejecutora de la Sucursal José María Zeledón. En otras palabras, con los clientes que se han atendido en la sucursal que no pertenezcan a esta, la Sucursal José María Zeledón cobrará el ingreso por servicio a la sucursal que pertenece el cliente, caso contrario, cuando un cliente sea atendido fuera de esta, para este rubro se puede ver reflejado que hay pérdida, porque su gasto es mayor y obtuvo un variación para el año 2018 de -3 millones de colones, lo que representa una variación de -31,63%; contrariamente, en el año 2019 no varió.

Los resultados de operación bruto muestran una tendencia al alza importante para el año 2019, esto, ayudado por el factor de la ganancia del diferencial cambiario, el cual obtuvo un aumento de 1 328 millones de colones, lo que representa un 262,54% en variación con el año 2018. Los recargos, multas, estimaciones crecieron -282 millones de colones del año 2017 al 2018, para el año 2019 hubo un incremento de 367 millones que posiciona la cuenta positiva en lo que corresponde a los años anteriores. Se ha logrado observar que los gastos por administración lograron reducirse para el año 2018 en un -4,17%, pero para el año 2019 vuelven a incrementarse en un 4,71% y lo ubican en la misma tendencia del 2017.

En lo que corresponde a los impuestos sobre utilidad, es importante recalcar que este rubro es asumido por el área de apoyo, haciendo un solo global por todas las sucursales, por tanto, se refleja en 0 el resultado. Las utilidades de contribución están divididas en dos resultados, primeramente, las que son afectadas por la pérdida o ganancia del diferencial cambiario y la otra no toma en cuenta el diferencial de cambio. Para la contribución con diferencial se logra apreciar la caída que hubo para el año 2018, lo que representa un -78,33%, pero para el año 2019, como se mencionó anteriormente, la sucursal obtuvo una ganancia por diferencial y se ve reflejado en la contribución con un crecimiento absoluto de 1 859 millones de colones, lo que representa una variación de 1034,63% con respecto al año 2018.

La contribución sin diferencial mantiene una reducción para el año 2018 de -155 millones correspondiente a una variación de -15,83%, si se compara con él la otra rúbrica, se determina la

afectación del tipo de cambio en esta cuenta, bastante influyente; para el caso del 2019 hubo un incremento de 26,43%, con una variación absoluta de 218 millones de colones.

El año 2018 representó en la mayoría de cuentas decrecimientos y pérdidas por diferencial cambiario; sin duda alguna que el tipo de cambio es muy sensible para esta sucursal. Los ingresos por intermediación han ido decreciendo probablemente por pérdida de cartera o incremento en la morosidad; los gastos de intermediación van en crecimiento y esto puede ser, porque los clientes están ahorrando más, invierten en certificados de depósito a plazo, lo que genera mayor gasto. Estas áreas se identifican y pueden mejorarse con una estrategia, impulsada por los promotores en la búsqueda de clientes potenciales, para adquirir más cartera crediticia, analizando el comportamiento de la morosidad y no incrementar más la cartera pasiva.

#### 4.1.2 Análisis Vertical y Horizontal para el Balance General

##### 4.1.2.1 Análisis Vertical para el Balance General.

**Tabla 15. Análisis Vertical para el Balance General**

BALANCE GENERAL DEL 2017 AL 2019 Millones de colones								
Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón			Nivel	Tienda	
<b>Balance de Situación</b>		<b>José María Zeledón</b>			<b>Análisis vertical</b>			
<i>Millones de colones</i>		2017	2018	2019	2017	2018	2019	
<b>ACTIVO TOTAL</b>		33 427	33 506	34 089	100,00%	100,00%	100,00%	
Activo productivo		11 284	9 787	10 952	33,76%	29,21%	32,13%	
Activo improductivo		5 339	5 248	5 358	15,97%	15,66%	15,72%	
<b>PASIVO TOTAL MAS PATRIMONIO AJUSTADO</b>		33 427	33 506	34 089	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>PASIVO TOTAL</b>		30 748	31 002	31 357	91,98%	92,52%	91,98%	
Pasivo con costo		27 529	27 868	28 338	82,36%	83,17%	83,13%	
Pasivo con costo		27 529	27 868	28 338	82,36%	83,17%	83,13%	
Pasivo sin costo		3 218	3 134	3 019	9,63%	9,35%	8,86%	
Pasivo sin costo		3 218	3 134	3 019	9,63%	9,35%	8,86%	
<b>PATRIMONIO AJUSTADO</b>		2 679	2 505	2 732	8,02%	7,48%	8,02%	
Diferencia entre cuentas acreedores y deudoras		981	826	1 044	2,93%	2,46%	3,06%	
Diferencia entre cuentas acreedores y deudoras de r		981	826	1 044	2,93%	2,46%	3,06%	
Diferencia entre cuentas acreedores y deudoras di		981	826	1 044	2,93%	2,46%	3,06%	
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	5,08%	5,01%	4,95%	
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	5,08%	5,01%	4,95%	
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	5,08%	5,01%	4,95%	
<b>SUPERAVIT (DÉFICIT) DE FONDOS</b>		16 804	18 471	17 779	50,27%	55,13%	52,16%	
Superávit - Déficit		16 804	18 471	17 779	50,27%	55,13%	52,16%	
Superávit - Déficit		16 804	18 471	17 779	50,27%	55,13%	52,16%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

#### *4.1.2.1.1 Interpretación del análisis vertical del balance general*

Se puede observar que el activo productivo tiene un peso de 33,76% para el año 2017 del total de activos. Acá hay que realizar un énfasis, pues este rubro es la cartera de crédito a 90 días y representa un pequeño porcentaje. Para el año 2018 aún se hace más pequeño, con un peso de 29,21% y sin embargo, para el año 2019 se ve reflejado que hubo un aumento, pero su peso no recupera el del año 2017, ubicado para este último en un 32,13%. Esta reducción en la cartera de crédito puede ser por compra de saldos o finalizaciones crediticias. Asimismo, se logra observar que el activo improductivo tiene un peso para el año 2017 de 15,97%, para el año 2018 15,66% y para el año 2019 15,72%, se ha mantenido estable.

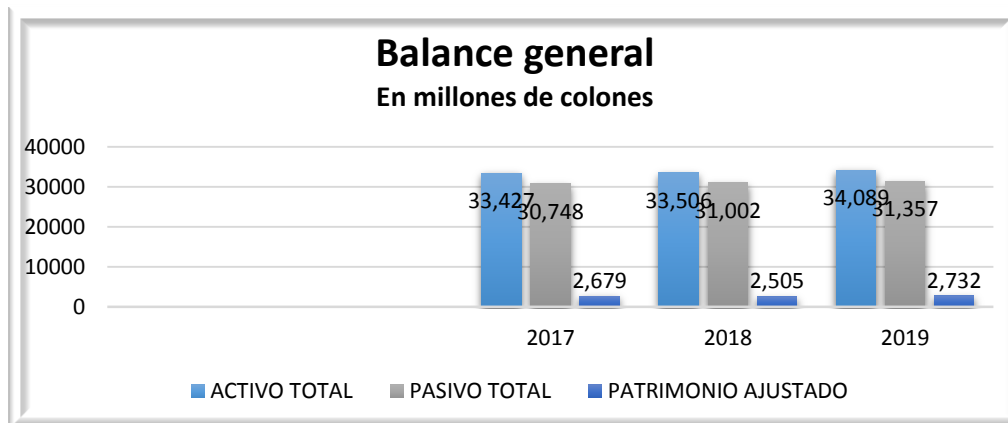
El restante porcentaje que corresponde a los activos es el superávit de fondos que casa matriz, traslada a la sucursal para cerrar la ecuación contable, ya que la unidad ejecutora tiene faltante en los activos, y se puede ver reflejado que, para el año 2017 la casa matriz traslada 50,27% de fondos para los activos, con un crecimiento, pues la cartera de crédito se ha visto reducida y termina el año 2019 con 52,16% de traslado de fondos en los activos.

Para los pasivos y el patrimonio se calculan los pesos porcentuales de cada rubro de los pasivos y el patrimonio entre el total de pasivos más patrimonio. El pasivo con costo el cual son todas las captaciones de la sucursal, representa un 82,36% para el año 2017, esto significa que la Sucursal José María Zeledón tiene una obligación muy alta con los clientes que tienen inversiones, saldos en cuentas corrientes y de ahorros; para el año 2018 hay un incremento en el peso porcentual a un 83,17% y para el último año un 83,13%. El pasivo sin costo representa un porcentaje menor, en el año 2017 un 9,63% de total de pasivo más capital, para el año 2018 un 9,35% y en el año 2019 8,86%; se logra apreciar una leve tendencia a la baja.

El patrimonio representa un 5,08% para el año 2017, el cual viene en tendencia a la baja para el año 2018 y el año 2019, ubicándolo en un 4,95%; por último, las cuentas de diferencia de acreedores y deudores representan un 2,93% para el año 2017, un 2,46% para el año 2018 y para el año 2019 un 3,06% de total de pasivo más patrimonio. Como menciona Gitman (2012) el balance general es un informe contable que muestra, en forma ordenada, la situación financiera de una empresa en cierta fecha; tomando en cuenta las deudas y obligaciones (pasivos), presenta y valúa los recursos que se encuentran en propiedad de la compañía (activos) y la naturaleza de

las aportaciones de los accionistas, tanto el capital aportado como los incrementos o decrementos sobre esa inversión.

**Gráfico 1. Balance General Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 1. Balance General Sucursal José María Zeledón, se cuenta con un alto porcentaje de obligación, pues los pasivos son muy altos, el patrimonio es muy pequeño y hay que mencionar que la composición de los activos recibe fondos de un superávit que traslada casa matriz por la falta de estos recursos. Este análisis refleja que la Sucursal José María Zeledón tiene la mayor participación en la cartera pasiva con costo, esto es una debilidad, pues estos pasivos sobrepasan los activos productivos de la Sucursal y genera un indicador de alerta, porque si bien es cierto, si se analizara desde el punto de vista de una empresa de servicios ya estaría quebrada, la banca no funciona de esta manera; por ello, el principal problema que tiene la Sucursal José María Zeledón es la poca colocación o la pequeña cartera de colocación (crédito) lo cual genera un activo productivo poco rentable comparado con el pasivo.

Se logra determinar lo mencionado por Giovanni (2001), sobre el análisis vertical, el cual es un análisis financiero que permite establecer la relación a nivel porcentual existente respecto de cada partida del estado con respecto al total o cifra principal del periodo.

#### **4.1.2.2 Análisis Horizontal Del Balance General**

**Tabla 16. Análisis Horizontal del Balance General**

**BALANCE GENERAL  
DEL 2017 AL 2019  
Millones de colones**

Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón			Nivel	Tienda			
<b>Balance de Situación</b>		<b>José María Zeledón</b>			<b>Variación a</b>					
<i>Millones de colones</i>		2017	2018	2019	2017-2018	%Variación	2018-2019	%Variación		
<b>ACTIVO TOTAL</b>		33 427	33 506	34 089	79	▲	0,24%	583	▲	1,74%
Activo productivo		11 284	9 787	10 952	-1 497	▼	-13,26%	1 165	▲	11,90%
Activo improductivo		5 339	5 248	5 358	-92	▼	-1,71%	110	▲	2,10%
<b>PASIVO TOTAL MAS PATRIMONIO AJUSTADO</b>		33 427	33 506	34 089	79	▲	0,24%	583	▲	1,74%
<b>PASIVO TOTAL</b>		30 748	31 002	31 357	254	▲	0,83%	355	▲	1,15%
Pasivo con costo		27 529	27 868	28 338	339	▲	1,23%	470	▲	1,69%
Pasivo con costo		27 529	27 868	28 338	339	▲	1,23%	470	▲	1,69%
Pasivo sin costo		3 218	3 134	3 019	-84	▼	-2,62%	-115	▼	-4,13%
Pasivo sin costo		3 218	3 134	3 019	-84	▼	-2,62%	-130	▼	-3,66%
<b>PATRIMONIO AJUSTADO</b>		2 679	2 505	2 732	-175	▼	-6,52%	228	▲	9,09%
Diferencia entre cuentas acreedores y deudoras		981	826	1 044	-155	▼	-15,83%	218	▲	26,43%
Diferencia entre cuentas acreedores y deudoras		981	826	1 044	-155	▼	-15,83%	218	▲	26,43%
Diferencia entre cuentas acreedores y deudora		981	826	1 044	-155	▼	-15,83%	218	▲	26,43%
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	-19	▼	-1,14%	9	▲	0,56%
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	-19	▼	-1,14%	9	▲	0,56%
Patrimonio		1 698	1 679	1 688	-19	▼	-1,14%	9	▲	0,56%
<b>SUPERAVIT (DÉFICIT) DE FONDOS</b>		16 804	18 471	17 779	1 668	▲	9,92%	-692	▼	-3,75%
Superávit - Déficit		16 804	18 471	17 779	1 668	▲	9,92%	-692	▼	-3,75%
Superávit - Déficit		16 804	18 471	17 779	1 668	▲	9,92%	-692	▼	-3,75%

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

*4.1.2.2.1 Interpretación Del Análisis Horizontal Del Balance General*

Se puede observar que activo total muestra una tendencia al alza con una variación de 79 millones de colones para el año 2018, asimismo varió 583 millones para el año 2019, con un incremento porcentual de 1,74% con respecto al año anterior. Las cuentas encontradas en el activo productivo son la cartera de crédito a 90 días, la cual decreció para el año 2018 un -13,26% pero para el año 2019 obtuvo un crecimiento de 11,90%. Esta cuenta está compuesta por todas las colocaciones de la Sucursal, lo cual permite determinar que sí hay pérdida en cartera y que la colocación para el año 2018 no fue buena, de allí, viene arrastrando las consecuencias de esa pérdida y ha ocasionado una lenta recuperación, lo cual se ve reflejado en los ingresos por intermediación.

Se muestra en el análisis vertical del balance general que el activo productivo representa un porcentaje de participación muy pequeño, es así la mayor participación en activos el superávit de fondos. Para el caso del activo improductivo compuesto por los bienes en uso, disponibilidades,

estimaciones y la cartera de crédito a más de 90 días, mostró un decrecimiento de -92 millones de colones para el año 2018 y creció para el año 2019 en un total de 110 millones de colones.

La partida de los pasivos totales ha tenido un crecimiento porcentual de 0,83% para el año 2018 y para el año 2019 un 1,15% respectivamente, los pasivos están compuestos por los pasivos con costo, donde se incluyen los saldos de cuentas de ahorros y corrientes y certificados de depósito a plazo, los cuales, como se muestra en el balance general, se han incrementado considerablemente para el año 2018 en 339 millones de colones y para el año 2019 la variación fue de 470 millones de colones.

Como se menciona en el análisis horizontal del estado de resultados los gastos se han incrementado, porque la cartera pasiva así lo ha hecho y el balance general permite comprobar eso. No es bueno que la Sucursal José María Zeledón siga incrementando la cartera pasiva a un ritmo tan rápido, pues la cartera activa se disminuyó en el año 2018 y la recuperación para el siguiente año fue lenta y aun así hubo pérdida en cartera. Se debe implementar una estrategia de venta que permita a la Sucursal atraer mayor cartera crediticia; el análisis vertical del balance general muestra que el pasivo con costo tiene un peso al 2019 de 83,13%.

La cuenta del pasivo sin costo se ha ido reduciendo en un -2,62% para el año 2018 y para el año 2019 un -3,66%. El patrimonio se redujo en un -1.14% para el año 2018 pero para el año 2019 creció un 0,56%; las cuenta de diferencia entre cuentas acreedoras y deudoras es la margen de contribución que obtuvo la sucursal, el cual se redujo para el año 2018 en -155 millones de colones y para el año 2019 creció 218 millones de colones, ambas cuentas componen el patrimonio ajustado el cual decreció -175 millones de colones y para el año 2019 obtuvo un crecimiento de 218 millones de colones. La cuenta que ha tenido más influencia es la de la diferencia entre cuentas acreedoras y deudoras que, sin duda, el año 2018 fue de hincapié para la Sucursal, pues obtuvo menos utilidad, pero como punto a favor, se logra recuperar e incrementar la utilidad para el año 2019.

El superávit para el caso de la sucursal bancaria José María Zeledón son fondos que transfiere la casa matriz para cerrar la ecuación contable. Esta sucursal tiene pérdida en los activos, pues tiene mayor cartera de captación (pasivos) que colocación (activos), por esta razón, el superávit es sumado a los activos compuestos por activo productivo e improductivo. Se logra analizar el gran faltante en recursos para hacer frente a los pasivos de la sucursal bancaria José María

Zeledón. Se identifica un área de mejora, ya que, si la Sucursal José María Zeledón no tuviese una dependencia, no podría asumir la cartera pasiva; como estrategia se puede definir trasladar fondos a otras sucursales o prestar a otras áreas del Conglomerado Financiero BCR.

Con este análisis se logra entrelazar lo que menciona Giovanni (2001), sobre el análisis horizontal, como un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

En estos análisis se indica por qué se está dando la situación, que es lo conveniente para la Sucursal, asimismo, se visualizan en conjunto el análisis vertical y análisis horizontal, para que no queden desligados. Se encuentra áreas de mejora en el margen de intermediación financiera, en ambas carteras, en los gastos por intermediación, la sensibilidad que refleja el tipo de cambio, así como el superávit que traslada casa matriz. La estrategia es puntal en dar seguimiento en los casos de créditos, así como incentivar a los encargados de servicio al cliente, en ser los primeros en dar a conocer los diferentes productos financieros, prestar fondos de captación a otras sucursales o áreas del conglomerado para generar un nuevo ingreso.

### 4.1.3 Análisis de Razones Financieras

#### 4.1.3.1 Indicadores de Cartera

Los indicadores de cartera (activos) permiten determinar cuál ha sido el comportamiento de la cartera de crédito.

**Tabla 17. Indicadores de Cartera**

Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón	Nivel	Tienda
<b>José María Zeledón</b>					
Indicador	2017	2018	2019	Descripción del Indicador	
<b>Indicadores de Cartera</b>					
Rendimiento Cartera	10,47%	11,22%	10,15%	Ingresos intermediación financiera / Cartera al día y -90 días de atraso	
Cartera +90	3,69%	6,90%	4,31%	Cartera +90 / Cartera total	
Estimación / Cartera Total	2,23%	5,56%	3,55%	Estimación de cartera / Cartera total	

Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

El primer indicador que se muestra en la Tabla 17 Indicadores de Cartera, es el de rendimiento de cartera, el cual muestra el margen que obtiene la sucursal por ingresos de intermediación en lo

que corresponde a su cartera al día hasta 90 días. Se puede observar que para el año 2017 se obtuvo un rendimiento de cartera de 10,47%, seguidamente, para el año 2018 el indicador fue de 11,22% y por último en el año 2019 obtuvo un rendimiento de 10,15%; este es año relegó menor porcentaje, hay que tomar consideración que este rubro se debe potenciar. Este indicador muestra que la cartera de crédito bajó su rendimiento para el año 2019, por pérdida de cartera o bien, porque el indicador de morosidad podría haber aumentado; no es favorable que este rendimiento disminuya, pues son los ingresos fuertes que recibe la Sucursal. Como lo mostró el análisis del horizontal del estado de resultados, los ingresos por intermediación han ido con tendencia a la baja y este rendimiento de cartera lo muestra de mejor manera.

El segundo indicador es el de la cartera a más de 90 días. Este indicador permite analizar la cartera que se encuentra el activo improductivo, ya que no está generando ingresos por intereses y probablemente está en morosidad. Para el año 2017 de la cartera total un 3,69% se encuentra a más de 90 días de atraso, para el segundo año se encuentra en 6,90% de atraso y para el año 2019 la cartera a más de 90 días terminó con un 4,31% de atraso sobre la cartera total; este indicador cuanto menor sea, hace que la cartera genere más ingresos por intereses. El año 2018 ha sido el que ha mostrado los indicadores menos favorables para la Sucursal José María Zeledón y muestra la mayor cartera morosa del presente análisis; este punto se tomará en cuenta para realizar el modelo C.A.M.E.L.S que permitirá visualizar si la Sucursal presenta alguna irregularidad con respecto al parámetro de medición que plantea la SUGEF, en acuerdo 24-00.

Como último indicador de cartera, está la estimación, la cual es una reserva de dinero que se realiza para asumir posibles carteras morosas, por tanto, se realiza una estimación; está ligado con el indicador anterior porque si la cartera a más de 90 días crece también crece la estimación. Para el 2017 la estimación de cartera se encontraba en un 2,23%, pues la cartera a más de 90 días era más pequeña, para el año 2018 crece a un 5,56% debido a que la cartera a más de 90 días también creció, para el año 2019 se vuelve a reducir la estimación a 3,55%. Este comportamiento se da por la inestabilidad de la cartera de crédito y obligado a la Sucursal a realizar más estimación para afrontar un grado de morosidad mayor. Este indicador va en conjunto con la cartera +90, lo importante es que la Sucursal José María Zeledón no permita más pérdida de cartera y dé un seguimiento más intenso en el tema de la morosidad.

#### 4.1.3.2 Indicadores de Captación

Estos indicadores permiten analizar la composición de la cartera de captación (pasivos)

**Tabla 18. Indicadores de Captación**

Indicadores de Captación	2017	2018	2019	José María Zeledón
Costo Captación	2,19%	2,38%	2,84%	Gastos por intermediación financiera / Captación con costo
% Captación con Costo	90,15%	90,48%	90,94%	Captación con costo / Total de captación
% Captación sin Costo	9,85%	9,52%	9,06%	Captación sin costo / Total de captación

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón.

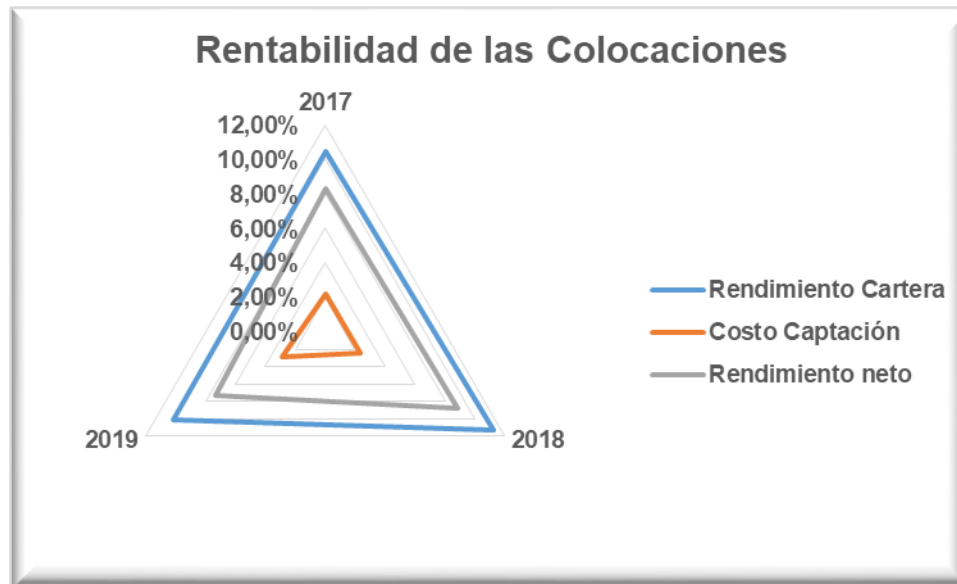
Como lo muestra la Tabla 18. Indicadores de Captación, el primer indicador que se analiza es el costo de captar los recursos, el cual representa para el año 2017 un 2,19%, para el año 2018 un 2,38% y para el año 2019 un 2,84%; esto significa que el indicador ha ido en aumento por ende el gasto de la sucursal se ha aumentado. Como se logró identificar en el análisis vertical del estado de resultados, los gastos por intermediación financiera han ido aumentando su participación y esto es debido a que la cartera de captación ha aumentado, así, la Sucursal debe asumir un mayor gasto al pagar más intereses.

El segundo indicador muestra cuánto porcentaje de la cartera de captación es con costo, y se observa que para el año 2017 la cartera con costo representa un 90,15% de la cartera total, la cual se ha mantenido muy constante durante los años. Se obtiene un indicador para el año 2019 de 90,94%, como se ha mostrado en los análisis anteriores esta cartera ha ido en crecimiento. El porcentaje de cartera con costo es bastante alto y es un indicador de prevención, pues muestra el compromiso que tiene la Sucursal con los clientes generando más gasto.

El último indicador muestra cuál es la cartera que no representa costo como la cuenta en Euros, la cual no recibe ningún tipo de interés por saldos. Para el año 2017, este indicador se encontraba en un 9,85%, para el año 2018 en un 9,52% y para el último año terminó con un indicador de 9,06% del total de la cartera pasiva.

#### 4.1.3.3 Rentabilidad de las Colocaciones

**Gráfico 2. Rentabilidad de las Colocaciones**



Fuente: Elaboración propia

Para este análisis se integra el indicador del costo de la captación y el rendimiento de cartera, para visualizar el rendimiento neto que ha tenido la cartera de crédito en los últimos años. Como se muestra en el Apéndice A: Rentabilidad de las Colocaciones, el rendimiento neto de la cartera ha ido en reducción debido a la pérdida de cartera y el incremento que ha tenido en su cartera pasiva. La Sucursal cada vez genera más gasto y el ingreso se disminuye, es importante actuar implementado estrategias para el crecimiento de los créditos y bien reducir la morosidad, pues afecta en dejar de percibir ingresos.

Asimismo, en el Apéndice A se plantea un rendimiento real, donde se toma en cuenta el porcentaje de morosidad y de estimación que se debe hacer. Tomando en cuenta estos indicadores la rentabilidad para el 2019 sería -0,55%. Este efecto se debe al siguiente análisis: el rendimiento de cartera se ve afectado por el costo que genera la captación, lo cual da un rendimiento neto de intermediación, sin embargo, al realizar estimación de cartera, se genera gasto para la Sucursal, así como la morosidad, la cual también genera gastos. Si se evaluaran de esta manera los ingresos no tendría la capacidad de cubrir los gastos por intermediación, morosidad y estimación.

Caso contrario sucedió para el año 2017, con un rendimiento real de 2,35%, lo cual es muy bajo. De los principales problemas y áreas de mejora que se identifican es el aumento de la

morosidad para el 2018, la pérdida de cartera crediticia, lo cual genera gasto por estimación y el aumento de captación, que genera más gasto. Es decir, las principales fuentes de ingreso se están viendo disminuidas y los gastos se incrementan; por tanto, la variable no está a favor de la Sucursal. Se integra el análisis y el comportamiento, la Sucursal genera más gasto asociados a la cartera de crédito que ingreso y hay baja rentabilidad en las colocaciones.

#### 4.1.3.4 Indicadores de Liquidez

**Tabla 19. Indicadores de Liquidez**

Unidad Ejecutora	948	Nombre	José María Zeledón	Nivel	Tienda
<b>José María Zeledón</b>					
Indicador	2017	2018	2019	Descripción del Indicador	
Indicadores de liquidez					
Razón circulante	0,41	0,35	0,39	Activo productivo/ pasivo con costo	
Riesgo de liquidez banco	2,61	2,93	2,72	Captaciones/ cartera de crédito	
Capital de trabajo	-16245,28	-18080,43	-17385,57	Activo productivo- pasivo con costo	

Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

La razón circulante mide la capacidad de la sucursal de hacer frente a su obligación de corto plazo, con sus activos. Para este caso, la sucursal muestra el año 2017 una razón circulante de 0,41 veces, para el año 2018 0,35 veces y para el año 2019 un indicador de 0,39 veces. Esto significa que como ninguno de los indicadores es mayor a 1, la sucursal no tiene suficientes recursos para hacer frente a sus pasivos. Este comportamiento refleja los comportamientos que se ha ido mostrando durante este estudio, el incremento de cartera pasiva y la disminución de la cartera activa provocan la baja razón circulante.

Riesgo de liquidez, según el BCR, es la capacidad que tiene la cartera de captación para cubrir la cartera de colocación. Para el año 2017 la cartera de captación es 2,61 veces la cartera de crédito, para el año 2018 es de 2,93 veces y para el año 2019 es de 2,72 veces. Esto significa que la sucursal tiene suficiente liquidez para prestar o colocar recursos financieros por medio de créditos; como limitante, la cartera no ha incrementado.

Y por último, el capital de trabajo se puede visualizar como los activos que sobran en relación con los pasivos. Para este caso, son los pasivos los que sobran, hay falta de activos y se puede reflejar para el año 2017 que hay una diferencia de los activos menos los pasivos a corto plazo, de

-16245,28 millones de colones; para el año 2018 -18080,43 millones de colones y por último en el año 2019 -17385,57 millones de colones. Este indicador muestra por qué casa matriz debe trasladar fondos, es por la falta de activos. Durante este estudio se ha mencionado que si la Sucursal José María Zeledón fuese totalmente independiente no podría seguir con el funcionamiento del negocio por la falta de activos que posee.

#### 4.1.3.5 Razones de Deuda

Para este caso se analizará cuánto está comprometido en las obligaciones con el público y cuánto corresponde al patrimonio propio de la sucursal.

**Tabla 20. Razones de Deuda**

Razones de deuda	2017	2018	2019	Descripción del Indicador
Razón de endeudamiento	91,98%	92,52%	91,98%	Pasivo total/ activo total
Razón de autonomía	8,02%	7,48%	8,02%	Patrimonio total/ activo total

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

La razón de endeudamiento muestra que para el año 2017 la Sucursal tiene obligaciones por pagar en 91,98%, esto es debido a que posee una cartera de captación muy grande y hay que hacer énfasis en lo mencionado anteriormente, sobre el superávit que traslada la casa matriz en el faltante de los activos. Para el año 2018 aumenta a 92,52% y para el último año un 91,98%, sin duda alguna, la sucursal bancaria José María Zeledón tiene una cartera amplia en lo que a la captación se refiere.

Seguidamente la razón de autonomía se complementa con lo anterior y ambos sumados deben de ser el 100%. Para el caso de este indicador, determina la capacidad de supervivencia ante situaciones de incertidumbre que se puedan generar a futuro. Se puede ver que para el año 2017 este indicador se encuentra en 8,02%, disminuyen a 7,48% para el año 2018 y para el año 2019 vuelve a incrementarse a 8,02%.

Este comportamiento refleja el compromiso que debe asumir la Sucursal José María Zeledón con el público, pues el funcionamiento se debe a fondos de terceros, lo cuales representan más del 90% y dejan poco margen para el compromiso patrimonial. Lo ideal es que se reduzcan los pasivos y se aumente el patrimonio. Los pasivos pueden convertirse en activos realizando

préstamos al conglomerado del BCR, asociaciones o bien invertirlos, para que generen ingresos y se equilibre la ecuación contable.

#### 4.1.3.6 Razones de Actividad o de Gerencia

Estos indicadores también son llamados de rotación, pues miden la eficiencia con la que se emplean los activos.

**Tabla 21. Razones de Actividad o de Gerencia**

Razones de actividad o gerencia	2017	2018	2019	Descripción del Indicador
Razón del activo fijo	0,30	0,32	0,32	Ingresos totales/ activo fijo (activo improductivo)
Razón del activo total	0,05	0,05	0,05	Ingresos totales/ activo total
Rotación del capital de trabajo	0,60	0,67	0,62	Ingresos totales/ patrimonio ajustado

Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

En los activos improductivos se encuentran todos los inmuebles de la Sucursal, tales como: Cajero automáticos, multifuncionales, recicladores entre otros. Se puede apreciar en la Tabla 21. Razones de Actividad o de Gerencia, que la rotación de activo fijo para el año 2017 es de 0,30 veces, para el año 2018 de 0,32 veces y para el año 2019 de 0,32 veces, quiere decir que los activos fijos tienen una baja rotación.

El segundo indicador muestra la eficiencia con la cual son usados los activos totales para generar ingresos, y como se logra observar, la rotación es igual para todos los años; rotan 0,05 veces, y generan una rotación de activo total baja.

Por último, la razón de rotación de capital de trabajo mide el número de veces que se ha repuesto el capital, y para este caso, el año 2017 muestra una rotación de 0,60 veces, para el 2018 0,67 veces y para el año 2019 una rotación de capital de trabajo de 0,62 veces; estas razones han mostrado una baja rotación.

Estos comportamientos de baja rotación permiten visualizar el bajo rendimiento que producen los activos para la generación de ingresos; puede estar ligado a que la tasa de colocación es muy baja, lo cual ocasiona un margen de ingresos pequeño. Se debe recalcar que los activos totales se componen del superávit de fondos de trasladado por casa matriz; estos fondos no son cubiertos lo cual ocasiona pérdida en activos. Sin duda, una de las principales debilidades que presenta la Sucursal José María Zeledón es la baja rentabilidad de los activos.

#### 4.1.3.7 Razón de Crecimiento del Ingreso

**Tabla 22. Razón de Crecimiento del Ingreso**

Indicador de crecimiento ingreso	2017	2018	2019	Descripción del Indicador
Índice de crecimiento en ingresos	2,78%	3,19%	1,48%	Año actual - año viejo/ año viejo

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Este indicador permite determinar cuál ha sido el crecimiento de los ingresos totales de la sucursal bancaria en el lapso de estudio. Como se logra observar, la Sucursal José María Zeledón tuvo en crecimiento en sus ingresos para el año 2017 de 2,78%, en el año 2018 un 3,19% y para el último año un 1,48%; estos índices reflejan un bajo crecimiento en los ingresos. Se ha logrado visualizar en el análisis horizontal la composición de los ingresos analizados individualmente, que se han reducidos los ingresos por intermediación; los ingresos por servicios tuvieron un leve crecimiento y por su parte otros ingresos de operación no sumaron.

El índice de crecimiento en ingresos refleja lo que se ha ido analizando en este estudio; la baja rentabilidad en activos, la poca colocación y pérdida de cartera han hecho que la Sucursal deje de percibir ingresos. Por consiguiente, los únicos ingresos que han aumentado son por servicios; sin embargo, tienen un peso menos significativo y por lo tanto, no agregan valor.

Como mencionan Horne & John, Wachowicz (2012) las razones financieras son definidas como aquellos índices financieros que permiten evaluar el éxito relativo de las empresas, reflejando los puntos fuertes y débiles de diferentes áreas evaluadas. Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otras.

#### 4.2 Indicadores de Rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón

Se detallará el análisis asociado a la rentabilidad de la sucursal bancaria, la interpretación de las razones calculadas y la aplicación del modelo Dupont, para determinar posibles áreas de mejora que se puedan implementar en la propuesta.

**Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad**

Indicadores de Rentabilidad	2017	2018	2019	Descripción del Indicador
ROE	28,21%	6,54%	68,03%	Utilidad neta con diferencial / Patrimonio
ROE	36,61%	32,97%	38,21%	Utilidad neta sin diferencial / Patrimonio
ROA	2,93%	2,46%	3,06%	Utilidad neta sin diferencial/ Activos totales
ROA	2,26%	0,49%	5,45%	Utilidad neta con diferencial/ Activos totales
Multiplicador de capital	12,48	13,38	12,48	Activo total/ patrimonio
M. Financiero / Activo Prod.	9,47%	11,21%	8,80%	Margen de intermediación Financiero / Activo Productivo
UN/ Ingresos totales	60,73%	49,54%	61,72%	Utilidad de contribucion sin diferencial/ Ingresos totales
UN / Ingresos Totales	46,79%	9,83%	109,88%	Utilidad de contribución con diferencial / Ingresos Totales
Margen de utilidad bruta	54,37%	51,26%	40,86%	(ingresos totales- gastos de ingresos)/ Ingresos totales
Margen operación bruto	67,50%	46,12%	124,68%	Utilidad de operación bruto/ ingresos totales
Margen operacional neto	30,80%	8,89%	52,44%	Utilidad operación neta/ ingresos totales

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Como se muestra en la Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad, varios se repiten y la razón es porque se van a analizar los indicadores aplicando el diferencial cambiario y sin este diferencial. Este tipo análisis refleja cómo afecta para bien o para mal la sensibilidad del mercado a este tipo de riesgo cambiario.

El primer indicador es el ROE calculado con el diferencial, como se muestra para el año 2017, fue de un 28,21%. Para el año 2018 tuvo una caída bastante fuerte debido a la pérdida por diferencial que ubica el índice en 6,54% y para el último año hubo una gran recuperación a 68,03%. El ROE mide la rentabilidad obtenido del patrimonio que se empleó, la meta anual para el BCR es de 6,74%.

Analizando el mismo indicador, pero sin aplicar la variable del diferencial, se analiza que ha tenido pequeñas variaciones como se muestra en la Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad. Para el año 2017 se ubicó en 36,61%, seguidamente el año 2018 un 32,97% y para el último año obtuvo un ROE de 38,21%; comparando ambos ROE, se puede determinar que la variable del tipo de cambio afecta significativamente a este indicador.

El segundo indicador que se muestra en la Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad es el ROA, mide el beneficio logrado producido por sus activos. Este indicador, asimismo que el ROE, fue calculado para ambos escenarios para determinar la variación que ocasiona el diferencial cambiario. Como se puede observar, el ROA sin diferencial para el año 2017 fue de 2,93%, para el año 2018 de 2,46% y para el año 2019 el retorno sobre los activos fue de 3,06%.

La aplicación del ROA con diferencial da como resultado para el año 2017 un 2,26%, para el año 2018 un 0,49% y para último año mostró un 5,45%. Acá se determina la fuerte caída que hubo en 2018 por la variable del diferencial cambiario; los ingresos generan un bajo rendimiento en relación con los activos.

El tercer indicador que muestra es el multiplicador de capital el cual indica el apalancamiento que ha tenido la Sucursal. Para el caso de este análisis no se puede decir que la sucursal ha buscado financiamiento por la actividad que tienen los intermediarios, pues los fondos son de los clientes y se utilizan para ser colocados. El apalancamiento para el 2017 se ubica en 12,48 unidades monetarias de activos sobre el patrimonio empleado, para el 2018 fue de 13,38 unidades monetarias y para el último año fue de 12,48 unidades monetarias. en este estudio se ha mencionado la composición de los activos totales, de los cuales, más del 50% representan un superávit de fondos que traslada casa matriz por el faltante en activos. Este multiplicador viene a reflejar un alto multiplicador.

El cuarto indicador es el margen financiero obtenido. Muestra el rendimiento que obtuvo la cartera de crédito según el margen de intermediación neta. Para el año 2017 la Sucursal José María Zeledón obtuvo un rendimiento de 9,47% sobre la cartera de crédito, para el 2018 este rendimiento aumentó a 11,21% y para el último año fue de 8,80%. Acá se logra observar que el 2019 tuvo una reducción en su margen financiero, por tal razón, obtuvo el rendimiento más bajo; entre más alto sea este indicador, más rentable es su cartera de crédito y margen de intermediación.

El quinto indicador que se muestra en la Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad. Se encuentra el margen de utilidad obtenido; al igual que para el ROE y ROA, se analizará con diferencial y sin diferencial cambiario. Para margen de utilidad neta sin diferencial se muestra que para el año 2017 obtuvo un 60,73% de margen, para el año 2018 este margen se redujo a 49,54% y para el último año se obtuvo un margen de 61,72%. El porcentaje que se queda en la sucursal, según se observa, es alto.

Para el caso de margen de utilidad neta con diferencial para el año 2017 fue de 46,79%, para el año 2018 de 9,83% y para el año 2019 de 109,88%. De acá se puede recalcar lo siguiente: para el año 2017 y año 2018 hubo pérdida por diferencial cambiario, más significativo para el año

2018 que ubicó un margen pequeño, y para el año 2019 hubo ganancia por diferencial cambiario, lo que ocasiona una ganancia por encima de los ingresos totales.

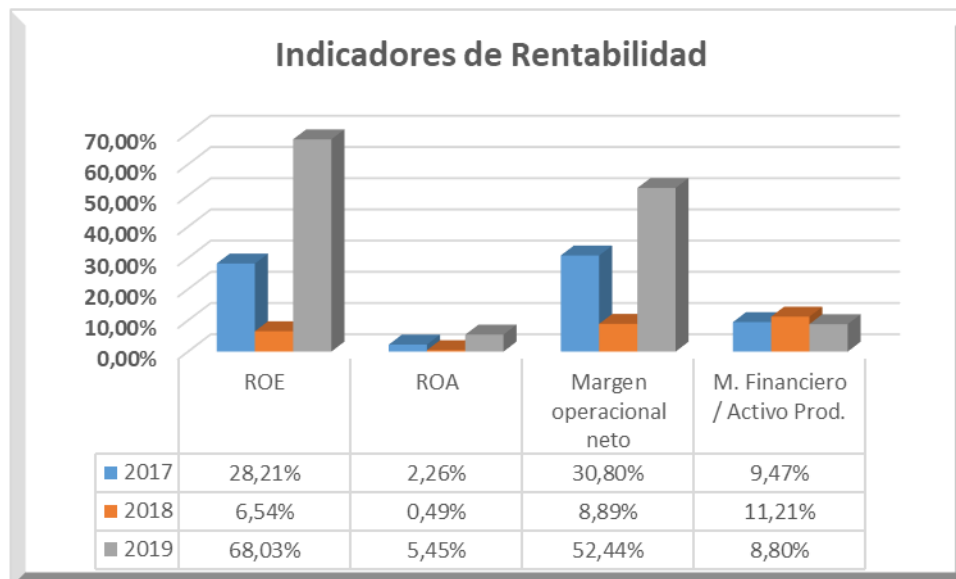
El sexto indicador de rentabilidad es el margen de utilidad bruta el cual mide la porción de ingresos que permite cubrir los gastos asociados a estos ingresos, para el 2017. El indicador se ubica en un 54,37% con una tendencia para los siguientes años, y muestra menos cobertura para los gastos asociados a los ingresos de la sucursal bancaria, asimismo termina el año 2019 con 40,86%. Este indicador, entre más alto mejor es, pues permite tener más cobertura sobre los gastos; indica que los gastos van en aumento.

Como muestra la Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad, el séptimo indicador es el margen de operación bruto, que evalúa la sucursal antes de restar los gastos de administración, y se ve la influencia de la cuenta pérdidas y ganancias por el diferencial cambiario. Para el año 2017 este indicador es de 67,50%; para el año 2018 se reduce a 46,12% y para el año 2019 hubo una ganancia de 817 millones de colones por diferencial y ubica a este indicador en 124,58%.

El último indicador que se analiza es el margen de operación neto, el cual analiza ya reducidos los gastos de administración, pero sin reducir cargos, estimaciones y multas. Para el año 2017 permite observar que se encuentra en 30,80%; para el año 2018 sufre una fuerte caída a 8,89% y logra una recuperación importante para el año 2019 a 52,44%.

Para un mejor análisis se integran varios indicadores utilizando el diferencial cambiario. En el siguiente cuadro se reflejará mejor la situación de la Sucursal José María Zeledón de los indicadores de rentabilidad, para ser analizados de manera integral y así identificar áreas de mejora que permitan, mediante una propuesta, beneficiar la rentabilidad de la Sucursal.

**Gráfico 3. Indicadores de Rentabilidad**



Fuente: Elaboración propia

El ROE obtuvo para el año 2018 su peor rendimiento, debido a la pérdida en el diferencial cambiario. En los análisis anteriores se ha puntualizado en este año, pues fue el de mayor morosidad, pérdida de cartera, entre otros. Estos factores se ven en este cuadro y es el peor año en cuanto a rentabilidad se refiere.

Para el año 2019 el tipo de cambio favorece a la Sucursal, pues genera ganancia y en el ROE refleja este resultado. El tipo de cambio es una variable externa económica que la Sucursal no puede controlar, por tanto, en este estudio se plantea utilizar un modelo de volatilidad para explicar el efecto que tiene, el cual se detallará más adelante.

El rendimiento sobre los activos (ROA) representa una rentabilidad muy baja y esto es debido a la baja rotación que tienen los activos para generar ingresos. La cartera de crédito no está generando la suficiente rentabilidad, además, se debe agregar que parte de los activos son trasladados por casa matriz.

El margen operacional neto refleja alta rentabilidad para el año 2017 y 2019, pero para el año 2018 hay baja utilidad, debido al diferencial cambiario, acá lo que se detecta es la influencia del tipo de cambio en la Sucursal. Significa que esta depende de las variaciones del diferencial para

generar o perder y como lo mostró el análisis vertical del estado de resultados, el diferencial cambiario tiene gran peso sobre las actividades de operación de la Sucursal.

El margen financiero posee una baja rentabilidad dada la capacidad a la que puede llegar la cartera de crédito, además, a este margen se le deben restar los gastos de morosidad y estimación. Como se pudo mostrar anteriormente, esta es un área de mejora importante para la Sucursal José María Zeledón. Con este análisis se profundiza y se integran varios indicadores; la rentabilidad de la Sucursal depende de la variación del tipo de cambio, la cartera de crédito no está generando gran utilidad y se ve reflejado en el ROA.

#### 4.2.1 Indicadores por Empleados

**Tabla 24. Indicadores por Empleado**

Indicadores por Empleado	2017	2018	2019	Cantidad de Empleados (10)
Ingresos por Empleado	166,1100857	176,0227507	172,0292843	Ingresos / Número de empleados
Gastos Adm. por Empleado	27,45223068	26,30808771	27,54714198	Gastos de administración / Número de empleados
Utilidad neta por Empleado	75,59234575	16,38265065	186,1259565	Contribución a la utilidad / Número de empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Se evalúa la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón por cada empleado que posee. Para el primer indicador cada empleado para el año 2017 generó 166, 11 millones de colones y un gasto de 27,45 millones de colones, lo cual genera una utilidad neta de 75,59 millones de colones. Para el año 2018 el ingreso generado por empleado fue de 176,02 millones de colones, con un gasto de 26,30 millones de colones, para una utilidad neta de 16,38 millones de colones. Para el último año cada empleado generó ingresos por 172, 02 millones de colones, gastos por 27,54 millones de colones y una utilidad neta de 186, 12 millones de colones.

Se logra determinar que para el año 2018 la utilidad fue más baja y en los demás análisis realizados, se ha mostrado cómo influye el tipo de cambio. El 2019 logra una utilidad mayor debido a que el tipo de cambio favoreció la utilidad.

El comportamiento que muestra el análisis anterior es que la Sucursal obtuvo una mejor utilidad para el año 2019, producto de las variaciones en el tipo de cambio. Es clave recalcar que los gastos generados por cada empleado, se han mantenido constantes y es punto fuerte, pero el

principal factor influyente fue la estacionalidad de diciembre en el año 2019, pues las ganancias por diferencial cambiario favorecieron.

#### 4.2.2 Indicador de Eficiencia Operativa

**Tabla 25. Indicador de Eficiencia Operativa**

Indicadores de Eficiencia	2017	2018	2019	Descripción del Indicador
Eficiencia Operativa	16,53%	14,95%	16,01%	Gastos de administración área comercial / Ingresos

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Según el BCR, el indicador de eficiencia mide por cada colón que generó en ingresos cuánto se gastó. Para este análisis se observa que la eficiencia operativa de la sucursal para el año 2017 fue de 16,53%, para el 2018 14,95% y para el año 2019 fue de 16,01%, esto quiere decir que de 100 colones que ingresan se gastan 16,01 colones. Es un índice que entre más bajo sea, más eficiente es la Sucursal. Este comportamiento es debido a la estabilidad que ha tenido la Sucursal en los gastos de administración.

#### 4.3 Análisis de la Rentabilidad por medio del Modelo Dupont

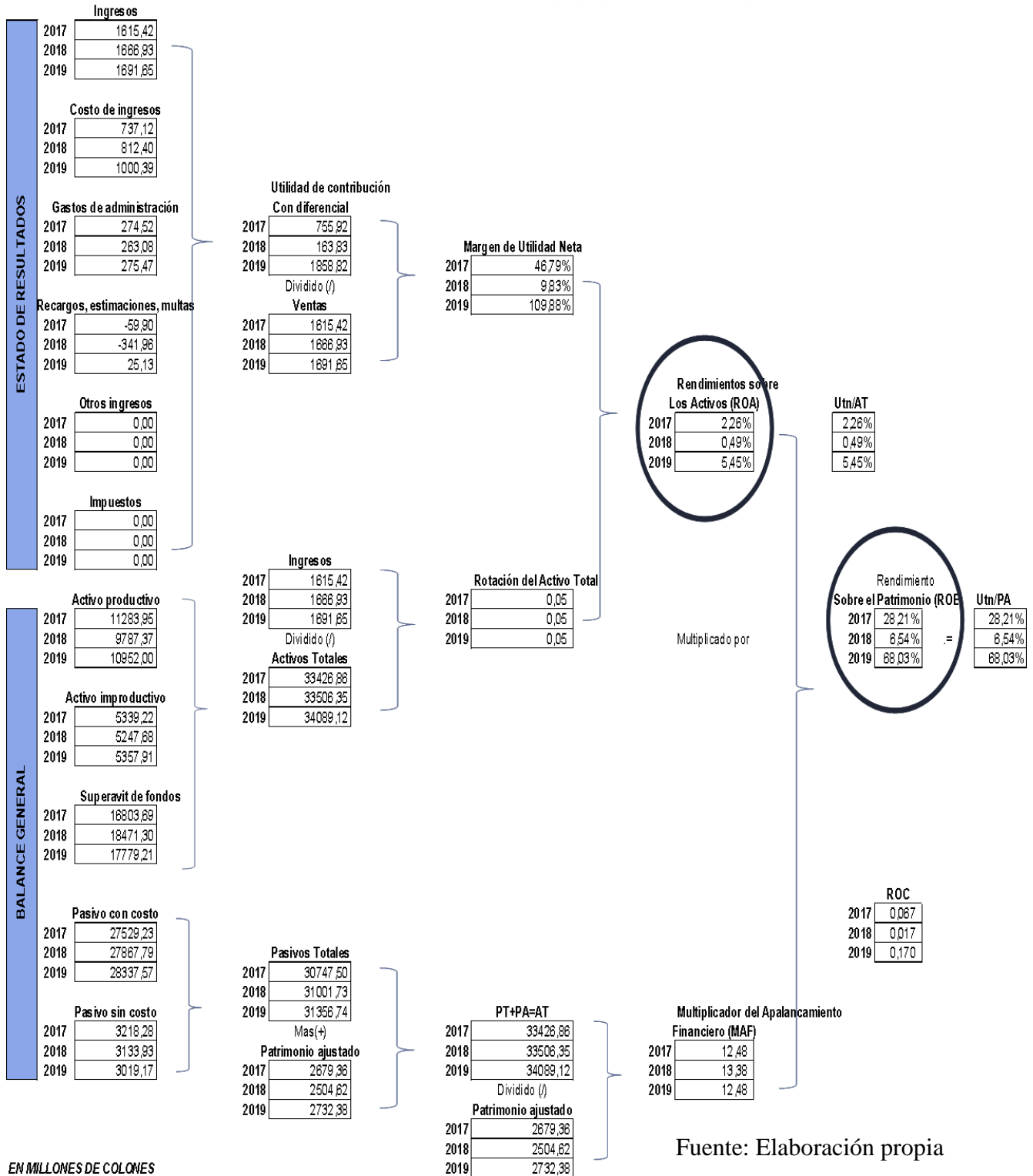
A continuación, se hará el análisis de la rentabilidad por medio del sistema Dupont para determinar cuál ha sido el rendimiento de la Sucursal José María Zeledón para los años 2017, 2018 y 2019. Este modelo entrelaza los datos de los ingresos, el beneficio neto, los activos y el nivel de endeudamiento, por el medio de este análisis se va a determinar cómo se están generando los ingresos, y cuáles son los factores que presentan irregularidades.

Para el análisis de Dupont se va a utilizar dos maneras, utilizando la variable del diferencial cambiario y sin diferencial. Esto, para determinar cómo afecta la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón; en caso que se genere una pérdida o una ganancia por el diferencial, se graficará para ver ambas tendencias. El sistema Dupont es un indicador compuesto, pues analiza primero la utilidad neta y su eficiencia en costos y gastos, segundo la rotación de activos y su eficiencia en el manejo de la inversión; estos dos inciden en el rendimiento sobre los activos y por último el multiplicador de capital. Se obtiene un solo índice, la meta para el BCR, en cuanto a rentabilidad se refiere, que es de 6,74% (ver Apéndice: B Metas del BCR).

### Ilustración 3. Modelo Dupont

#### MODELO DUPONT

Relaciona el rendimiento de la sucursal considerando el rendimiento sobre activos (ROA), con el rendimiento sobre el capital (ROE), mediante el multiplicador del apalancamiento financiero (MAF)



### 4.3.1 Interpretación Del Modelo Dupont

En la Ilustración 3. Modelo Dupont se realiza un análisis utilizando el Modelo DuPont con diferencial, el cual determina la rentabilidad de la Sucursal, usando las herramientas tradicionales de gestión del desempeño y que para esto integra los elementos del estado de resultados con los del balance general. Se obtienen, para el caso de la Sucursal José María Zeledón, durante el año 2017, los siguientes resultados: Una razón 47% utilidad en relación con el porcentaje total de los ingresos, lo cual significa que por cada 100.00 colones que la empresa vende, obtuvo ganancias netas de 47 colones en el año 2017. Un índice 0,05 en rotación del activo, lo cual indica que la empresa utiliza 5 colones de todos sus recursos para generar un colon de ventas.

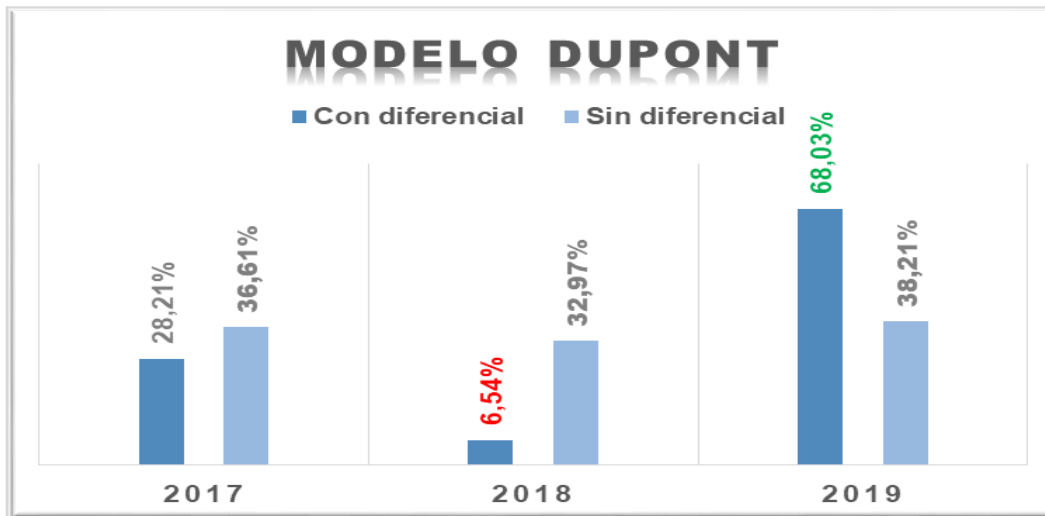
El rendimiento sobre activos (ROA), se obtiene multiplicando el margen de utilidad neta con la rotación del activo total, lo cual significa que el rendimiento sobre activos es de 2,26%. Si al rendimiento sobre activos se le multiplica por el multiplicador de capital, se obtiene el rendimiento sobre capital (ROE) que para este caso es de 28,21%, eso significa que de cada 100.00 colones que la Sucursal José María Zeledón tiene invertidos en su patrimonio, obtuvo 28,21 colones de utilidades en el año 2017.

Para el año 2018 hubo una reducción bastante fuerte producto de la pérdida por el diferencial cambiario, donde se puede ver reflejado que el problema estuvo en el margen de utilidad generando de cada 100 colones de ingresos solo 10 colones de utilidad. La rotación de los activos se mantuvo igual para este año. Dupont da como resultado 6,54%, es decir, por cada 100 colones que hay invertidos, solo se obtuvo 6,54 colones de utilidades. Durante el análisis que se ha ido haciendo en este estudio se ha apreciado que el año 2018 tuvo muchas debilidades y se ve reflejado en este análisis del modelo Dupont.

Para el año 2019 el modelo Dupont logra apreciar una fuerte recuperación el margen de utilidad neta el cual se ubica en 1,10, la rotación del activo se mantiene igual y da como resultado un Dupont de 68,03% de rentabilidad. Para este caso, de cada 100 colones que la Sucursal José María Zeledón tiene invertidos en patrimonio, genera 68,03 colones de utilidad, lo cual da una buena rentabilidad. Deben recordarse que este análisis es tomando en cuenta las ganancias o pérdidas por diferencial cambiario, que para este año logra obtener una ganancia por la variación del tipo de cambio en 817 millones de colones, lo cual ha favorecido este índice Dupont.

A continuación, mostrará una comparación del cálculo utilizando el diferencial y sin diferencial cambiario, acá se destaca que cambia el margen de utilidad neta únicamente, pues los demás factores se mantienen igual.

**Gráfico 4. Comparación Modelo Dupont**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 4. Comparación Modelo Dupont, se analiza esta herramienta con la variable del tipo de cambio y sin esta variable que afecta directamente en el margen de utilidad. Para año 2018 se observa la peor rentabilidad debido a la pérdida que obtuvo por el diferencial, si esta variable no se tomara en cuenta, el Dupont para ese año hubiese tenido una rentabilidad de 32,97%. Eso quiere decir que de 100 colones que se tienen invertidos en el patrimonio generó 32,97 colones en utilidades, lo que mejora la rentabilidad considerablemente. Para el caso del año 2019, tuvo una ganancia por el diferencial cambiario lo cual hace que la sucursal tenga la rentabilidad más alta de los 3 años en estudio. Se realiza el análisis de esta manera porque la Sucursal José María Zeledón podría estar en dos escenarios como se está mostrando en el gráfico anterior, de tal manera que se debe tener esta amenaza pendiente y buscar una estrategia como colonizar las carteras y no tener este desfalco.

El análisis DuPont según Haime (2004) es un sistema de análisis financiero que une las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas y da como resultado la

forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos; con esto se logra determinar la relación con los resultados obtenidos.

Por medio del modelo Dupont, se analizan los comportamientos y la incidencia del tipo de cambio en la rentabilidad. El rendimiento de los activos representa un porcentaje bajo, la cartera de crédito no está generando la suficiente rentabilidad, al contrario, genera gastos por estimación y morosidad; los gastos se han elevado producto del incremento de la cartera pasiva.

#### 4.4 Modelo de la Volatilidad

En los análisis anteriores se ha reflejado que la Sucursal José María Zeledón se puede encontrar en dos escenarios, en obtener pérdidas o ganancias por el tipo de cambio. A continuación, se mostrará cómo afecta la volatilidad y por qué se da esta pérdida por el diferencial cambiario.

**Ilustración 4. Modelo de la Volatilidad**

<b>Riesgo cambiario</b> <i>En millones de colones</i> <b>dic-19</b>	
<b>Activos Moneda Extranjera</b>	2 746,90
<b>Pasivos Moneda Extranjera</b>	11 217,50
<b>Posición</b>	-8 470,60
<b>Volatilidad</b>	0,56%
<b>Riesgo Cambiario</b>	<b>-47,42</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Ilustración 4. Modelo de la Volatilidad, la Sucursal a diciembre 2019 posee 2 746,90 millones de colones de activos en moneda extranjera y sus pasivos son de 11 217,50 millones de colones, con una posición negativa de -8 470,60 millones de colones. Esta posición es multiplicada por el factor de volatilidad a un nivel de confianza del 99% (Z 2.33) determina un -47,42 de riesgo cambiario. Se interpreta de la siguiente manera, con una volatilidad de 0,56% la sucursal tendrá una pérdida de -47,42 millones de colones, de esta manera se logra

observar el riesgo de pérdida. Lo que la Sucursal debe hacer para mejorar el nivel de riesgo es aumentar sus activos en moneda extranjera para cerrar la brecha que existe con los pasivos.

Para el cálculo de la volatilidad se utilizaron 36 datos de variación del tipo de cambio que dispone el Banco Central de Costa Rica, este cálculo se hizo mediante el logaritmo natural (ver Apéndice C: Aplicación del Modelo de la Volatilidad, donde se muestra cómo fue calculado este indicador). La aplicación de este modelo permite identificar un efecto negativo en la Sucursal cuando los niveles de volatilidad se incrementan, por ende, la búsqueda de la equiparación en monedas extranjeras es importante para la Sucursal, pues hay una diferencia bastante amplia entre carteras; por esta razón, se da la pérdida por diferencial cambiario.

El efecto que tienen los altos niveles de volatilidad es negativo para la Sucursal, si en el ejercicio se invierten los datos y se obtienen más activos que pasivos en moneda extranjera, habría ganancia por diferencial. Este efecto puede verse reflejado para el año 2019, que probablemente la cartera activa era mayor que la pasiva; hay que hacer referencia en que más del 80% de la cartera pasiva en moneda extranjera pertenecen a clientes tipo A+ de la Sucursal, y para el corte del año 2019 no habían renovado sus certificados de depósito a plazo.

#### 4.5 Aplicación del modelo Altman Z-Score

Mediante la aplicación del indicador compuesto Z score de Altman, se va a determinar el nivel de riesgo que tiene la Sucursal José María Zeledón para el año 2019, asimismo, permitirá determinar los factores que tienen falencias en el análisis por realizar.

##### 4.5.1 Z Scoring de Riesgo

Tabla 26. Z Scoring de Riesgo

Indicadores	Z SCORING
1-Inversión neta en activos	-0,61
2-Rentabilidad del activo	0,04
3-Margen bruto a activo	0,20
4-Rotación de la inversión	0,05
5-Patrimonio a deuda total	0,05
<b>INDICE Z SCORING</b>	<b>-0,26</b>
<b>CALIFICACION</b>	<b>Alto Riesgo</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar si está en lo correcto, se deben mencionar los supuestos que utiliza Altman, los cuales expone Cubero (1999).

**Tabla 27. Nivel de Vulnerabilidad del Riesgo**

Nivel de vulnerabilidad	Lím. Sup.
Existe un alto nivel de riesgo debido a que la entidad muestra baja capacidad generadora de utilidades y podrá estar dependiendo del apalancamiento. Es muy vulnerable.	$Z < 1.8$
Existen problemas leves ya sea en la generación de utilidades o en el financiamiento de sus operaciones, pero se pueden superar en el corto plazo.	$1.8 < Z < 3$
No existe ningún tipo de riesgo o vulnerabilidad, muestra una posición sólida.	$Z > 3$

Fuente: Elaboración propia

Según la calificación obtenida por la Sucursal José María Zeledón, se arrojan resultados a la zona roja, ubicándola en un índice de riesgo de -0,26. Como se puede observar en la Tabla 27. Nivel de Vulnerabilidad del Riesgo, la Sucursal se encuentra muy por debajo del 1,8 que plantea Altman para no entrar a zona de riesgo. El principal problema que presenta es en la inversión neta de activos, pues posee más pasivos que activos, lo cual hace el índice más riesgoso. La rentabilidad del activo, además, es baja, y, por tanto, tiene un indicador pequeño. Si bien es cierto no se está tomando en cuenta el superávit de fondos que traslada casa matriz, sin embargo, cada sucursal debe subsistir por sí sola, así, esta variable se tomará en cuenta más adelante para elaborar la propuesta de mejora. El Apéndice D: Z Scoring de Riesgo muestra la relación del activo productivo y el pasivo con costo y su respectivo cálculo.

#### 4.5.2 Z Scoring de Quiebra

**Tabla 28. Z Scoring de Quiebra**

Indicadores	Z SCORING
1-Inversión neta en activos	-3,35
2-Rentabilidad del activo	0,10
3-Margen bruto a activo	0,42
4- Patrimonio a deuda total	0,09
<b>INDICE Z SCORING</b>	<b>-2,74</b>
<b>Calificación</b>	<b>quebrada</b>

Fuente: Elaboración propia

Para analizar este cuadro se debe recalcar lo que menciona Cubero (1999), acerca del modelo de Z Score de quiebra de Altman. Se evalúa de la siguiente manera:

**Tabla 29. Nivel de Vulnerabilidad de Quiebra**

Nivel de vulnerabilidad	Lím. Sup.
Posibilidad de quiebra muy remota	$Z > 6$
Quiebra muy poco probable	$3 \leq Z \leq 6$
Alta posibilidad de quiebra	$2 \leq Z < 3$
Empresa técnicamente quebrada	$Z < 2$

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar para este *score*, no se toma en cuenta la rotación de la inversión, este evaluador se adapta a la Sucursal y se puede determinar que necesita aumentar sus activos para poder hacer frente a los pasivos. Asimismo, la rentabilidad del activo es baja, por tanto, el indicador se encuentra en -2,74, si casa matriz no trasladara el superávit, la sucursal ya estaría quebrada porque no podría afrontar sus pasivos. Este indicador se utilizará para realizar la propuesta de mejora, pues el tema de quiebra es la suficiencia que tiene la Sucursal para enfrentar los gastos adquiridos de la cartera pasiva. Para este caso doblé la cartera activa produciendo un indicador negativo y una alerta (ver Apéndice E: Z Scoring de Quiebra).

#### 4.5.3 Z score de Crédito

Para este caso, se adaptará el modelo a lo que presenta la sucursal bancaria José María Zeledón, pues este indicador muestra el apalancamiento. Para el análisis, lo que mostrará es como está la cartera pasiva, pues estos recursos no pertenecen a la sucursal, sino son fondos de terceros.

**Tabla 30. Z Scoring de Crédito**

Indicadores	Z SCORING
1-Razón Circulante	0,15
2-Razón de apalancamiento interno	0,05
<b>INDICE Z SCORING</b>	<b>0,01</b>
<b>Calificación</b>	<b>no califica</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar este indicador se realiza con lo que menciona Cubero (1999). Los escenarios son los siguientes:

**Tabla 31. Nivel de Vulnerabilidad del Crédito**

<b>Nivel de vulnerabilidad</b>	<b>Lím. Sup.</b>
Crédito excelente	$Z > 1.4$
Crédito de riesgo normal	$0.66 \leq Z \leq 1.4$
Crédito malo	$Z < 0.66$

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 30. Z Scoring de Crédito, la Sucursal tiene una baja rentabilidad del activo, asimismo la inversión empleada es baja. este índice lo que mide es el financiamiento de la sucursal, sin embargo, las deudas que tiene la Sucursal José María Zeledón es su cartera de captación compuesta por los certificados de depósito a plazo, cuentas de ahorros y corrientes de los clientes. Este indicador refleja que la sucursal posee una cartera pasiva muy grande y cada vez que se incrementa es un costo más alto. Lo ideal es mantener la cartera, pero hacer crecer la cartera de crédito, si dado el caso, la sucursal perdiera parte de su cartera de crédito, por compra de saldos o traslados, sería una debilidad porque la brecha es muy amplia. Este indicador será tomado en cuenta para realizar la propuesta de mejora. El Apéndice F: Z Scoring de Crédito muestra los cálculos relacionados con este indicador.

#### **4.6 Análisis de las Carteras de la Sucursal José María Zeledón**

Realizado el análisis financiero de los últimos 3 años, se procede realizar un análisis de las carteras de la Sucursal José María Zeledón. En cuanto a cartera, se hace referencia a la captación (certificados de depósito a plazo, cuentas de ahorros y corrientes) y la cartera de colocación (cartera de crédito). El análisis contemplará el año 2017, 2018, 2019 y la acumulación de los primeros 6 meses del 2020 para ser comparados con los periodos anteriores, esto va a permitir ver los crecimiento o decrecimientos de las carteras, asimismo, determinar el comportamiento que ha atravesado por la pandemia.

La primordial razón del presente estudio, es analizar la rentabilidad de las colocaciones y los calces de plazos, asimismo se aplicará el modelo C.A.M.E.L.S que permitirá evaluar, según el acuerdo 22-00 (Reglamento para Juzga la Situación Económica-Financiera de las Entidades

Fiscalizadas). Los datos para este análisis se recolectaron por medio de estados financieros, entrevista a promotor y gerente de oficina de la Sucursal José María Zeledón.

#### 4.6.1 Cartera de Captación de la Sucursal José María Zeledón del año 2017 al 2019

**Tabla 32. Cartera de Captación 2017 al 2019**

Cartera de captación	2017	2018	2019	Variación	%Variación	Tendencias
Ahorros	12 201	12 662	11 701	-961	-7,59%	
Cuentas Corrientes	7 547	4 828	4 825	-3	-0,07%	
Depósitos a Plazo	10 786	13 310	14 634	1 323	9,94%	
<b>Captaciones totales</b>	<b>30 535</b>	<b>30 800</b>	<b>31 160</b>	<b>360</b>	<b>1,17%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Como se logra observar en la composición de la cartera de captación, esta se incrementó un 1,17% del año 2018 al año 2019, su variable más representativa es el aumento en los depósitos a plazo, los cuales generan más gasto por intermediación financiera. Este comportamiento se identifica desde los análisis que se han realizado anteriormente, donde se ve reflejado el incremento en los gastos de captación. Con estos parámetros de medición el crecimiento anual fue de 1,17%, por debajo de la meta establecida para la oficina, la cual es de un 5% anual.

#### 4.6.2 Cartera de captación de Junio 2018 a Junio 2020

**Tabla 33. Cartera de Captación Junio 2018 a Junio 2020**

Cartera de captación En millones de colones	jun 18	jun 19	Jun 20	Variación	%Variación	Tendencias
Ahorros	11 232	11 530	12 467	937	8,13%	
Cuentas Corrientes	4 679	3 764	5 941	2 177	57,83%	
Depósitos a Plazo	12 154	14 339	15 017	678	4,73%	
<b>Captaciones totales</b>	<b>28 065</b>	<b>29 634</b>	<b>33 425</b>	<b>3 792</b>	<b>12,80%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Se logra analizar que la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19 no ha tenido influencia en que las personas sigan ahorrando o invirtiendo, como se puede determinar, el producto financiero que abarca el 44,92% es el depósito a plazo, este tiene el mayor porcentaje de participación en la cartera, la cual ha tenido un crecimiento de 12,80% muy por arriba de la meta que establece el banco para la Sucursal, que es un 2,75% de crecimiento semestral (5,50% anual).

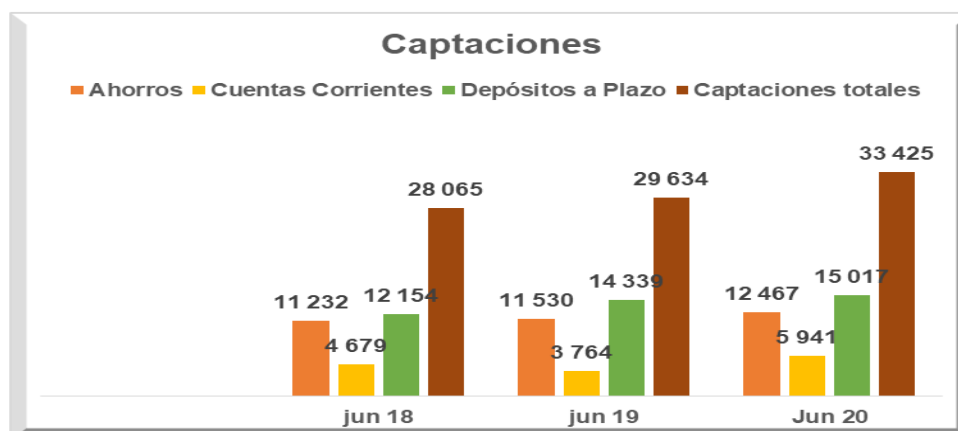
Para realizar un análisis más detallado de la composición de la cartera de captación, se realizó una entrevista al gerente de oficina.

El gerente de la Sucursal menciona que la cartera de captación está dividida un 62% en colones y un 38% en dólares, para el caso de los depósitos a plazo, representan un 64% en colones y un 36% en dólares; si bien es cierto, este producto es el que mayor gasto genera, pues por los plazos se incentiva al cliente con una tasa interés. El gasto a junio por depósitos a plazo es de 379 millones de colones, el cual tiene mucha inversión en dólares y recalca que más del 80% de esta cartera pertenecen a clientes tipo A+. El gerente indica que la estrategia usada para mantener la cartera es:

- ⇒ Con llamadas telefónicas
- ⇒ Correos electrónicos
- ⇒ Tasas plus, pero por el COVID-19 no se están dando.

Asimismo, indica que la fidelidad del cliente es muy grande, en los últimos 6 meses no ha habido cancelaciones y mantienen mucha estabilidad, pues renuevan a 1 año o más plazo. Actualmente no es prioridad incrementar la cartera o atraer nuevos clientes, pues la sucursal, como se ha logrado observar en los análisis anteriores, posee mucha captación lo que genera un pasivo.

**Gráfico 5. Cartera de Captación**



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 5. Cartera de Captación, se logra observar para un mejor análisis, cuál ha sido el comportamiento de esta cartera. Los depósitos a plazo han ido en aumento como uno de los mayores porcentajes de la cartera total, la cartera de ahorros se ha mantenido muy constante y la cuenta corriente tuvo una baja para junio 2018. Es importante recalcar que la sucursal tiene una gran cartera de captación, lo cual le permite tener disponibilidad para colocar recursos. Acá lo importante está en qué la cartera de captación genera un pasivo, pero si se logran colocar estos recursos generaría activos y por ende, ingresos por intermediación financiera. Posteriormente, se va a realizar un análisis de la cartera de crédito para determinar cuál es su estado en relación con la captación.

#### 4.6.3 Cartera de colocación de la Sucursal José María Zeledón del 2017 al 2019

**Tabla 34. Cartera de Colocación 2017 al 2019**

Cartera de colocación En millones de colones	2017	2018	2019	Variación	%Variación	Tendencias
Cartera de crédito	11 716	10 513	11 445	932	▲ 8,87%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

La cartera de crédito muestra el peor escenario en el año 2018, pues se da una pérdida o reducción de cartera, este comportamiento puede estar dado por una estrategia comercial de algún banco de la zona que logró adquirir, comprando a una mejor tasa de interés, el saldo. Sin embargo, se puede apreciar que para el año 2019, hubo un incremento en la cartera, en 932 millones lo que representa un 8,87% de incremento. Si se compara con la meta anual que propone el banco, de 4,5% de incremento, para este año se logra el objetivo.

#### 4.6.4 Cartera de colocación de junio 2018 a junio 2020

**Tabla 35. Cartera de Colocación Junio 2018 a Junio 2020**

Cartera de colocación En millones de colones	jun-18	jun-19	jun-20	Variación	%Variación	Tendencias
Cartera de crédito	11 166	10 865	11 121	257	▲ 2,36%	

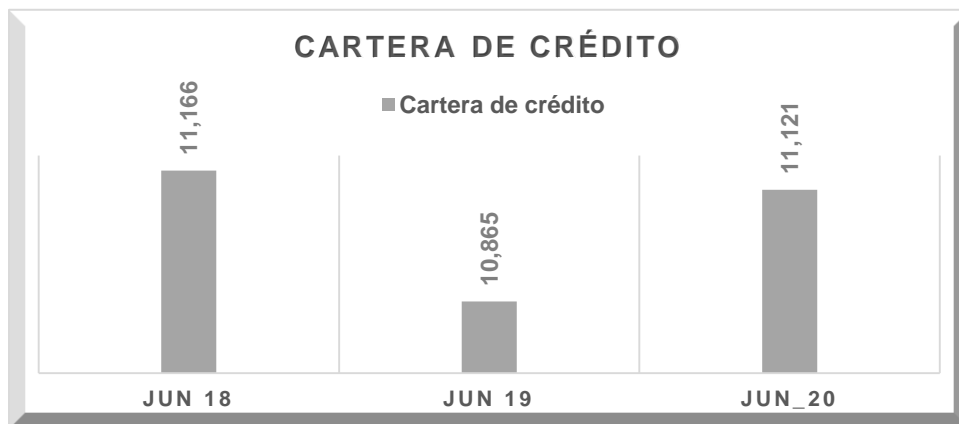
Fuente: Elaboración propia

Como se logra observar en la Tabla 35. Cartera de Colocación a junio 2020, ha tenido un incremento de 2,36%. es importante recalcar que esta cartera genera ingresos, y es catalogada

como los activos de la sucursal bancaria. Para una mejor interpretación y detalle de esta cartera, se realiza una entrevista al promotor y al gerente de oficina.

Según comenta el gerente de la Sucursal José María Zeledón, la cartera de colocación es compuesta por un 76% en colones y un 24% está en dólares. El producto más vendido es el crédito de vivienda con casi un 83% de la cartera total. Seguido de este producto está el crédito de consumo con 12,7%; un 4,2% son tarjetas de crédito y el restante es crédito empresarial.

**Gráfico 6. Cartera de Crédito**



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, como muestra el Gráfico 6. Cartera de Crédito, los créditos van con una pequeña tendencia al alza, pero si se analiza con el acumulado de diciembre, en los últimos 6 meses del año 2020 ha habido una pérdida de cartera por 324 millones de colones, lo cual no es bueno. Algunas variables que puede influir a esto, es el llamado “cementazo”; este tema obligó al BCR a endurecer las políticas crediticias con creación de limitantes, además, muchos clientes perdieron credibilidad en las acciones y se han alejado buscando otras opciones.

Actualmente, para la otorgación de créditos de 10 solicitudes de créditos que se presentan en la Sucursal, solo el 20% se logra concretar, lo cual no es muy buen indicador, pues esta sucursal necesita el crecimiento y colocación de créditos. Además, hay que tomar la variable de la competencia que tiene la Sucursal José María Zeledón con otras oficinas de la zona, que dan un diferenciador, como lo es BAC San José, que ofrece más flexibilidad en la otorgación de créditos y tarjetas de crédito.

Para contrarrestar la pérdida de cartera en los últimos 6 meses del año 2020, el gerente comenta que la estrategia usada es por medios de *open house*, ferias de vivienda virtuales por el tema de la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19, así como referidos por los clientes que llegan a la ventanilla de servicios; indica que no son muchos los que llegan o al menos los encargados de esas áreas no promocionan los productos como debería ser. A junio 2020, la cartera de crédito ha generado 597 millones de colones por ingresos de intermediación. A continuación, se mostrará un cuadro realizado con los datos dados por el gerente de oficina.

**Tabla 36. Distribución de la Cartera de Crédito**

Producto	Jun 19	Part_rel	Jun 20	Part_rel	Abs.		%
<b>Crédito Empresarial</b>	<b>48</b>	<b>0,4%</b>	<b>43</b>	<b>0,4%</b>	<b>(5)</b> ↓	<b>3</b>	<b>-9,98%</b>
Colones	48	100,0%	43	100,0%	(5) ↓	3	-9,98%
Dólares	-	0,0%	-	0,0%	-		0,00%
<b>Crédito de Vivienda</b>	<b>8 919</b>	<b>82,1%</b>	<b>9 203</b>	<b>82,8%</b>	<b>284</b> ↑	<b>1</b>	<b>3,19%</b>
Colones	5 985	67,1%	6 724	73,3%	739 ↑	1	12,35%
Dólares	5	32,9%	4	26,7%	(0,19) ↓	3	-17,19%
<b>Crédito de Consumo</b>	<b>1 432</b>	<b>13,2%</b>	<b>1 407</b>	<b>12,7%</b>	<b>(25)</b> ↓	<b>3</b>	<b>-1,75%</b>
Colones	1 168	81,6%	1 192	84,7%	24 ↑	1	2,09%
Dólares	0,46	17,4%	0,37	15,3%	(0,005) ↓	3	-19,22%
<b>Tarjetas de crédito</b>	<b>466</b>	<b>4,3%</b>	<b>469</b>	<b>4,2%</b>	<b>2</b> ↑	<b>1</b>	<b>0,49%</b>
Colones	466	100,0%	469	100,0%	2 ↑	1	0,49%
<b>Colocaciones totales</b>	<b>10 865</b>	<b>100,0%</b>	<b>11 121</b>	<b>100,0%</b>	<b>257</b> ↑	<b>1</b>	<b>2,36%</b>
Colones	7 667	70,6%	8 428	76,0%	761 ↑	1	9,93%
Dólares	6	29,4%	5	24,0%	(0,19) ↓	3	-17,36%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados de la entrevista con el gerente

Como se muestra, en la cartera hay un incremento de 257 millones colones con respecto a junio de 2018. El cuadro anterior muestra pérdida en cartera en dólares para junio 2020. Se debe tomar en cuenta que el incremento es poco significativo, pues el acumulado a diciembre indicaba una cartera de 11 445 millones de colones. Quiere decir que en los últimos 6 meses del año 2020 ha habido pérdida de cartera, lo cual no beneficia, porque la sucursal deja de generar ingresos por intermediación. Asimismo, no está cumpliendo con las metas propuestas por el banco de adquirir más cartera. En este estudio se ha identificado que la cartera activa presenta baja rentabilidad y la

pérdida de cartera crediticia no es buena; este es un aspecto por tomar en cuenta para establecer la propuesta de mejora.

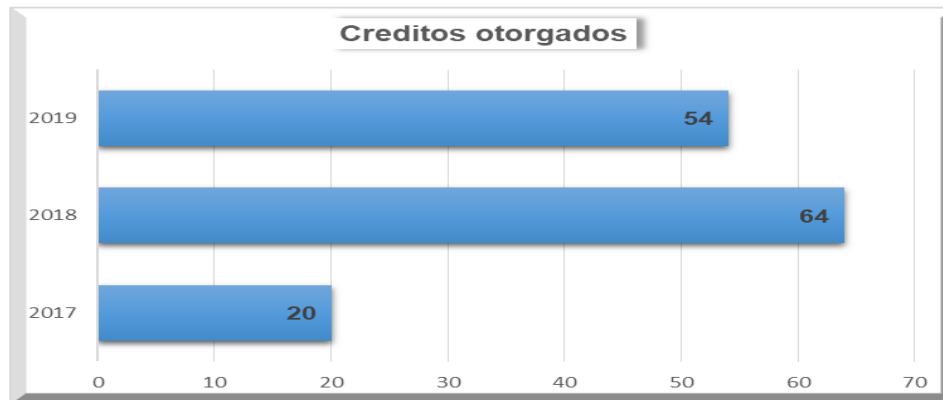
#### **4.6.5 Datos recopilados de la entrevista realizada al promotor de la Sucursal José María Zeledón**

El promotor de la sucursal indica que por la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19, la Sucursal ha hecho una adecuación, dando prórrogas de 6 a 12 meses. A junio 2020 se han realizado 101 arreglos de pago. Esto es un ingreso de interés que la sucursal deja de percibir, pues la readecuación de la deuda consiste en ampliar el plazo, el cliente solo paga la póliza durante el plazo establecido; el ingreso que se ha dejado de percibir es de 127 millones colones, agregado a esto, el decrecimiento en la cartera es un factor por tomar en cuenta.

Como se logra observa en la Tabla 3 Distribución de la Cartera de Crédito, vivienda es el que más se coloca, pero no es el más rentable, pues es el crédito más barato, porque ofrece la menor tasa de interés. Se le realiza la pregunta al promotor de cuál es el producto más rentable y la respuesta fue las tarjetas de crédito, las cuales representan apenas el 4,2% de la cartera total, sin duda un índice muy pequeño.

Por el tema mencionado de la pandemia, ocasionada por la enfermedad COVID-19, la sucursal solo está colocando recursos en colones, lo cual no favorece, pues si se comparan ambas carteras se logra observar que la de crédito en dólares es del 24% y la de captación es de un 38%. Hay una diferencia por considerar, pues los pasivos en moneda extranjera son más altos que los activos en esta moneda, lo cual no permite cubrir la cartera del activo y genera una pérdida que casa matriz debe de asumir. Según comenta el promotor, el comportamiento de la Sucursal José María Zeledón en los últimos años ha sido el siguiente:

**Gráfico 7. Crédito Otorgados 2017 al 2019**

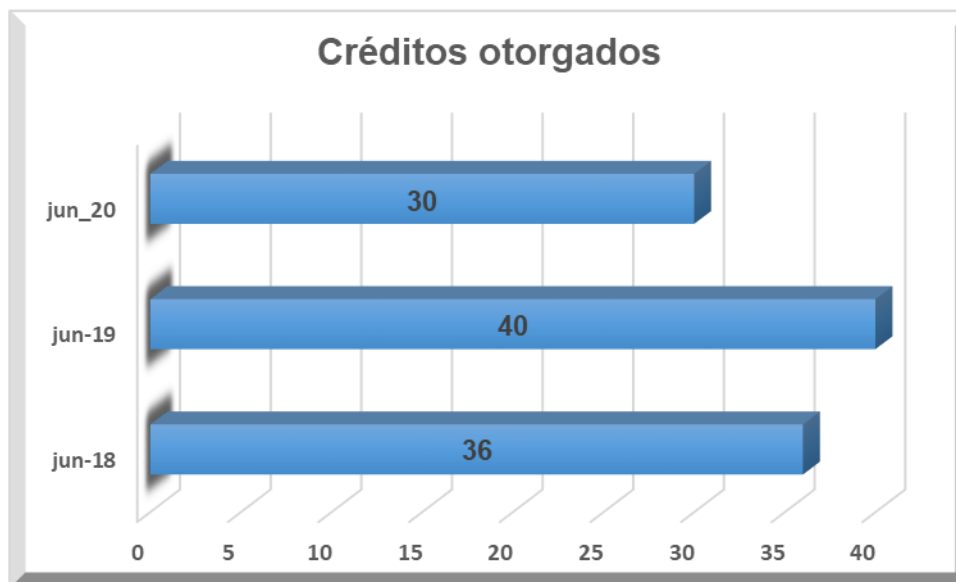


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados del promotor

Para el año 2017, en lo que a créditos otorgados corresponde, se puede visualizar en el Gráfico 7. Créditos Otorgados, que fue un año de poca colocación en lo correspondiente a créditos, lo cual logró colocar aproximadamente 523 millones de colones. Para el 2018, se refleja el mayor año de créditos otorgados, sin embargo, el monto total de colocación fue de 747 millones de colones. Para el año 2019, hay una caída en créditos otorgados, sin embargo, el monto colocado asciende a los 1678 millones de colones y se logra cumplir con la meta propuesta por el BCR de 800 millones de colones, por promotor, para ese año. Con esto se logra observar que se pueden colocar muchos créditos, pero con una colocación monetaria pequeña, o caso contrario, colocar poco, pero créditos de gran magnitud.

Posteriormente, se va a analizar el siguiente gráfico con las tendencias a junio de cada año.

**Gráfico 8. Créditos Otorgados Junio 2018 a Junio 2020**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados del promotor

Para el año 2018 a junio, la colocación fue 30 créditos que representan 420 millones de colones, el año 2019 representó el año de más colocación y anteriormente se logró visualizar, que a junio había colocados 40 créditos y 1100 millones de colones y a junio 2020 se han otorgado 30 créditos. El monto colocado es de 452 millones de colones, a pesar del tema de la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19, la Sucursal, para el 2020 ha tenido una buena colocación en los primeros 6 meses del año, sin embargo, sigue el segundo semestre de más crisis y se deben implementar estrategias para que no se afecte la colocación, indica el promotor. Con esta tendencia, la Sucursal podría colocar aproximadamente 20 créditos, pero está lejos de cumplir la meta propuesta del banco.

La sucursal tiene un promedio de 12 solicitudes mensuales, de las cuales solo 3 o 4 se logran concretar, esto representa una cantidad muy baja, por lo tanto, se le pregunta al promotor cuáles son los aspectos que se utilizan para analizar los créditos y qué herramienta utiliza el banco como indicador. Según lo menciona, se utiliza un *score* de crédito llamado *informe de crédito múltiple* (ICM), el cual mide la capacidad de pago, garantías y referencias (ver Apéndice H: ICM BCR) donde se encuentra el modelo detallado. Este modelo permite dar un puntaje al solicitante según sus ingresos, gastos y el reporte crediticio de la SUGEF, la mezcla de estos indicadores genera un informe y detalla las condiciones del futuro deudor. Realizado este análisis, los ejecutivos se

encargan realizar una preaprobación y el caso es pasado al gerente de oficina y local para que este tenga la última aprobación.

Es un proceso bastante largo que puede durar hasta 1 mes, pero como se mencionó anteriormente, el BCR ha endurecido sus políticas crediticias, para evitar fraudes o situaciones que se puedan dar, parecidas al “cementazo”. Lo importante de tomar en cuenta para sucursal es mejorar su cartera de crédito, según menciona el promotor de negocios, a ellos se les evalúa por el monto colocado y no por la cantidad de créditos otorgados; actualmente la meta anual es de 909 millones de colones por promotor, y la sucursal tiene 2 promotores, por tanto, no están logrando las metas propuestas.

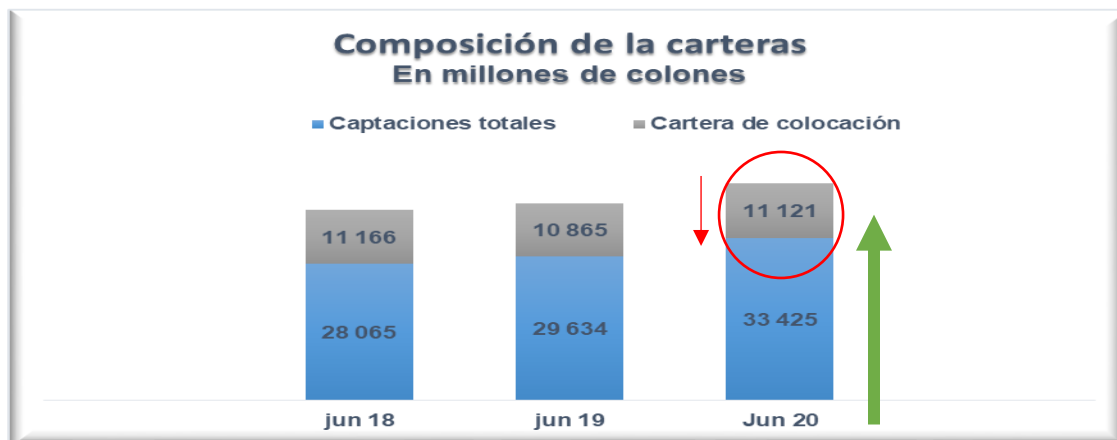
El análisis a esta situación converge en que la sucursal no tiene alianzas estratégicas o bien, no sale en búsqueda de posibles clientes potenciales en el tema de colocación, utilizan una estrategia de marketing por medio de desarrolladores de bienes inmuebles, los cuales refieren los clientes, sin embargo, no están los resultados. Con respecto al crédito empresarial, representa el producto de colocación más bajo y podría ser más bien una ventaja relacionada con la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19, pues este producto podría permitir a microempresas y emprendedores, reactivar la economía e incrementar la cartera de crédito, por tanto, se deben elaborar estrategias que se mencionarán en la propuesta de esta investigación.

Las principales causas a estos efectos, son la competencia que otras sucursales bancarias están dando, pues tienen más agilidad en la realización de trámites. Asimismo, un diferenciador, la banca pública maneja un mecanismo poco robusto en el tema de la creación de valor, esto ha hecho que los clientes opten por ir a realizar los trámites a otras entidades, como el Banco Nacional, Banco Cathay, BAC San José entre otros. Es un tema al cual debe se le debe dar la importancia necesaria, pues el propósito de la banca es generar rentabilidad, pero también una experiencia al cliente. el tema de diferenciadores es importante, así como la búsqueda de clientes potenciales, es un tema muy común en los funcionarios del Estado que solo se limitan a realizar lo que tiene se establecido. Si bien es cierto, la Sucursal José María Zeledón tiene la capacidad para colocar más crédito, pero la decisión más importante la tienen quienes están detrás de la ventanilla, en servicio al cliente. Es claro que la banca pública debe innovar y mejorar los procesos de creación de valor al cliente, así como las exigencias en las políticas crediticias; si bien es cierto, es una banca de todos los ciudadanos, no se comporta como tal.

#### 4.6.6 Análisis de las carteras y la intermediación Financiera

Seguidamente, se va analizar un gráfico comparativo para visualizar la brecha existente entre la cartera de captación (pasiva) y la cartera (activa), asimismo, se analizará el comportamiento de los ingresos y gastos por el margen de intermediación financiera.

**Gráfico 9. Composición de las Carteras**



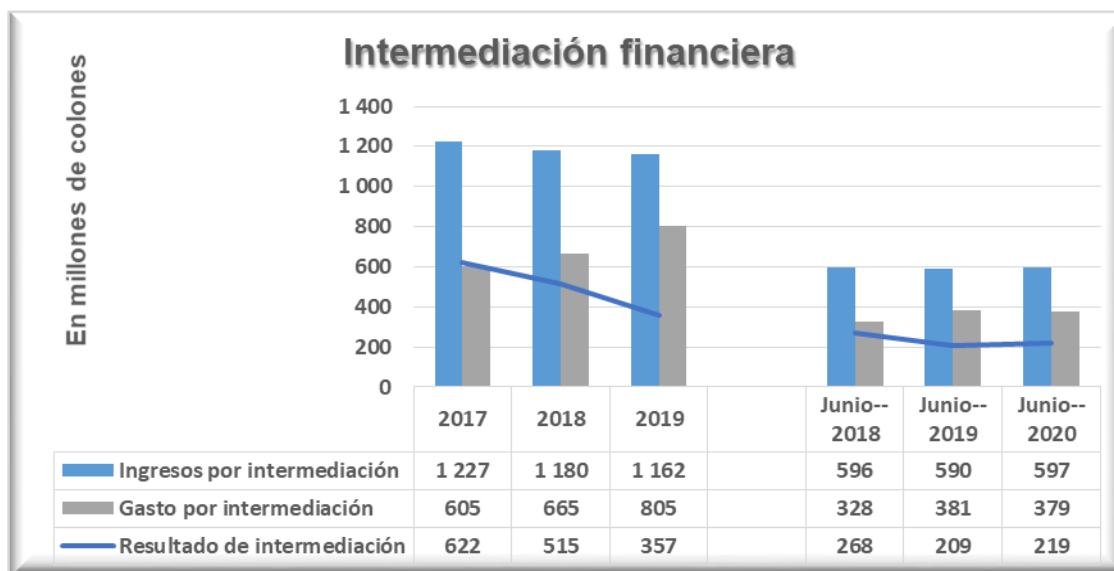
Fuente: Elaboración propia

Para realizar un análisis más integral, se realiza una gráfica con la intención de unificar ambas carteras. Se identifica un comportamiento poco favorable para la Sucursal José María Zeledón, pues la mayor parte de la estructura financiera pertenece a los pasivos con costo. Se logra observar que la Sucursal ha tenido un leve crecimiento en colocación, pero la cartera de captación ha crecido en gran magnitud; esto se debe al comportamiento de los clientes, pues son cartera “Seniors”, esto induce a que haya mucha acumulación de saldos por ahorros de ellos.

En este estudio se ha determinado que en los últimos 6 meses del año 2020 la cartera de crédito ha experimentado una pérdida con respecto a diciembre 2019. Este factor es de tomar en cuenta, pues la banca no está siendo totalmente rentable con su colocación y está dejando mucho margen al descubierto; se debe buscar un balance y que la brecha existente entre carteras se empiece a equipar. Esto lleva un trabajo totalmente detallado y con un grado de profundidad más elevado, desde el compromiso de los guardas de seguridad hasta el gerente; ellos deben estar en la misma sintonía, ofreciendo, asesorando, revisando bases de datos de clientes potenciales para la Sucursal José María Zeledón.

Con más detalle, realizando una simple división, se puede verificar que la cartera pasiva (captación) es 3 veces la activa (colocación) y el siguiente gráfico permitirá analizar con mejor detalle cómo se han comportado los ingresos y gastos por la intermediación.

**Gráfico 10. Intermediación Financiera**



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto, el negocio de una institución financiera que se dedica a la banca comercial, es captar recursos de los usuarios a una tasa pasiva, para estos recursos ser colocados a una tasa activa, como se puede observar en el Gráfico 10. Intermediación Financiera. Este permite evaluar qué tan rentable son las colocaciones que componen a la Sucursal José María Zeledón. Sin duda alguna, el crecimiento en captación ha hecho el incremento en los gastos por intermediación, la pérdida de cartera ha generado asimismo la disminución en los ingresos para los años 2018 y 2019, que han tenido una tendencia a la baja y su margen se ha hecho más estrecho.

A pesar de que el año 2020 se ha visto afectado por la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19, la Sucursal obtuvo un incremento en ingresos de 7 millones de colones con respecto al año anterior y redujo su gasto en 2 millones colones, lo cual mejora notablemente el resultado obtenido por intermediación. No obstante, se debe buscar el incremento de la cartera de colocación para obtener mayores ingresos, pues si la sucursal únicamente dependiera de esta fuente, sería consumida por los gastos de operación, administración, diferencial cambiario y tendría poca capacidad para hacer frente a la gran cartera de captación que posee. El análisis

determina que la cartera de crédito está cumpliendo para cubrir los gastos generados por las inversiones y ahorros de los clientes, de tal manera, obtiene márgenes de intermediación positivos; aunque la brecha no sea tan amplia, ha hecho que se logre visualizar los resultados como una fortaleza para la sucursal.

#### 4.7 Análisis del Modelo C.A.M.E.L.S

Para mejorar el análisis de las carteras y la rentabilidad, se va analizar por medio de algunos indicadores C.A.M.E.L.S, no se va a realizar el modelo completo por falta de información, pues fue solicitada, pero por un tema de sensibilidad, el área de captaciones del BCR no brindó los datos. Sin embargo, se adaptará con la información correspondiente por medio de lo dispone la Sugef, en el acuerdo 24-00 Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas. Los datos son a junio 2020.

##### 4.7.1 Capital

**Tabla 37. Capital**

NOMBRE DEL INDICADOR	Ponderación	CATEG RIESGO	INDICE
<b>CAPITAL</b>			
<b>Compromiso Patrimonial</b>	<b>100,0%</b>	<b>1</b>	<b>-2,06%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según lo dispuesto en el acuerdo de la SUGEF 24-00 y los niveles de evaluación, la Sucursal se encuentra en un nivel normal (ver Apéndice G: Calificación C.A.M.E.L.S) con un compromiso patrimonial de -2,06%. Esto indica que, ante la pérdida de activos, la Sucursal posee la capacidad para la cobertura, pues la estimación ha sido correcta para hacer frente a este evento y no debe comprometer el patrimonio, asimismo evalúa qué tan comprometido podría estar el patrimonio ante una mala estimación y con el resultado obtenido se observa que en este aspecto, la Sucursal se encuentra bien.

##### 4.7.2 Activos

Seguidamente, se evaluará cómo están los activos según el acuerdo 24-00 de la SUGEF.

**Tabla 38. Activos**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Ponderación</b>	<b>CATEG RIESGO</b>	<b>INDICE</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Morosidad mayor 90 días / Cartera directa</b>	<b>100,0%</b>	<b>2</b>	<b>3,83%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permite analizar el grado de riesgo en el cual se encuentra la Sucursal José María Zeledón en lo que corresponde a los activos. Según el acuerdo 24-00 de la SUGEF y sus niveles de valoración se encuentra en nivel de irregularidad 1; para que la Sucursal esté en nivel normal, debe ser igual o menor al 3%. Está alcanzable lograr reducir este índice; se deben mejorar las políticas de cobros y la reestructuración crediticia.

#### 4.7.3 Manejo

**Tabla 39. Manejo**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Ponderación</b>	<b>CATEG RIESGO</b>	<b>INDICE</b>
<b>MANEJO</b>			
<b>Act. Prod. Intermediación / Pasivo con costo</b>	<b>50,0%</b>	<b>4</b>	<b>0,37</b>
<b>Gts. Administración / Utilidad Operacional Bruta</b>	<b>50,0%</b>	<b>1</b>	<b>72,37%</b>

Fuente: Elaboración propia

El primer indicador muestra como incremento mis activos productivos. A lo largo de este estudio se ha recalcado el gran pasivo con costo que tiene la Sucursal, el cual es 3 veces la cartera productiva, sustentado por el acuerdo 24-00 de la SUGEF. Este índice se encuentra en nivel de irregularidad, 3 con un valor de 0,37, muy por debajo del nivel normal el cual es 0,95, lo que muestra es la baja capacidad para generar cartera activa productiva. Acá es donde se ha recalcado en reiteradas ocasiones, que la Sucursal tiene una debilidad con esta cartera, este indicador se tomará en cuenta para establecer la propuesta de mejora.

El segundo indicador de la Tabla 39 Manejo, indica si la Sucursal tiene una buena administración del gasto. Según el acuerdo 24-00 de la SUGEF y la evaluación este índice se encuentra en un nivel normal; es una fortaleza para Sucursal tener un buen control de los gastos asociados con la administración, tiene la capacidad de cobertura aceptable.

#### 4.7.4 Evaluación de Rendimientos

Tabla 40. Evaluación de Rendimientos

NOMBRE DEL INDICADOR	Ponderación	CATEG RIESGO	INDICE
<b>EVALUACIÓN RENDIMIENTOS</b>			
Utilidad o pérdida esperada acumulada trimestral	100,0%	2	-2,56%

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permite determinar cuál ha sido la utilidad obtenida acumulada trimestralmente. La Sucursal José María Zeledón ha obtenido pérdidas y según el acuerdo 24-00 de la SUGEF el índice -2,56% se encuentra en irregularidad 1. Es importante recalcar que el impacto de la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19 ha hecho un año atípico, y para analizar este indicador, refleja que se ha visto afectado; el primer factor ha sido el tipo de cambio que ha ido en aumento y ha ocasionado pérdida.

#### 4.7.5 Liquidez

Para realizar este análisis se necesita realizar calces de plazos, por consiguiente, se requiere la información de la distribución de la cartera de captación en días. Hay falta de información de estos datos, los cuales el área de apoyo de captación del BCR, por temas de sensibilidad, no brindó. No se logra obtener la información necesaria para determinar si existe una adecuación correcta o un descalce de plazos. Como no se tienen los datos de este indicador no se pueden mostrar los calces de plazos de la Sucursal José María Zeledón.

#### 4.7.6 Sensibilidad a Riesgos de Mercado

Tabla 41. Sensibilidad a Riesgos de Mercado

NOMBRE DEL INDICADOR	Ponderación	CATEG RIESGO	INDICE
<b>SENSIBILIDAD A RIESGOS MERCADO</b>			
Riesgo por Tasa Interés M.N.	25,0%	2	-7,37%
Riesgo por Tasa Interés M.E.	25,0%	2	-18,28
Riesgo Cambiario	50,0%	4	-122,08%

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de este indicador se toman en cuenta los riesgos por tasa de interés en moneda nacional y extranjera, que representan 25% cada uno para la ponderación final, representan un

grado de riesgo, según el acuerdo 24-00 de irregularidad 1. Esto se debe al comportamiento de las carteras, pues los pasivos son mayores a los activos y esto incrementa el riesgo, posteriormente el análisis de riesgo cambiario, según lo que dispone el acuerdo, conforman la sensibilidad a riesgos de mercado.

El indicador cambiario muestra -122,08% porque los pasivos son mayores a los activos en moneda extranjera, y en este estudio se ha mencionado que la sucursal ha obtenido en pérdida por diferencial cambiario. Esta es la razón de por qué esa eventualidad, según lo que dispone el acuerdo 24-00 de la SUGEF, este índice se encuentra en irregularidad 3 ya que supera el 35% que es el tope máximo dispuesto.

Sin duda, hay un alto riesgo a la sensibilidad de mercado con el tema del riesgo cambiario, al tener esta sensibilidad reduce la rentabilidad de las colaciones en moneda extranjera, por tanto, la Sucursal debe buscar aumentar la cartera de crédito en moneda extranjera que actualmente representa un 24%, o reducir la cartera de captación en dólares, la cual es 36%, esto se podría hacer buscando colonizar la cartera para reducir la brecha, incentivando con tasas de interés a los clientes para que inviertan en colones, o bien, como se mencionó, colocar recursos en dólares; para este caso es difícil, pues para el año 2020 la Sucursal lleva 0 dólares colocados, por el tema de la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19.

Para la evaluación cualitativa se utiliza la de referencia que obtuvo la institución BCR en general, pues se utiliza un mismo modelo para todas las sucursales, en cuanto a planificación, políticas y procedimientos, administración de personal, sistemas de control y sistemas de información gerencial; según el gerente de la Sucursal la calificación se ubicó en el nivel normal.

En el Apéndice G: Calificación C.A.M.E.L.S se pueden observar cuales parámetros utilizados para dar una ponderación a los resultados de los indicadores. Sin duda alguna, acá se han logrado identificar áreas de mejora, la presencia de varios clientes tipo A+ que representan más de un 80% en la cartera de captación en moneda extranjera es una variable que afecta o beneficia a la Sucursal, pues hay un gasto bastante robusto que se paga por gasto de intermediación financiera.

La sucursal debe tener cuidado con la morosidad, porque a futuro puede haber un efecto rebote y si no se logra controlar el comportamiento de las carteras, probablemente está entre en

una morosidad mayor, le sea más difícil reducir el indicador y estar en el nivel normal de acuerdo con la SUGEF.

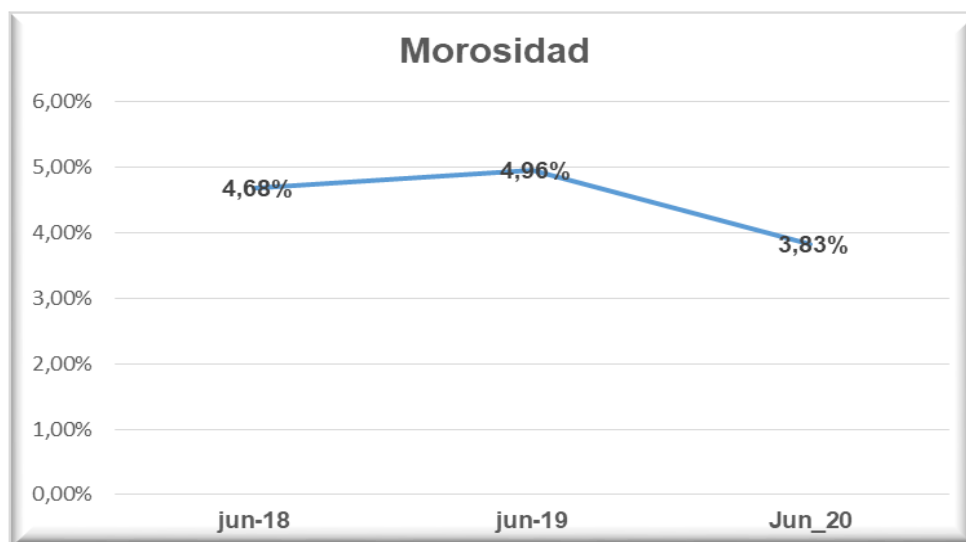
En el Apéndice G: Calificación C.A.M.E.L.S, se logran observar los principales problemas que posee es la sensibilidad a riesgos de mercado, la pérdida acumulada en el último trimestre, la cartera pasiva que es mucho mayor que la activa, por tanto, hay un mal manejo en los activos y es importante que la sucursal elabore estrategias para mejorar estas inestabilidades.

Para el caso de este modelo, se evaluaron los indicadores que de manera específica identifican área de mejora. No se lograron mostrar los calces de plazos, pues la información para completar el indicador no se tiene, por tanto, se toma cada indicador y cada resultado es evaluado contra los parámetros del acuerdo 24-00 de la SUGEF.

#### **4.8 Análisis del comportamiento de la morosidad de la Sucursal José María Zeledón**

Posteriormente a realizar el análisis de las carteras y el modelo C.A.M.E.L.S, se procede a identificar un tema importante para toda entidad financiera, que es de luchas más constantes que una organización de esta índole debe hacer para mantener una cartera sana. Para este caso, se va a analizar el comportamiento de la morosidad, el gasto que generan las estimaciones, la morosidad legal, así como el análisis de saldo a los diferentes días y cuál es su posición a junio de 2020. Para el análisis de estos datos se utilizan los estados financieros, entrevistas al gerente y promotor de la Sucursal José María Zeledón.

**Gráfico 11. Índice de Morosidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

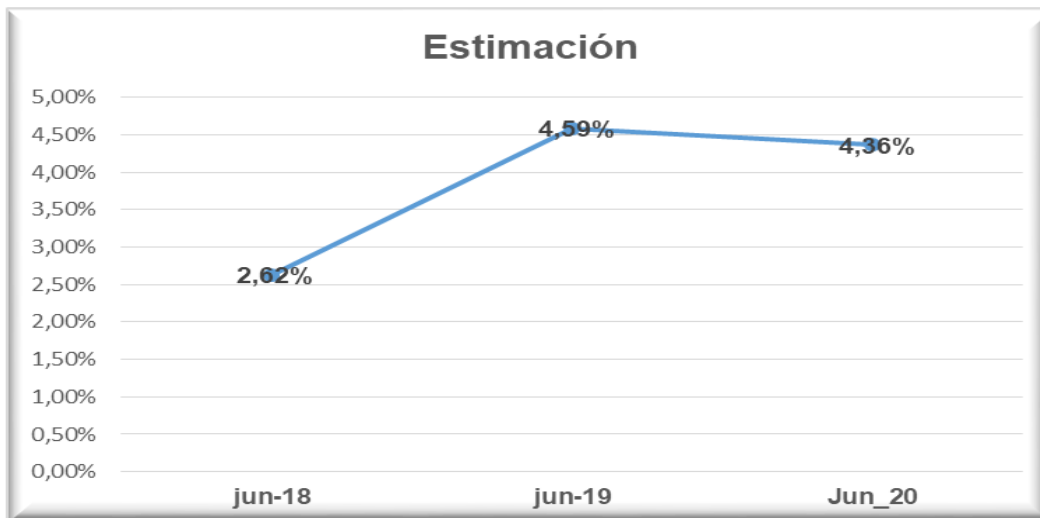
Como muestra el Gráfico 11. Índice de Morosidad de la Sucursal, para junio de 2018 representaba un 4,68%, con obtención de la cartera total un monto de 523 millones de colones en cartera a +90 días, para junio 2019 como lo han reflejado los anteriores años. La Sucursal José María Zeledón obtuvo el peor año en cuanto a rentabilidad se refiere, por el tema del diferencial cambiario. Asimismo, su cartera se redujo y en este tema obtuvo la morosidad más alta, con una inestabilidad desfavorable, este índice se encontró en 4,96% y representa una cartera a +90 días de 539 millones de colones en mora. Sin duda alguna, una porción de la cartera que más adelante se verá reflejado cómo afecta directamente en el gasto, el cual es la estimación de cartera.

A junio del año 2020 la morosidad ha tenido un mejor comportamiento, según el gerente de la Sucursal, los arreglos por COVID-19 han mejorado este índice, ya que a mucha cartera en mora se le realizan mejores condiciones y ampliaciones de plazo, lo que hizo mejorar la cartera ubicando el indicador en 3,83%, con representación de 426 millones de colones de la cartera. Sin embargo, aún no cumple con la meta propuesta por el BCR, que es de 3,60% y aún está por debajo del indicador Activos del modelo C.A.M.E.L.S, el cual debe ubicarse en 3% para un nivel normal.

Menciona el gerente de la Sucursal José María Zeledón que actualmente, de la cartera total, 9 operaciones han sido enviadas a cobro judicial, lo que representa un monto de 308 millones lo cual refleja un índice de morosidad judicial de 2,76% de la cartera de crédito. Este monto la oficina debe asumirlo y trasladarlo a gasto, por eso la banca comercial realiza estimaciones de cartera, las cuales se van a analizar seguidamente, según la composición de la cartera en días.

#### 4.8.1 Estimaciones de la Cartera de Crédito

Gráfico 12. Estimaciones de Cartera



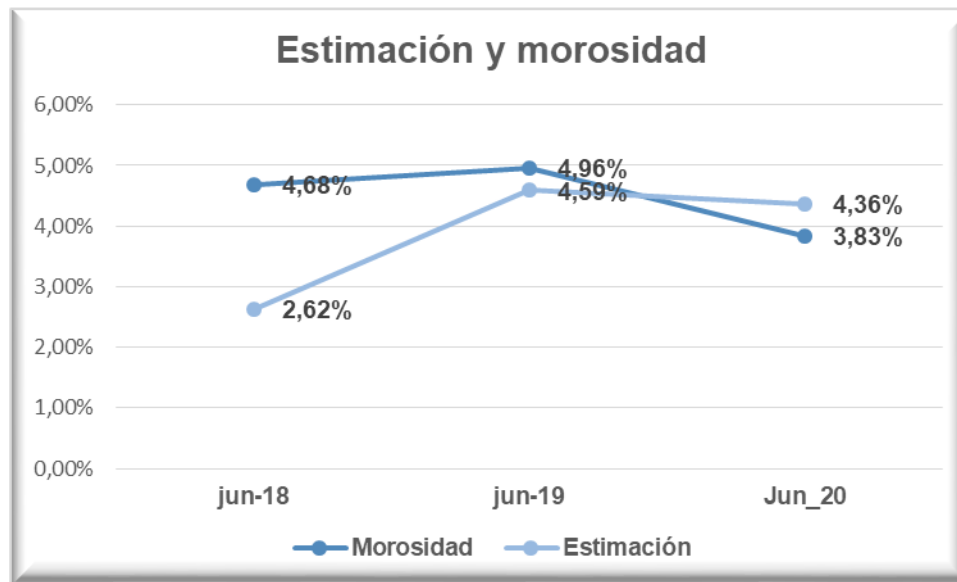
Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de Sucursal José María Zeledón

La estimación es una provisión que realizan las entidades financieras en caso que una operación llegue a mora judicial, lo cual permite tener los fondos cubiertos para cuando ocurra el evento simplemente hacer el traslado a gasto, esta estimación va entrelazada con la morosidad, pues entre más alta sea la mora más se debe estimar.

Para junio 2018, la estimación por pérdida de cartera fue de 2,62% lo que representa una provisión de 293 millones de colones, para junio 2019 la estimación es la más alta por el tema de la morosidad que fue la más alta, 498 millones de colones provisionados en caso de una pérdida futura. Para junio 2020 la estimación desciende a 4,36% y genera una provisión de 485 millones de colones. Es importante que se haga una buena estimación por pérdida en activos, pues esta es la cobertura que posee la Sucursal, en caso de trasladar la morosidad a incobrable y se posean los fondos para este tipo de eventualidad.

Antes de definir el comportamiento que tiene a junio de 2020, se realiza la gráfica de la morosidad y la estimación de manera integral para ver su tendencia a entrelace.

**Gráfico 13. Estimación y Morosidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Acá se puede apreciar que, entre más alta sea la morosidad, asimismo es el crecimiento de la estimación. Para junio 2020 como el año ha sido atípico, se han hecho estimaciones más altas para mejor cobertura de la cartera, en caso de que las condiciones económicas y cambiarias se agraven, por tanto, se está realizando esta provisión.

Se puede determinar que los índices de morosidad han mejorado, la cartera a junio 2020 mantiene un buen índice de morosidad, aunque no cumple con la meta del BCR, ni con el acuerdo 24-00, pero con mejores políticas y seguimientos en los casos, se va en el periodo restante del año 2020 a mejorar el índice y ubicarlo en una zona normal. Asimismo, la estimación por pérdidas en activos es adecuada y la Sucursal posee la cobertura en caso de que se deba pasar alguna cartera a cobro judicial o por incobrable. Sin duda es un punto fuerte que ayuda a la sucursal a mantener estos índices estables.

En el siguiente cuadro se puede mostrar la comparación con otras oficinas que pertenecen a la Gerencia de división este, esto permitirá analizar la cartera total en días y ver cuál es su posición con respecto a la demás cartera de las otras sucursales de esta división.

**Tabla 42. Cartera de Crédito de la Zona Este**

POR OFICINA	MONTO DE CARTERA (EN MILLONES DE COLONES)	PORCENTAJE DE LA CARTERA	PORCENTAJE DE LA CARTERA > 90	PORCENTAJE DE LA CARTERA <= 90	PORCENTAJE DE LA CARTERA 61-90	PORCENTAJE DE LA CARTERA 31-60	PORCENTAJE DE LA CARTERA 1-30	PORCENTAJE DE LA CARTERA AL DIA	PORCENTAJE DE LA CARTERA COLONES	PORCENTAJE DE LA CARTERA DOLARES
Oficina Central B	66 958,32	46,04%	5,83%	8,18%	2,50%	1,95%	3,73%	85,98%	80,38%	19,62%
El Carmen	11 782,91	8,10%	6,99%	6,11%	1,47%	0,46%	4,18%	86,90%	83,18%	16,82%
<b>Jose María Zeledon</b>	<b>11 042,15</b>	<b>7,59%</b>	<b>3,83%</b>	<b>5,91%</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,52%</b>	<b>3,06%</b>	<b>90,26%</b>	<b>76,34%</b>	<b>23,66%</b>
Paseo Estudiantes	10 851,38	7,46%	5,33%	3,15%	0,28%	0,55%	2,32%	91,52%	78,14%	21,86%
Centro de Negocios Curridabat	10 561,53	7,26%	4,23%	4,47%	1,57%	1,36%	1,53%	91,30%	82,47%	17,53%
Zapote	8 241,71	5,67%	6,30%	6,74%	1,80%	1,09%	3,85%	86,96%	72,61%	27,39%
Amon	6 914,26	4,75%	4,25%	2,91%	0,03%	1,91%	0,97%	92,85%	81,23%	18,77%
Morazan	5 321,71	3,66%	4,12%	4,43%	2,73%	0,03%	1,67%	91,45%	86,36%	13,64%
Gonzalez Lahman	5 276,19	3,63%	0,01%	1,52%	0,00%	1,06%	0,46%	98,48%	96,88%	3,12%
Curridabat	4 599,77	3,16%	2,99%	5,61%	0,66%	0,00%	4,95%	91,39%	84,38%	15,62%
Multiplaza del Este	3 771,88	2,59%	4,10%	5,14%	0,93%	2,06%	2,15%	90,76%	87,69%	12,31%
Aranjuez	62,03	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Oficina Central C	45,00	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros banca personas región San José Este

El cuadro # carteras de la Zona Este permite visualizar la composición de las carteras de todas las oficinas, a junio del 2020, que pertenecen a esta región. Así mismo, permite determinar la composición en días de la sucursal José María Zeledón y se compara con las demás sucursales. Se puede observar que la oficina bancaria en estudio, tiene la tercera cartera más grande de toda la región, solo por encima de esta se encuentra El Carmen que supera por poco y su índice de morosidad es aún más alto, es la Oficina Central B, la cual es difícil compararse por su magnitud.

Como se muestra en el cuadro anterior, la Sucursal José María Zeledón tiene un 90,26% de la cartera al día, un 3,06% se encuentra de 1-30 días, 1,52% está en 31-60 días, de 61-90 días se encuentra un 1,32% y cartera menores o iguales a 90 días se encuentra un 5,91%. Esta composición aún sigue siendo activo productivo para la sucursal, porque de cierta manera se siguen recibiendo ingresos por intereses. El restante 3,83% pertenece a la cartera a +90 días.

Realizado el análisis detallado de la morosidad, se puede determinar que la sucursal ha manejado un buen índice de esta, tiene la tercera cartera de la región; asimismo, un porcentaje muy alto de la cartera se encuentra al día, lo cual, en comparación con las demás, se encuentra en un estado aceptable. Según menciona el promotor de la Sucursal José María Zeledón, esta morosidad es abarcada mayormente por las tarjetas de crédito, e indica que los clientes, para adquirir un crédito, cancelan las tarjetas con otros bancos, para poder optar por mejores condiciones; pero una vez obtenido el crédito, vuelven a solicitar tarjetas, lo cual hace que no

puedan manejarlas y en el futuro se vuelvan morosos. según la experiencia del entrevistado, esto conduce a un nivel de sobreendeudamiento y es un riesgo que la banca debe asumir para la colocación. Cuando se realiza el estudio previo a la otorgación de crédito, se pronostica la morosidad en no mayor a 30 días naturales.

Para reducir este índice, se deben aplicar mejoras en los créditos, en lo que corresponde a eliminaciones de tasa piso, gastos de formalización, ampliaciones de plazo o reajuste de cuotas y agregárselo a la estrategia actual de cobro, la cual, según indica el gerente de la sucursal, son llamadas y seguimientos de los casos.

#### 4.9 Distribución de los Costos Operativos de la Sucursal José María Zeledón

A continuación, se va conocer la distribución de los costos operativos de la Sucursal José María Zeledón. Anteriormente se han hablado puntualmente de estos rubros, relacionados con las carteras o la actividad normal del negocio; para este caso se va a analizar de manera conjunta.

**Tabla 43. Gastos Operativos 2017 al 2019**

Gastos de José María Zeledón (En millones de colones)	Pertenece	2017	2018	2019	% al 2019	Tendencias
Gastos por Intermediación Financiera	Captación	605	665	805	55,89%	
Gastos por Prestación de Servicios	Operativos	133	148	195	13,52%	
Otros gastos de operación	Operativos	178	82	134	9,30%	
Gasto por transacciones	Operativos	9	6	6	0,43%	
Gastos de Administración	Administrativos	275	263	275	19,11%	
Recargos; Multas; Castigos y Estimaciones	Administración y administr	60	342	25	1,74%	
<b>Total de gastos</b>		<b>1 258</b>	<b>1 506</b>	<b>1 441</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Se logra observar que los gastos más representativos de la sucursal son los ligados a la captación, este gasto va en incremento asimismo como su cartera pasiva. Es importante tomar en cuenta que se debe buscar reducir este rubro, pues impacta negativamente en el margen de intermediación. Al año 2019 el gasto ascendió a 805 millones de colones. Seguidamente, los gastos de administración representan un 19,11% de la totalidad de gastos; este rubro se ha mantenido estable al paso de los 3 últimos años.

Los gastos por prestación de servicios generan un monto considerable y como se muestra en cuadro # gastos de la sucursal José María Zeledón, estos van en aumento, lo cual no es una buena tendencia. Los gastos de operación constituyen el cuarto rubro que se encuentra para el año 2019

con más peso, estos representan 195 millones en gastos y la restante participación corresponde a los gastos por transacciones e estimaciones, recargos y multas; para el año 2019 se lograron reducir considerablemente.

Analizados los gastos de los últimos 3 años, se procederá a analizar los de la sucursal a junio de 2020 y el comportamiento con los anteriores semestres, para determinar el comportamiento obtenido de cada rubro en análisis.

**Tabla 44. Gastos Operativos Junio 2018 a Junio 2020**

Unidad Ejecutora	José María Zeledón						Tienda		
<i>José María Zeledón</i>	Gastos a Junio de cada año								
<i>En millones de colones</i>	Jun 2018	Jun 2019	Jun 2020	Variación Absoluta 2019	%Variación	Variación Absoluta 2020	%Variación		
Gastos por Intermediación Financiera	328	381	379	53	▲	16,23%	-3	▼	-0,67%
Gastos por Prestación de Servicios	72	112	113	40	▲	56,61%	1	▲	1,31%
Otros gastos de Operación	43	67	156	25	▲	57,72%	89	▲	131,72%
Transacciones	3	3	2	-1	▼	-16,85%	-1	▼	-35,62%
Gastos de Administración	129	143	110	14	▲	10,71%	-33	▼	-23,26%
Recargos; Multas; Castigos y Estimaciones	54	26	89	-27	▼	-51,23%	63	▲	239,91%
<b>Total de gastos</b>	<b>628</b>	<b>732</b>	<b>848</b>	104	▲	16,58%	116	▲	15,83%

Fuente: Elaboración propia

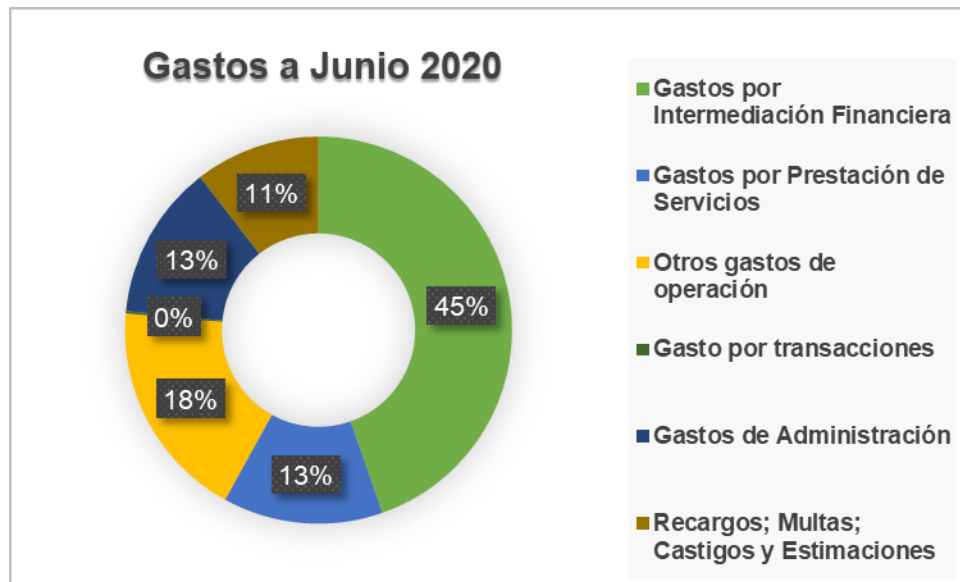
El gasto por intermediación ha tenido el aumento más importante para junio 2019, pues para el año 2020 se ha visto reducido 3 millones de colones. Los gastos por prestación de servicios crecieron para junio de 2019, sin embargo, para el año 2020 estos se han visto reducidos en 1 millón de colones. Otros gastos de operación son los que han tenido un incremento importante y es de analizarlos, puede que los servicios con otras subsidiarias del conglomerado no estén siendo rentables, o bien, los funcionarios no están reportando el servicio dado y por tanto, no se están recibiendo ingresos por este motivo.

Los gastos de administración se han visto reducidos y esto es una buena señal, pues mejora la eficiencia operativa de la Sucursal José María Zeledón. Los cargos, multas, estimaciones representan un crecimiento y la principal razón ha sido por la estimación, como se mostraron anteriormente, pues se han hecho estimaciones más altas, debido a los factores económicos y previniendo cualquier eventualidad y haya pérdida de activos.

Sí es importante que el gerente de la sucursal implemente estrategias para reducir los gastos ya que vienen en aumento. De junio 2019 a junio 2020 el aumento ha sido de 116 millones de

colones. Los más representativos han sido otros gastos de operación, recargos, multas y estimaciones; estos rubros pueden ser reducidos identificando el gasto asociado que produce y por ende, aplicar los correctivos. En el Gráfico 14. Distribución de Gastos, se verá cómo está la distribución de los gastos a junio 2020.

**Gráfico 14. Distribución de Gastos a Junio 2020**



Fuente: Elaboración propia

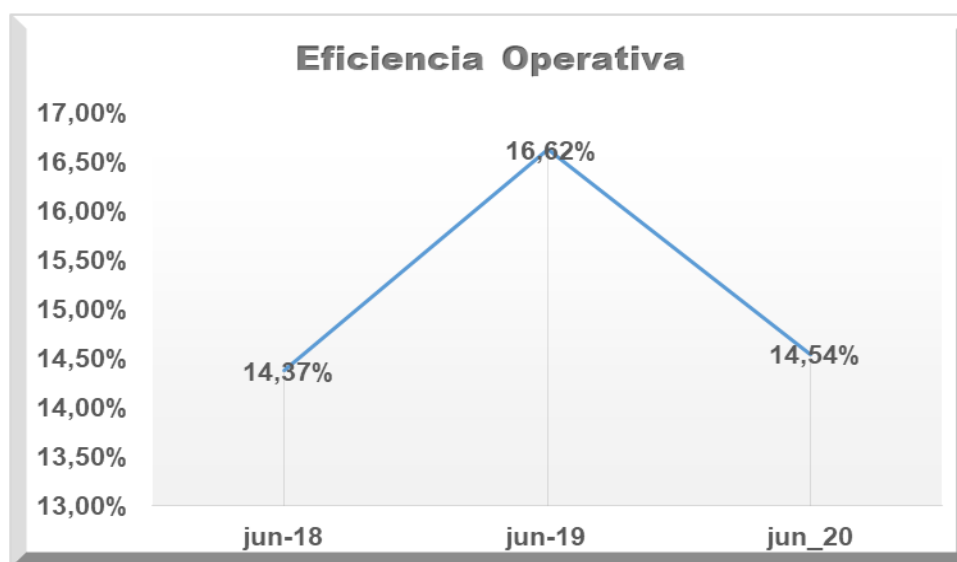
El gráfico anterior muestra que el 45% de los gastos son por intermediación financiera, seguidamente, los de operación, con un 18%, con un 13% los de administración y prestación de servicios y por últimos los recargos, multas y estimaciones; la suma total de los gastos es de 848 millones de colones como lo muestra la Tabla 44. Gastos Operativos Junio 2018 a Junio 2020, donde se ven detallados los gastos. La sucursal debe enfocarse en reducir los gastos generados por intermediación, que son los más representativos; para lograr esto, se deben trasladar fondos a otras sucursales que necesiten de la cartera pasiva, trasladando asimismo el gasto que genera.

No es conveniente seguir incrementado la cartera generadora de gasto, sin embargo, no se va a negar el servicio a posibles nuevas inversiones, por lo que se deben hacer traslados de clientes de unidad ejecutora, para que el gasto se no sea asumido por la sucursal José María Zeledón, así como identificar las causas del incremento en otros gastos de operación y recargos y estimaciones.

Para analizar este rubro, se toma como referencia el indicador de manejo del modelo C.A.M.E.L.S, el cual se ubica, según el resultado obtenido, en un nivel normal; es una fortaleza que posee la Sucursal. El tema en relación con los gastos es muy sensible, pues cuanto menores sean más rentabilidad. Hay un buen manejo del gasto, así mismo posee márgenes de eficiencia operativos bajos. Se puede decir que hay un buen control con los gastos operativos, el principal gasto es producto del negocio del margen financiero.

Las principales causas del comportamiento están ligadas al incremento de cartera pasiva, lo cual genera gastos más altos. Para el tema de los gastos de administración únicamente disminuyeron para el año 2018, pero se han mantenido estables, hay un buen manejo del gasto y el siguiente cuadro de eficiencia operativa permite ver las tendencias.

**Gráfico 15. Eficiencia del Gasto Operativo**



Fuente: Elaboración propia

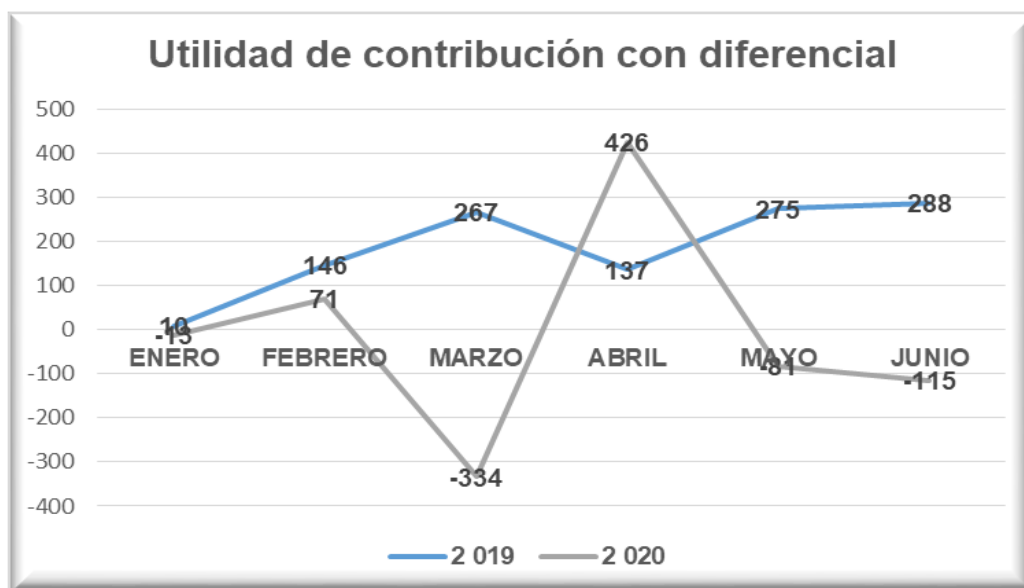
El gráfico anterior muestra la tendencia en la eficiencia operativa y se logra determinar un buen manejo del gasto. La eficiencia operativa muestra, a junio 2020, un 14,54% que se interpreta de la siguiente manera: de 100 colones que ingresan a la sucursal se están gastando 14,54 colones, esto permite un control sobre los gastos de administración los factores que inciden; estos son: la planificación de papelería, poca variación en la planilla, contratos de alquiler definidos, compras de insumos correctas, entre otros. Este aspecto es una fortaleza que posee la Sucursal José María Zeledón.

Es importante dar el seguimiento a este índice; las variables que lo componen son los ingresos y los gastos administración. Ante cambios abruptos se podría incrementar el índice de eficiencia y desfavorecería el manejo que ha tenido hasta el momento.

#### 4.10 Análisis a Junio 2020 de la utilidad Dupont y Altman Z-Score

Se realizará un análisis de la tendencia que ha tenido la utilidad con diferencial y sin diferencial de los últimos 6 meses del año 2020, para ser comparados con el año 2019 y así determinar el impacto de la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19.

**Gráfico 16. Utilidad con Diferencial Cambiario**

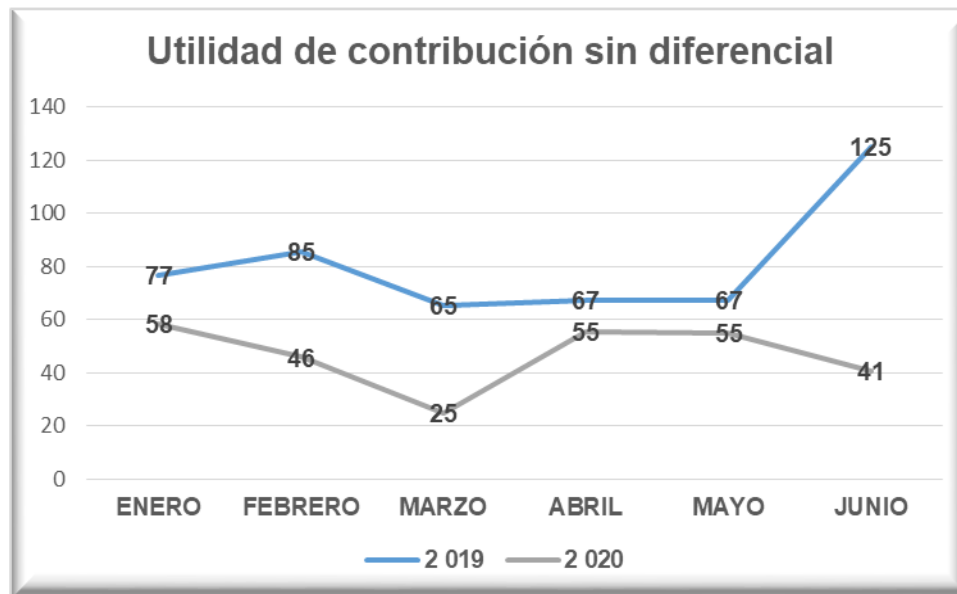


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

El gráfico anterior logra reflejar el comportamiento de la utilidad y cómo el tipo de cambio influye en general en la pérdida. Para el caso del año 2020 la sucursal José María Zeledón obtuvo una pérdida de -334 millones de colones en marzo. Se logra observar que, para el mes de marzo del año 2019, hubo utilidad por 267 millones de colones, esa es una señal de alerta, pues de los 6 meses del año 2020, 4 han dado pérdida. El último, junio, con -115 millones de colones, como se ha visto en los análisis anteriores, la cartera de captación se ha incrementado y la cartera de colocación no ha tenido la misma tendencia, lo cual es una clara debilidad de la sucursal, así como la distribución de las carteras según la moneda, la cual es desproporcionada.

Se va a analizar la tendencia de la utilidad sin tomar en cuenta el factor del tipo de cambio, para ser comparada con el año 2019. Esta variable es importante recalcarla, porque se ha visto en el estudio que es un factor importante, a la hora de tomar decisión que vayan a permitir mejorar la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón. Se realiza el análisis por medio del siguiente gráfico:

**Gráfico 17. Utilidad sin Diferencial Cambiario**

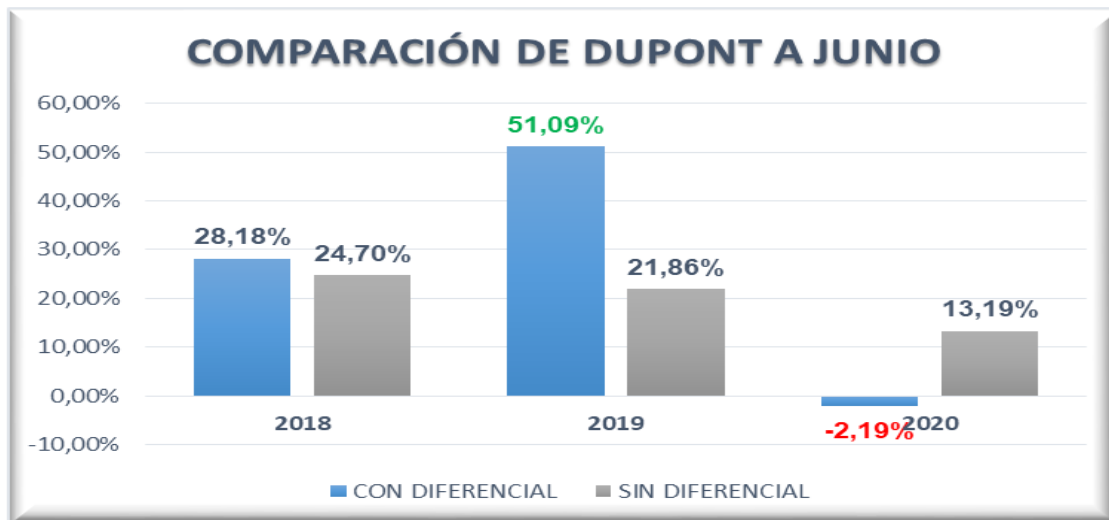


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la Sucursal José María Zeledón

Sin el factor del tipo de cambio se muestra una tendencia más favorable para la Sucursal José María Zeledón, sin embargo, está muy por debajo de la utilidad generada para el año 2019, por lo tanto, se puede ver reflejado que la pandemia ocasionada por el COVID-19 sí ha influido en la utilidad de la sucursal, con una disminución que no favorece para nada la continuidad del negocio. Con esta tendencia, las utilidades totales para el año 2020 van a estar muy por debajo de las del año 2019 y el tema del incremento de la cartera de captación es una principal amenaza para sucursal, pues no es recomendable seguir incrementando este gasto de captación.

#### 4.10.1 Análisis Del Modelo Dupont a Junio 2020

Ilustración 5. Comparativo del Modelo Dupont a Junio 2020



Fuente: Elaboración propia

El análisis Dupont muestra pérdida para el año 2020 con diferencial, la inestabilidad del tipo de cambio ha provocado que la sucursal este dando una rentabilidad negativa, por otro lado, el análisis sin diferencial está muy por debajo de los que mostró en el año 2019. De esta manera, se puede decir que de 100 colones que tiene invertidos la sucursal en patrimonio, ingresó 13,19 colones de utilidad. De las principales debilidades que presenta la sucursal está la rotación del activo. Para el año 2020, de 100 colones invertidos en patrimonio, solo obtuvo 2 colones de todos los recursos para generar un colón en ventas. Sin duda alguna, la sucursal no puede mantener esta tendencia, pues podría terminar el año 2020 con una pérdida importante, lo cual no beneficia la actividad.

#### 4.10.2 Análisis Z Score de Altman a Junio 2020

Tabla 45. Z Score Altman a Junio 2020

<i>Z SCORE ALTMAN</i>	<i>Z SCORE</i>	<i>jun-20</i>
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Z SCORING RIESGO	-0,57	ALTO RIESGO
Z SCORING QUIEBRA	-3,45	QUIEBRA TECNICA
Z SCORING CRÉDITO	0,01	CRED MALO

Fuente: Elaboración propia

Se realiza la aplicación del modelo Z Score de Altman, a Junio 2020, para determinar la salud financiera de la Sucursal José María Zeledón. Según la Tabla 45. Z Score Altman, se logra apreciar que no se encuentra en un estado aceptable y presenta inestabilidad financiera, lo cual no es bueno. Anteriormente se había aplicado el modelo para diciembre 2019 y no se obtuvo una buena calificación.

Por tanto, se debe realizar una propuesta de mejora con los datos obtenidos por este indicador compuesto, el cual analiza la inversión neta del activo que posee un índice negativo, por el tema de que la sucursal tiene más pasivos con costo que activos productivos, por tanto, hay un faltante que la casa matriz asume como superávit. El rendimiento del activo genera 1 colon únicamente en la utilidad por toda inversión de patrimonio, la rotación de la inversión es de 2 colones por cada 100 colones invertido. En síntesis, la sucursal no está generando los suficientes ingresos para la magnitud de negocio que posee; sin duda, los últimos meses el tipo de cambio no ha favorecido y ha ocasionada utilidades negativas, lo cual es una mala señal para la continuidad del negocio. En el siguiente gráfico se muestra cuál debería ser la zona aceptable para la Sucursal José María Zeledón, que está muy lejos de lo óptimo, según este modelo.

**Gráfico 18. Z Score Altman Junio 2020**



Fuente: Elaboración propia

Lejos de una zona aceptable se deben analizar las condiciones del mercado, pues hay irregularidades importantes de tomar en cuenta. Esta sucursal no tiene ninguna iniciativa para salir en la búsqueda de clientes. Se le debería dar un seguimiento exhaustivo a cada cliente que genera utilidad para la Sucursal José María Zeledón; la competencia es muy alta y no es bueno

mantener una misma cartera durante tantos años. Es el momento que se debe buscar para adaptarse tanto en tecnologías, lineamientos, información del mercado y de allí la toma de decisiones, porque al final los indicadores compuestos son números que reflejan algo que está bien o están mal, pero la verdadera razón de la banca son los clientes y la manera eficaz y eficiente de cómo se hacen los procesos. Más allá de un simple indicador, la banca pública necesita adaptarse ya a las nuevas generaciones, porque las pérdidas de clientes y cierres futuros de oficinas serán inminentes.

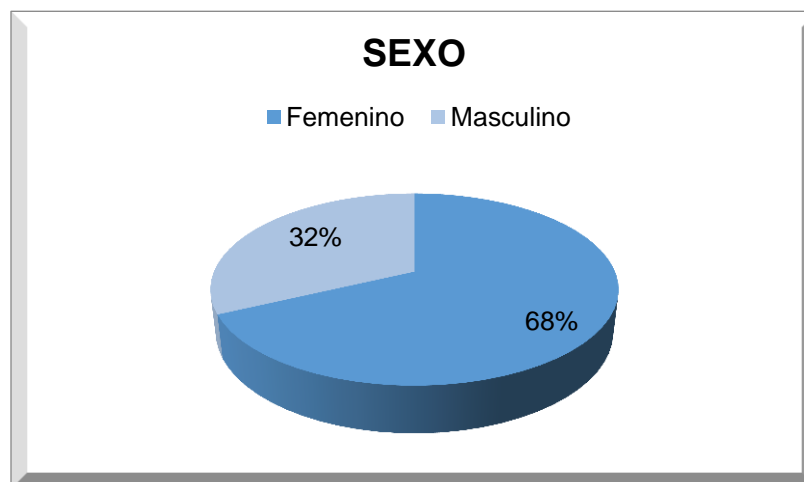
El análisis realizado permite identificar las causas y factores que influyen. Los activos muestran el mismo problema de baja rentabilidad, hay un crecimiento exponencial en la cartera de captación, el tipo de cambio sigue siendo un factor de riesgo muy alto para la Sucursal José María Zeledón.

#### **4.11 Cuestionario a Clientes de la Sucursal José María Zeledón**

Realizado un análisis cuantitativo detallado de la sucursal, se procede a realizar un cuestionario que consta de 14 preguntas a clientes, al azar. Se aplicaron 99 cuestionarios, según la muestra que se calculó en el capítulo III de esta investigación. La razón de realizar este cuestionario es para determinar la percepción del cliente hacia la Sucursal y sus hábitos, para que ayuden a la hora de realizar la propuesta de mejora. Asimismo, se realiza una evaluación cualitativa de la oficina bancaria.

##### **4.11.1 Resultados obtenidos de los cuestionarios**

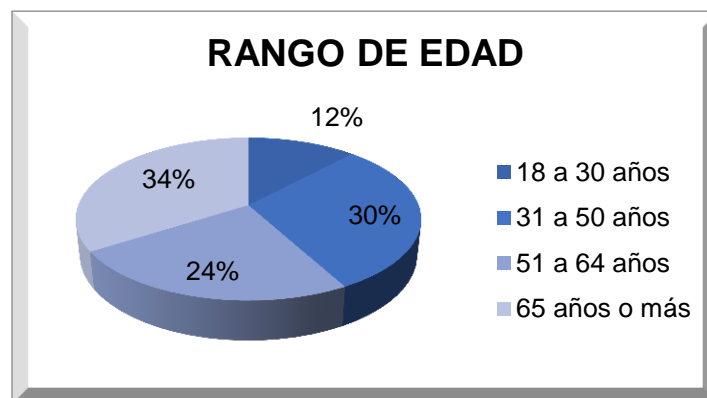
**Gráfico 19. Sexo Cliente José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el grafico # 19 del cuestionario aplicado a los clientes de la Sucursal José María Zeledón, un 68% de las observaciones corresponde a mujeres y el 32% a hombres.

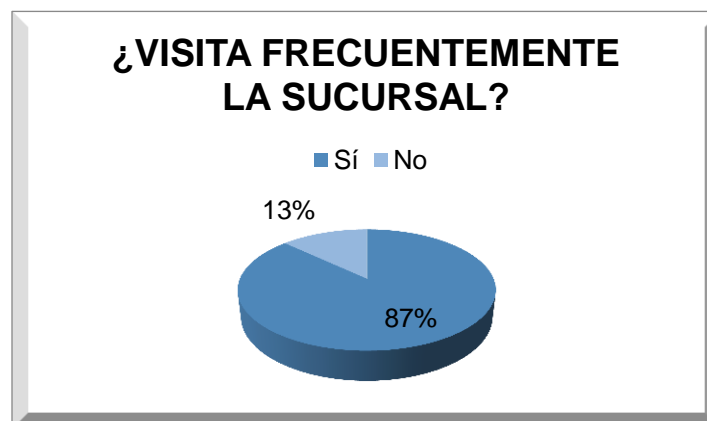
**Gráfico 20. Rango de edad Clientes de José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Según el cuestionario aplicado a los clientes de la Sucursal José María Zeledón, un 34% son personas de 65 años o más, un 30% de 31 a 50 años de edad, un 24% corresponde a clientes de 51 a 64 años de edad y un 12% de 18 a 30 años. Con esto, se puede determinar que la Sucursal es visitada por mucho adulto mayor.

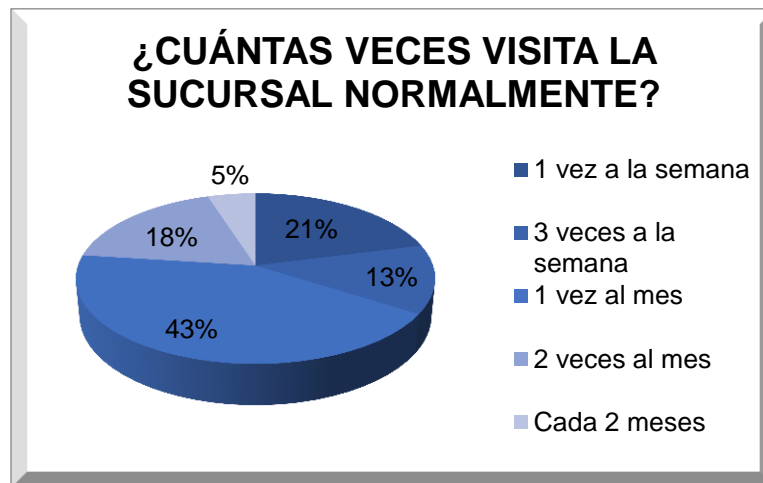
**Gráfico 21. Frecuencia de Visita de los Clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Se logra observar que el 87% de los encuestados visitan la sucursal, es decir, son clientes fijos y solo un 13% fueron clientes de paso. Hay mucha clientela fija, baja rotación para adquirir cartera nueva.

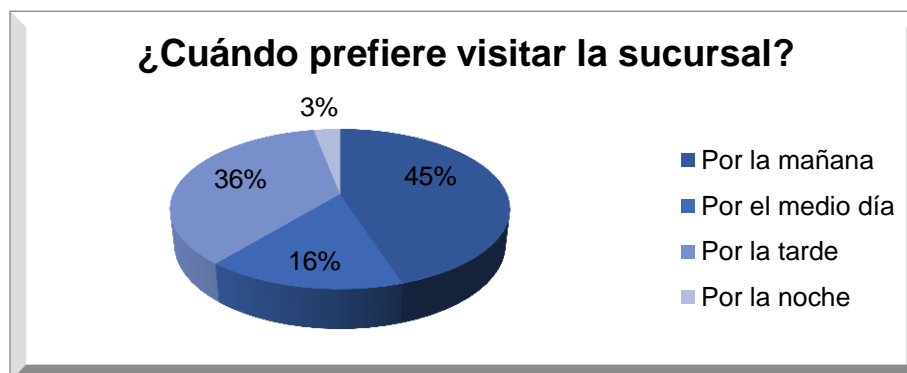
**Gráfico 22. Visitas semanales de los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Habitualmente un 43% de los clientes visita la Sucursal 1 vez al mes, 21% 1 vez a la semana, 13% 3 veces a la semana, 18% 2 veces al mes y 5% cada 2 meses. Significa que los clientes son fieles y esto, con el patrón de que la mayoría son adultos mayores, hace que sea visitada constantemente. Los mismos clientes visitan la Sucursal varias veces, esto no agrega valor ya que se limitan las posibilidades de adquirir nueva cartera.

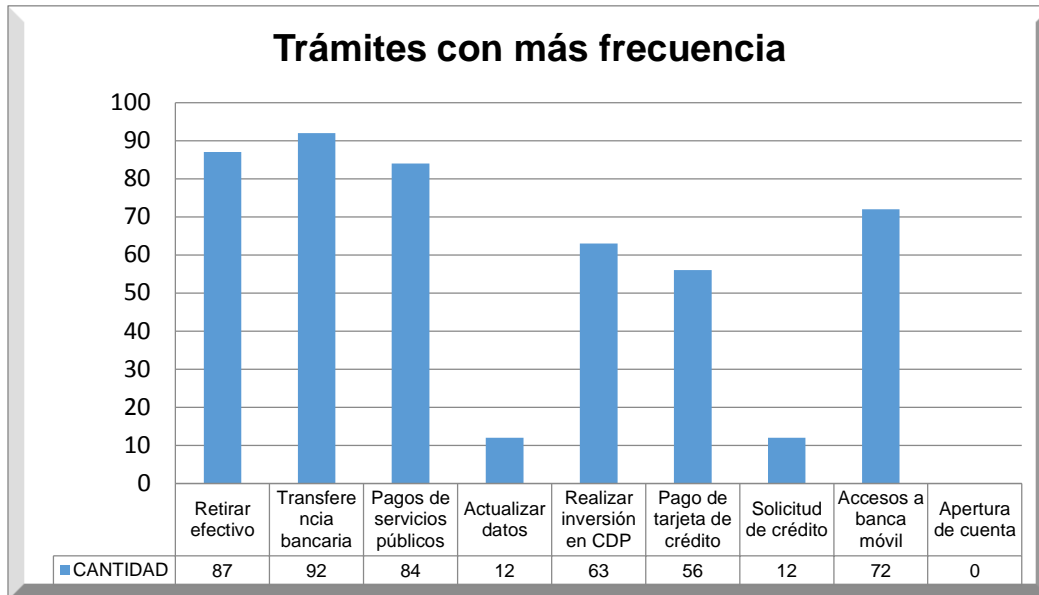
**Gráfico 23. Horario de visita de los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Según la aplicación del cuestionario a los clientes de la Sucursal José María Zeledón, el 45% prefiere visitar la Sucursal por la mañana, 36% por la tarde, 16% por el mediodía y solo el 3% por la noche, esto porque la oficina tiene horario de 11 am a 6:30 pm.

**Gráfico 24. Trámites con más frecuencia de los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



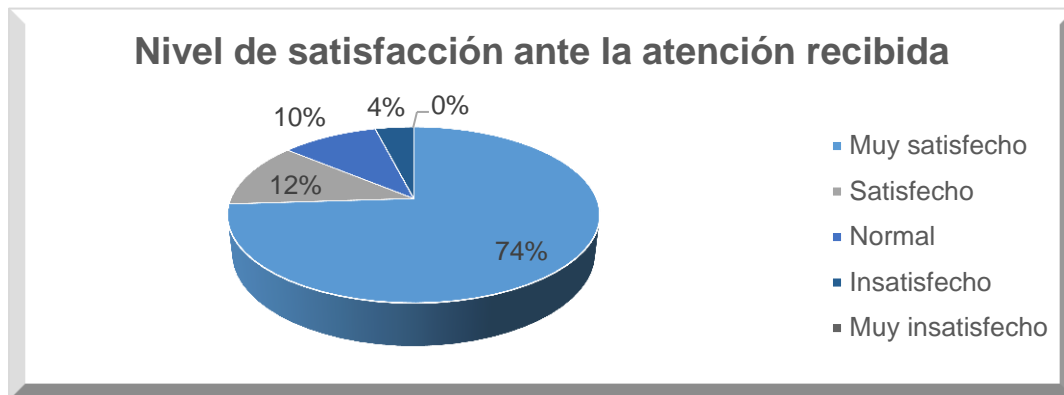
Fuente: Elaboración propia

Se logra observar que los tramites con más frecuencia, en la muestra entrevistada, son las transferencias bancarias, retiros de efectivo, pago de servicios de públicos. Se cumple con la tendencia de la Sucursal al atender clientes adultos mayores, ya que son los trámites más comunes de realizar. Seguidamente, están los accesos a banca en línea, lo cual es bueno por el tema de la digitalización bancaria, inversiones de certificados de depósito a plazo, pago de tarjeta de crédito; se puede determinar la poca solicitud de crédito, de 99 clientes, solo 12 hicieron solicitud de créditos. Acá hay un problema ligado a la cartera de crédito, como se ha mostrado en este estudio, la poca capacidad de colocación que tiene la sucursal, para el caso de las inversiones. Se observa que 63 clientes hicieron solicitud de inversión, esto va en relación con el crecimiento de la cartera captadora. Acá es importante este resultado, pues la tendencia que tienen los clientes o al menos para esta muestra, no va enfocada a los créditos; hay una baja percepción para el otorgamiento de los créditos y esto es una fuerte debilidad, pues será más

difícil aumentar la cartera y agregado a esto, la pandemia ocasionada por la enfermedad a COVID-19 ha puesto más limitantes.

Mantener la misma clientela limita las posibilidades de obtener nuevos clientes potenciales, por esta razón, la búsqueda inmediata de nuevos clientes; los plataformistas no están creando valor al cliente y no ofrecen los productos financieros.

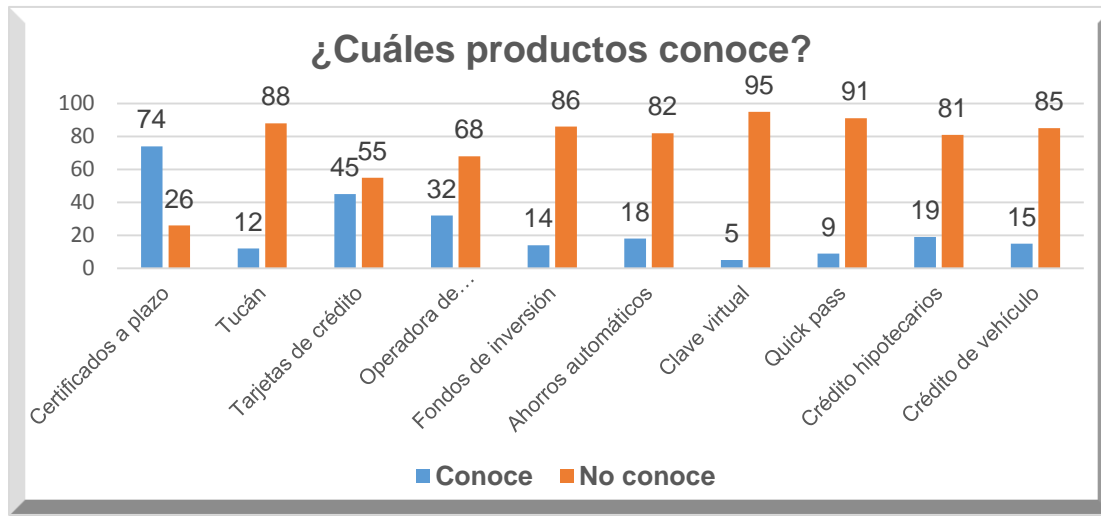
**Gráfico 25. Nivel de satisfacción de los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Según muestra el gráfico anterior, el 74% de las observaciones estuvo muy satisfecha con la atención recibida, 12% estuvo satisfecho, 10% normal y 4% insatisfecho. Es importante a futuro, que ese 4% sea detectado y se dé una mejor atención, pues la promoción de boca en boca es indispensable y, por tanto, se debe mejorar.

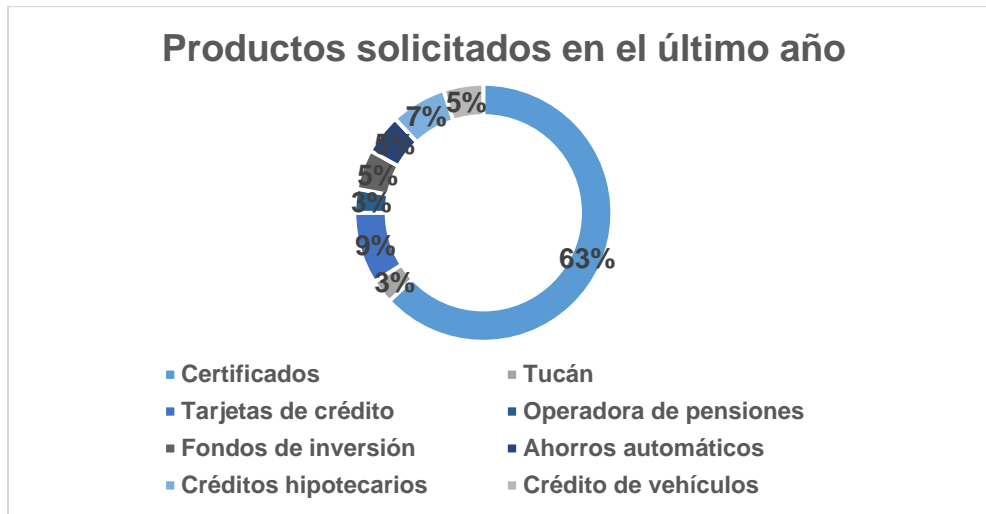
**Gráfico 26. Productos que conocen los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra qué tanto conocen los clientes de la Sucursal José María Zeledón sus productos. Como se logra observar, el más conocido son los depósitos a plazo, seguido de las tarjetas de créditos y operadora de pensiones. No es bueno para la Sucursal ver que en su mayoría los clientes no conocen sobre los créditos que ofrece el banco, asimismo, como los ahorros automáticos, fondos de inversión, tucán, el punto de pago de servicios tampoco es muy conocido; por tanto, se debe incentivar al cliente y hay oportunidad para ofrecer nuevos servicios y así generar mayores ingresos.

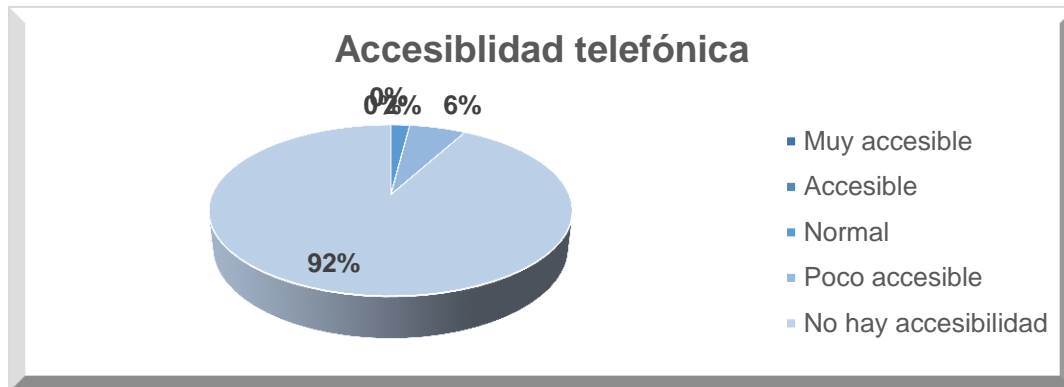
**Gráfico 27. Productos solicitados el último año por los clientes de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede mostrar en gráfico anterior, el 63% de la muestra ha solicitado certificados a plazo, por tanto, la cartera de captación ha tenido un incremento; seguidamente, se encuentran con 9% tarjetas de crédito; 7% créditos hipotecarios; 5% ahorros automáticos, fondos de inversión, créditos de vehículos; 3% tucán y operadora de pensiones. Con esto, se determina la tendencia de incremento de la cartera de captación, en su mayoría, los clientes invierten y las solicitudes de créditos son más bajas. Acá se debe incentivar a los clientes en ventanilla a conocer los productos y asimismo, ofrecer a los clientes que adquieran o al menos conozcan, los demás productos, por esta razón lo clientes solo invierten en CDPS; pero existen más productos, como los fondos de inversión o ahorros automáticos, que la contabilidad de estos no es cargada a la sucursal, sin embargo, recibe un ingreso por posicionar al cliente, así como la operadora de pensiones.

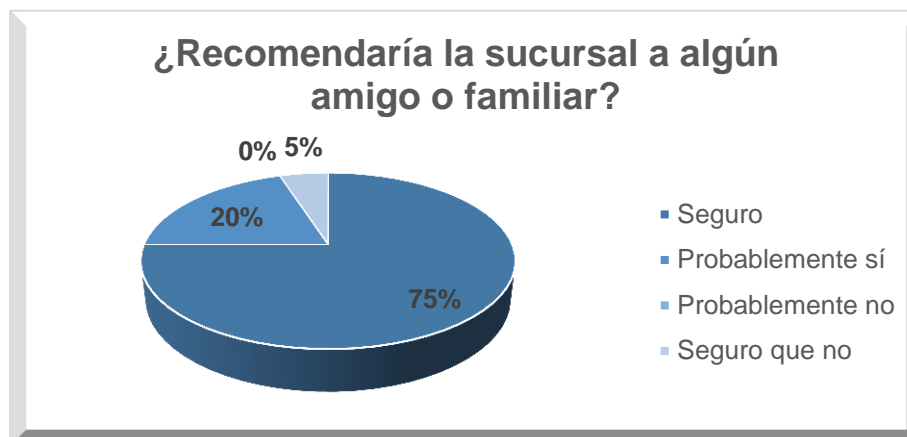
**Gráfico 28. Accesibilidad telefónica de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Según la muestra utilizada, el 92% destaca el servicio telefónico sin accesibilidad. Este tema es importante, ya que se puede dar un mejor servicio por líneas telefónicas, mas, por el tema ocasionado por la enfermedad COVID-10, sin duda se debe de estar más pendiente de atender las llamadas a los clientes.

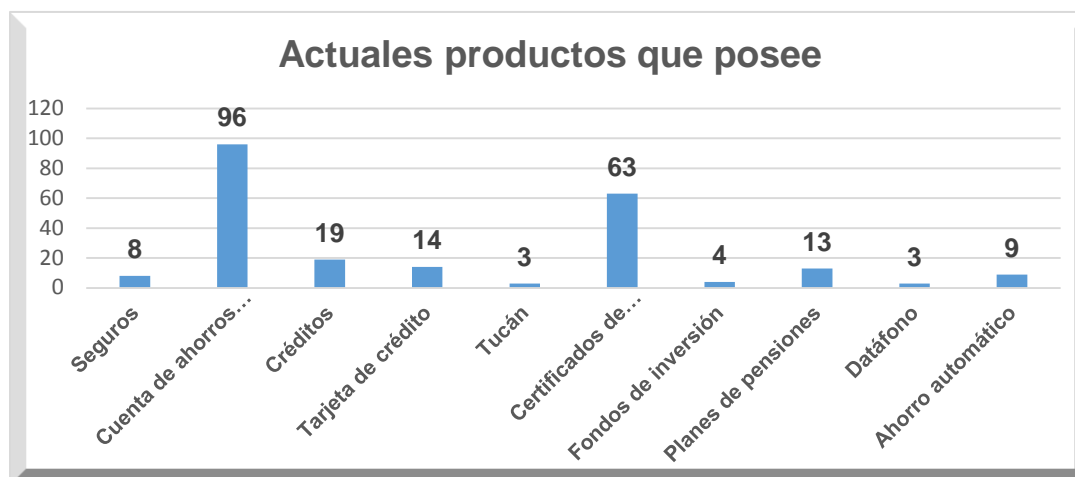
**Gráfico 29. Recomendación de los clientes a la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Un 75% de los clientes encuestados recomendaría la sucursal, no es bueno que el 5% no la recomendaría, porque como se mencionó anteriormente, es importante que la Sucursal no tenga malas referencias, ya que es siempre importante atraer nuevas carteras.

**Gráfico 30. Productos actuales del cliente de la Sucursal José María Zeledón**



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, de 99 cuestionarios aplicados, 96 clientes poseen cuenta de ahorros o corriente, 63 poseen certificados a plazo, 19 poseen créditos, 14 clientes tarjetas de créditos, 9 ahorros automáticos y en más baja proporción, seguros, fondos de inversión, tucán, planes de pensiones. Sin duda, acá el sentido de la gran cartera de captación que la Sucursal posee; se demuestra que muchos de sus clientes seniors poseen certificados a plazo.

La última pregunta que se realizó fue abierta, sobre qué recomendaría para mejorar el servicio. Se destacan los siguientes:

- ⇒ El cobro de comisiones
- ⇒ Cajitas de seguridad
- ⇒ Cobro entre cuentas comisión
- ⇒ Manejar información para pagar por el sistema

Para el tema de comisiones, se debe incentivar al cliente a utilizar medios electrónicos, que cobran comisión con la entidad que se tenga convenio e incrementan el nivel transaccional. Las cajitas de seguridad se pueden implementar por la Sucursal que no posee este tipo de producto, sin embargo, otras sí lo tienen; se cobrarían comisiones que generan ingresos adicionales. Existe el tema de manejar la información para pagar por el sistema; se debe capacitar para mejorar en esta área.

El análisis cualitativo permite visualizar la falta de información de los productos financieros. La percepción es que la Sucursal José María Zeledón es visitada por mucho adulto mayor, de allí, la respuesta a la gran cartera de captación que posee. Durante la aplicación de este cuestionario, solo 12 personas fueron a solicitar un crédito; es una tendencia sumamente negativa, porque otros bancos ofrecen los productos hasta la puerta de la casa. Los clientes actuales no tienen tarjetas de crédito y esto es un producto rentable, por lo tanto, la mejora se debe dar desde el área administrativa del Banco de Costa Rica, al incentivar a los funcionarios a ser más proactivos e ir en búsqueda de nuevos negocios. La banca pública se está viendo cuestionada, pero con justa razón, pues no está mostrando ningún diferenciador positivo y está rezagada en tiempo. Es importante atraer clientes de la zona, salir en búsqueda de pymes, comercios a los que se les pueda brindar los servicios o bien, hacer llamadas y solicitudes más rápidas en línea.

Se tiende a ser muy estructurados y hay que ver el panorama más amplio, pero un tema mencionado anteriormente es que los indicadores compuestos solo reflejan un dato, pero la verdadera razón de la banca son los clientes y desde el punto de vista gerencial, la Sucursal queda debiendo a ellos, con poca información, no hay seguimientos de los casos y se está limitando a cumplir, simplemente. Si bien es cierto, el fin de cualquier administrador es maximizar la rentabilidad, la Gerencia debe tomar decisiones adecuadas y empezar por realizar una reestructuración y mejor capacitación a sus funcionarios, que son el reflejo de la actitud del cliente. Algunos bancos están más adelantados en muchos aspectos y el tema de la Sucursal José María Zeledón agrava la situación, porque simplemente está cumpliendo con lo que se debe de hacer y de allí no hay ninguna iniciativa.

Sin duda, las encuestas realizadas a los clientes permiten detectar irregularidades que se deben afrontar pronto; acá fueron detectadas. La Gerencia debe actuar y tomar las medidas correctivas para mejorar la rentabilidad. Posterior a este análisis, se procede a realizar un FODA para la Sucursal José María Zeledón.

#### 4.12 FODA de la Sucursal José María Zeledón

<b>Análisis FODA de la Sucursal José María Zeledón</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Adecuada estimación</b> <b>Buen manejo del gasto de administración</b> <b>Incremento en los ingresos por servicios</b> <b>Contar con buena ubicación geográfica y parqueo</b> <b>Liquidez para colocar</b> <b>Respaldo del Estado</b> <b>Credibilidad, Imagen sólida</b> <b>Marca establecida</b>	<b>Poca capacidad de colocación crediticia</b> <b>Mal manejo de activos productivos</b> <b>Incremento del gasto por intermediación financiera</b> <b>La morosidad no cumple con la meta establecida</b> <b>Rendimientos negativos</b> <b>Baja rentabilidad de las colocaciones</b> <b>Decrecimiento en los ingresos</b> <b>Calidad de la tecnología</b> <b>Políticas crediticias</b> <b>Cambios en estructuras de negocios</b>	<b>Riesgos cambiarios</b> <b>Riesgos a tasas de interés</b> <b>Competencia</b> <b>Políticas de la SUGEF</b> <b>Crisis económicas</b> <b>Tasas de usura</b> <b>Desempleo</b> <b>Banca Privada(facilidades)</b> <b>Digitalización</b>	<b>Nuevas tecnologías</b> <b>Evolución del mercado</b> <b>Transformación digital</b> <b>Nuevas generaciones de clientes</b> <b>Crecimiento global</b> <b>Necesidades de infraestructura</b>

Fuente: Elaboración propia

Por medio de este análisis FODA, se permite identificar no solo áreas de mejora para la Sucursal José María Zeledón, sino para el BCR, en general. Esta herramienta es de gran utilidad, pues permite determinar causas y efectos que los indicadores compuestos y los cuestionarios han dado como resultado. Es de gran importancia elaborar este análisis, pues se realiza un resumen de las fortalezas y debilidades mencionadas en el análisis de resultados; asimismo, determina oportunidades y amenazas para ser tomadas en cuenta, al realizar la propuesta de mejora. Este favorece también para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

## 5 CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se procederá a plantear las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado; se agrupan por objetivos.

### Objetivo general

Elaborar un análisis de la situación financiera en la sucursal bancaria José María Zeledón para establecer una propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones permiten conocer los hallazgos obtenidos en el estudio, asimismo, determinar el cumplimiento de los objetivos planteados. Obsérvense:

**Objetivo específico 1:** Analizar la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón mediante los estados financieros de los últimos tres años a fin de que se identifiquen áreas de mejora.

- ⇒ Realizado el análisis financiero por medios de las herramientas del *análisis vertical y horizontal*, se logra identificar que el margen de intermediación financiera ha ido en reducción para los periodos 2018 y 2019 y se ha perdido participación en la actividad normal de la Sucursal, por el motivo de que la cartera pasiva (depósitos a plazos, cuentas de ahorros y corrientes) se ha incrementado, generando más gasto y la cartera activa (crédito) ha tenido inestabilidad y perdido cartera en al año 2018.
- ⇒ El análisis del indicador financiero ROE muestra el peor resultado para el año 2018, consecuencia de la variación en el tipo de cambio, pero para el año 2019, muestra su mayor rentabilidad; con esto se logra determinar la dependencia de la Sucursal José María Zeledón de las variaciones del tipo de cambio.
- ⇒ El principal factor que influye en la rentabilidad de la Sucursal, es la sensibilidad al tipo de cambio, lo cual, en condiciones de altas variaciones en la volatilidad a un nivel de confianza de Z 2.33, da pérdida en la utilidad.

- ⇒ El indicador compuesto modelo Altman Z-Score, muestra que la Sucursal es de alto riesgo, debido a la falta de activos que posee, por esta razón, la casa matriz asume y hace el traslado del superávit de fondos, para cerrar la ecuación contable.
- ⇒ Según el análisis realizado con el modelo Dupont, la rentabilidad a junio 2020, de la Sucursal José María Zeledón, es de -2,19%. Es una alerta para la gerencia, pues en la acumulación de utilidades va con pérdida y este comportamiento no es bueno ya que puede descapitalizar y afectar las carteras productivas. Con esta tendencia, la proyección que se espera no es favorable para la Sucursal, pues podría terminar el año 2020 con pérdida en utilidad, carteras y rendimientos.

**Objetivo específico 2:** Identificar la cartera de colocación y captación de la sucursal bancaria José María Zeledón a fin de que se muestren los calces de plazos y la rentabilidad de las colocaciones.

- ⇒ Se realiza un análisis integral de los rendimientos de las carteras y se logra identificar que el rendimiento real de la cartera de crédito ha venido en decadencia, con un indicador para el año 2017 de 2,35% y cerrando el año 2019 con un indicador de -0,55%. Esto se debe los gastos que generan la morosidad y las estimaciones, por lo consiguiente, la rentabilidad de la Sucursal, según este indicador, no es buena.
- ⇒ La Sucursal José María Zeledón posee una baja capacidad de colocación de créditos, por tener una cartera de clientes seniors. Esto quiere decir que es visitada por mucho adulto mayor y el interés por acceder a nuevos créditos es nula; por ende, la tendencia va en disminución, con reducciones en su cartera activa productiva. Sin embargo, la cartera pasiva con costo ha ido en incremento considerablemente, producto del mismo comportamiento de los seniors, pues el enfoque es al ahorro.
- ⇒ Un 80% de la cartera pasiva en moneda extranjera de la Sucursal José María Zeledón pertenecen a dos clientes tipo A+.
- ⇒ En la aplicación del modelo C.A.M.E.L.S se logra identificar pérdida acumulada a junio 2020, así como el mal manejo de las carteras y la sensibilidad a riesgos del mercado.
- ⇒ Según el indicador compuesto C.A.M.E.L.S, la sucursal José María Zeledón posee una sensibilidad a riesgos de mercado, por diferencial cambiario muy alto; esto debido al comportamiento de las carteras (crédito 24% en dólares/ 36% en dólares captación).

- ⇒ No se logra mostrar los calces de plazos, ya que no se obtuvo la información necesaria para evaluar este indicador. Según el área de captación del BCR esta información es sensible y no pudo ser propiciada.
- ⇒ No se logra dar un puntaje global del Modelo C.A.M.E.L.S por la falta de información que no fue propiciada por el BCR, sin embargo, se analiza cada indicador por separado, para identificar si cumple o no con lo que establece el acuerdo SUGEF 24-00 y las posibles áreas de mejora.

**Objetivo específico 3:** Analizar el comportamiento de la morosidad en la cartera de crédito de la sucursal bancaria José María Zeledón.

- ⇒ Se logra analizar el comportamiento de la Sucursal José María Zeledón, en el manejo de la morosidad. Se incumple a junio 2020 la meta que establece el BCR de 3,60% (3,83% actual) asimismo, según el acuerdo 24-00 de la Sugef, presenta una irregularidad nivel 1, pues el nivel normal es de 3,00%.
- ⇒ Los arreglos COVID-19 han hecho que el índice de morosidad mejore, sin embargo, este indicador es estacional, pues se ha hecho reestructuración con carteras que ya estaban morosas, y el efecto rebote en un plazo de 1 año puede ocasionar que se incremente sin control.

**Objetivo específico 4:** Conocer la distribución de los costos operativos de la sucursal bancaria José María Zeledón.

- ⇒ Los costos operativos han tenido un buen manejo y según el acuerdo 24-00 de la Sugef, este indicador se encuentra en un nivel normal, lo cual es una fortaleza para la Sucursal José María Zeledón.
- ⇒ Se logra conocer la distribución de los costos operativos y el porcentaje más alto de los gastos que presenta la Sucursal son por intermediación financiera, lo cuales han tenido el mismo comportamiento de la cartera pasiva con costo, han ido en incremento, lo que presenta una debilidad para la Sucursal José María Zeledón.

**Objetivo específico 5:** Establecer la propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

- ⇒ Se realiza la propuesta mediante la aplicación de indicadores compuestos que permitirá al gerente de la Sucursal José María Zeledón y al BCR en general, identificar las áreas de mejora, por medio de estos indicadores. Asimismo, se toman en cuenta los aspectos cualitativos que permiten analizar los datos de una manera integral y así, bajo estos evaluadores, detectar los puntos importantes para mejorar la rentabilidad.
- ⇒ Realizadas las conclusiones, los objetivos específicos cumplen con el objetivo general de este estudio.

### **Planteamiento del problema**

¿Cómo la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón se beneficiaría con una propuesta de mejora mediante la aplicación de indicadores compuestos?

### **Conclusión**

Mediante la aplicación de los indicadores compuestos (Dupont, Z Scoring Altman, la volatilidad, modelo C.A.M.E.L.S) se detectaron las áreas más vulnerables de la Sucursal José María Zeledón; Además, se determina que una propuesta de mejora sí beneficiaría la rentabilidad, gracias a los resultados obtenidos, que permiten ser evaluados con parámetros de medición y de esta manera, asignar un grado de riesgo para la implementación de acciones correctivas.

Pero más allá de los indicadores compuestos, no solo la Sucursal, sino el Banco de Costa Rica en general, debe mejorar los procesos, pues la creación de valor al cliente se está dejando por aparte y el mercado es muy existente. La banca pública por sí sola se está limitando y en temas de tecnología, del postservicios, está quedando rezagada; es importante visualizar lo que la competencia está haciendo y el diferenciador que ofrecen, porque más allá de visualizar la rentabilidad como un número, se debe tomar en cuenta que realmente la rentabilidad está en los clientes y en la manera de colocar productos y atraer nuevas carteras potenciales.

### **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones son las sugerencias planteadas para los hallazgos determinados en las conclusiones del estudio. Se proceden a realizar las recomendaciones:

**Objetivo específico 1:** Analizar la situación financiera de la sucursal bancaria José María Zeledón mediante los estados financieros de los últimos tres años a fin de se identifiquen áreas de mejora.

- ✓ Elaborar una estrategia para atraer nueva cartera de crédito, mediante alianzas con comercios de la zona; asimismo, hacer préstamos o traslado de fondos a otras sucursales de la cartera pasiva, para reducir el gasto y la brecha que existe entre pasivos y activos; de esta manera se trasladaría parte de la cartera pasiva a activa.
- ✓ La dependencia de la Sucursal José María Zeledón a las variaciones del tipo de cambio, se debe a que los pasivos son mayores a los activos en moneda extranjera (24% activos, 36% pasivos); se debe buscar el equilibrio para que no se sensibilice tanto antes las variaciones macroeconómicas.
- ✓ Al gerente de la Sucursal José María Zeledón, que implemente el uso del modelo de volatilidad para estimar las variaciones que puede tener la sensibilidad del mercado, según la composición de los activos y pasivos, para que le permita la toma de decisiones antes eventualidades económicas.
- ✓ Implementar el modelo Altman Z-Score, como un indicador que permite evaluar las distintas áreas relacionadas al riesgo y al rendimiento de los activos y de esta manera, hacer simulaciones de diferentes panoramas en los que la Sucursal José Mará Zeledón pueda estar.
- ✓ Realizar un plan de contingencia que permita generar fuentes de ingresos, por medio de la colocación de productos financieros, dar el diferenciador y por medio de análisis de mercado estudiar el comportamiento del cliente, para poder satisfacer necesidades.

**Objetivo específico 2:** Identificar la cartera de colocación y captación de la sucursal bancaria José María Zeledón a fin de que se muestren los calces de plazos y la rentabilidad de las colocaciones.

- ✓ Implementar metas alcanzables para los promotores que permitan cumplir con la colocación de créditos y de esta manera, generar mayor margen de intermediación financiera, para mejorar el rendimiento real de la cartera de crédito.

- ✓ Al BCR, reestructurar las políticas y condiciones para la colocación de créditos, que permitan más agilidad y rapidez, así como el conocimiento de la tendencia del cliente final en la solicitud de créditos, para dar un servicio postventa.
- ✓ Es importante diversificar la cartera de clientes, ya que es de alto riesgo que más del 80% de la cartera en moneda extranjera únicamente pertenezcan a clientes tipo A+, por tanto, se puede elaborar una estrategia para llevar estas carteras a ser colonizadas.
- ✓ Al área de apoyo del BCR, que facilite a los gerentes de oficina los datos de la composición de la cartera de captación, para que puedan determinar los calces de plazos y la cobertura de los activos sobre los pasivos.
- ✓ Emigrar a los clientes para colonizar la cartera de captación, ofreciendo mejores condiciones en la tasa de interés o bien, que inviertan en fondos de inversión, para trasladar cartera pasiva y gasto; esto, para reducir el margen existente en moneda extranjera de crédito y captación.
- ✓ Incentivar a los funcionarios de la Sucursal José María Zeledón a identificar nuevas carteras y mejorar en la colocación de productos, por medio de estrategias de ventas, que permitan a los clientes hacer uso de estos productos.
- ✓ Al gerente de la Sucursal José María Zeledón, que establezca un plan de trabajo y haga análisis de mercado para determinar que está haciendo la competencia y como se podrían atraer nuevos clientes.
- ✓ A la banca pública, que implemente mejores mecanismos de atención al cliente por medio de la banca en línea, en busca de más agilidad en los trámites, rapidez y eficacia, para que de esta manera se vuelvan más competitivos.

**Objetivo específico 3:** Analizar el comportamiento de la morosidad en la cartera de crédito de la sucursal bancaria José María Zeledón.

- ✓ Realizar análisis de las carteras morosas a un plazo de un año que vencen los arreglos COVID-19, para determinar el impacto que podrá tener sobre el índice actual.
- ✓ Realizar análisis periódicos de cobro y la evolución de la situación financiera de la sucursal, con el fin de evaluar, de manera continua, los resultados obtenidos, e incorporar las medidas correctivas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados.

**Objetivo específico 4:** Conocer la distribución de los costos operativos de la sucursal bancaria José María Zeledón.

- ✓ Para reducir el gasto se deben hacer análisis periódicos de papelería, útiles para no pedir en exceso y se desperdicie.
- ✓ Incentivar a los funcionarios a apagar las herramientas tecnológicas formando una cultura individual sobre la optimización de gasto.
- ✓ Realizar informes detallados sobre la distribución del gasto y que cada funcionario conozca de este para que, de manera conjunta, se establezcan metas que se puedan alcanzar y logren una mejor optimización.

**Objetivo específico 5:** Establecer la propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos.

- ✓ En la propuesta, los indicadores compuestos permiten identificar áreas de mejora específicas de la Sucursal José María Zeledón. Se recomienda que se analice e implemente cada indicador, para formular diferentes estrategias y acciones correctivas, tanto financieras como de mercado, por medio de la agregación de valor al cliente, estudios de mercado para mejorar la competitividad en cuanto a atención al cliente, rapidez en los trámites y conocer los diferentes factores económicos que pueden afectar en la rentabilidad.

## **6 Propuesta de mejora en la rentabilidad mediante la aplicación de indicadores compuestos**

Realizado el análisis de los estados financieros, de la composición de las carteras, la morosidad, de los costos operativos, el cuestionario de los clientes y el FODA, se procede a realizar la propuesta de mejora, que incluye datos obtenidos por los indicadores compuestos, como Dupont, volatilidad, Altman Z-Score, modelo C.A.M.E.L.S. La propuesta tiene un propósito y objetivos que le permitirán al gerente de la Sucursal José María Zeledón, identificar las áreas de mejora que pueden influir directamente en la rentabilidad.

### **6.1 Propósito de la propuesta de mejora en la rentabilidad**

Identificar las debilidades de la Sucursal José María Zeledón obtenidas por medio de la aplicación de indicadores compuestos, para ser evaluados, con el propósito de mejorar la rentabilidad.

### **6.2 Objetivos de la propuesta de mejora en la rentabilidad**

#### **Objetivo general:**

- ⇒ Facilitar a la Sucursal José María Zeledón y al BCR información de las áreas identificadas por medio de los indicadores compuestos que permiten ser evaluados para establecer la propuesta de mejora, a fin de obtener un beneficio en la rentabilidad.

#### **Objetivos específicos:**

- ⇒ Evaluar los datos obtenidos por indicadores compuestos a fin de definir los parámetros aceptables.
- ⇒ Establecer acciones a llevar a cabo, según las áreas identificadas de debilidad y el grado de riesgo que representan.
- ⇒ Elaborar una guía de trabajo trimestral que le permita al gerente priorizar las acciones de mejora.
- ⇒ Evaluar los aspectos cualitativos y la influencia en la rentabilidad.

Se hace una tabla con los resultados de los indicadores compuestos a junio 2020, estos son comparados contra metas que establece el BCR o parámetros de medición de cada modelo, por ejemplo: el Acuerdo 24-00 de la SUGEF, para evaluar el grado riesgo y el mínimo aceptable; se

explicarán causas y comportamientos que inciden en la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón.

**Tabla 46. Indicadores Compuestos**

Indicadores compuestos	Junio 2020	Evaluador Parámetro	Grado de Riesgo	Comentario
Dupont	-2,19%	D =>6,74%	ALTO RIESGO	Pérdida en activos, rentabilidad negativa compromete el patrimonio.
Volatilidad (duración)	-47,42	V=>0	ALTO RIESGO	Los activos no tienen cobertura sobre los pasivos en moneda extranjera.
<b>MODELO Z-SCORE ALTMAN</b>				
Z score riesgo	-0,57	Z => 3	ALTO RIESGO	Hay baja rentabilidad y faltante de activos, según Z-Score Altman.
Z score quiebra	-3,45	Z => 6	ALTO RIESGO	Bajo rendimiento del activo, no se está cubriendo la inversión neta según Z- Score Altman.
Z score crédito	0,01	Z=> 1,4	ALTO RIESGO	Hay mucha captación y poca está siendo trasladada al activo productivo, baja rentabilidad.
<b>CARTERA DE CRÉDITO, CRECIMIENTO EN INGRESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA</b>				
Cartera de crédito	33,27%	> 50%	ALTO RIESGO	La cartera pasiva es 3 veces la cartera productiva.
Crecimiento ingresos	-19,86%	> 10%	ALTO RIESGO	Hay decrecimiento en los ingresos, por tanto, hay rentabilidad negativa.
Eficiencia operativa	14,54%	E =< 40%	RIESGO NORMAL	Hay un buen manejo del gasto operativo.
Superávit	19547	0	ALTO RIESGO	Traslado de fondos de casa matriz por falta de activos.
<b>MODELO C.A.M.E.L.S</b>				
Capital	-2,06%	C =< 0%	RIESGO NORMAL	Nivel Normal según acuerdo 24-00 SUGEF.
Activos (Morosidad)	3,83%	A =< 3%	RIESGO MODERADO	Irregularidad 1 según acuerdo 24-00 SUGEF.
Manejo activo productivo	0,37	M => 0,95	ALTO RIESGO	Irregularidad 3 según acuerdo 24-00 SUGEF.
Manejo gasto	72,37%	M =< 99,23%	RIESGO NORMAL	Nivel Normal según acuerdo 24-00 SUGEF.
Rendimientos	-2,56%	R=>0	RIESGO MODERADO	Irregularidad 1 según acuerdo 24-00 SUGEF.
Calce de plazos	NO	NO	-	El BCR no propicia la información para determinar el indicador.
Riesgo por tasas M.N	-7,37	R=<5%	RIESGO MODERADO	Irregularidad 1 según acuerdo 24-00 SUGEF.
Riesgo por tasas M.E	18,28%	R=<5%	RIESGO MODERADO	Irregularidad 1 según acuerdo 24-00 SUGEF.
Riesgo cambiario	122,08 %	R =< 5%	ALTO RIESGO	Irregularidad 3 según acuerdo 24-00 SUGEF.

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 Análisis de la información financiera obtenida de los indicadores compuestos**

EL gerente de la Sucursal José María Zeledón deber interpretar los siguientes datos bajo los parámetros de medición. Dupont, a junio 2020, refleja una rentabilidad negativa, las utilidades, la baja rotación en los activos y el alto multiplicador de capital, el cual está indicando crecimiento en la cartera pasiva con costo; eso ha hecho que este indicador refleje que de cada 100 colones invertidos se estén perdiendo -2,19 colones. Es una alerta para la sucursal, pues los efectos de la pandemia ocasionados por la enfermedad COVID-19, sí se han pasado factura, los arreglos de pago han hecho que se deje de percibir ingresos y se ha visto reflejados en el último trimestre del año 2020, el cual ha acumulado utilidades negativas. La meta para el BCR es de 6,74%, este indicador está alejado de la meta y por tanto, genera alto riesgo; se debe monitorear y el principal factor que influye es el margen de intermediación financiera, para aumentarlo, se debe reducir el gasto que ocasiona la cartera pasiva, haciendo traslados, préstamos de fondos a otras unidades ejecutoras o bien, invertir los excedentes para convertir el pasivo en un activo y que genere ingresos.

El modelo Altman permite ver que sus tres indicadores se encuentran en una zona no aceptable para la sucursal, la principal razón es la falta de activos productivos (cartera de crédito), asimismo esto afecta, pues la rentabilidad del activo es muy baja con respecto a las utilidades que está generando, por tanto, se encuentra en zona de alto riesgo. De igual manera afecta al indicador de quiebra, que está muy por debajo de lo óptimo, por tal razón, las alianzas estratégicas para atraer nueva cartera de crédito, son primordiales.

El indicador de crédito lo que está indicando es: la Sucursal José María Zeledón no está apta para seguir incrementando su cartera pasiva (captaciones), pues esto incurre en un gasto mayor y no está siendo capaz de colocar estos recursos, por efectos económicos o limitantes en la continuidad del negocio, este indicador debería ser mayor al 50%.

Para sustentar lo que se mencionó anteriormente, se puede observar que la cartera de crédito, la cual es el activo productivo, representante un 33,27% de la cartera pasiva, esto refleja la condición y el faltante de activos que tiene la Sucursal para hacer frente a los gastos producto del costo de la captación. Se tienen los suficientes fondos para prestar recursos, lo que ocurre es, como se pudo observar en el cuestionario aplicado a los clientes de la Sucursal José María Zeledón, de cada 99 personas 12 hacen solicitudes y de esas 12 solo 3 o 4 se logran concretar; sin

duda alguna, es muy baja la proporción, y se menciona el tema del “cementazo” como un factor que ha influido en la baja de los créditos. La estrategia que se debe implementar es en ventanilla, se debe capacitar a los vendedores para que ofrezcan y den las opciones crediticias.

En análisis de la carteras, se logró observar que ha habido una disminución en la cartera para el año 2020, de -324 millones de colones, agregado a esto, los arreglos COVID-19 han hecho que se dejen de percibir ingresos y lo cual refleja el indicador de crecimiento, que fue -19,86% e indica un decrecimiento con respecto al año anterior; sin duda es estacional, pero la tendencia de crecimiento ha sido baja y esto se debe a la cartera de crédito que no crece lo suficiente. La meta del BCR es de 10% anual, lo cual no se está cumpliendo.

El superávit es un indicador que se debe tomar en cuenta, pues sin estos fondos, sin duda alguna la continuidad del negocio de la Sucursal José María Zeledón sería poco probable. Esto se debe disminuir, indicado que cada vez necesita menos de la casa matriz para hacer frente a las obligaciones. Para la reducción, se debe aumentar la cartera de crédito mediante alianzas estratégicas en la zona de Curridabat, con algunas empresas o pymes y establecer vínculos comerciales que permitan generar ingresos; asimismo, se debe hacer traslado de cartera pasiva a otras sucursales o bien, trasladar a casa matriz reducir el faltante en activos.

En el análisis del modelo C.A.M.E.L.S, el capital muestra un nivel normal, se tiene lo suficiente para afrontar una pérdida esperada, pues la estimación ha sido correcta. Aquí entrelaza el tema de estimaciones de cartera, la Sucursal posee una buena estructura en esta área y el 90 % de cartera crediticia sana hace que este indicador refleje este resultado. Seguidamente, los activos productivos reflejan un 3,83% de morosidad, según SUGEF debe ser menor o igual a 3% para el nivel normal, pues no se encuentra tan alejado de este indicador; se debe seguir insistiendo con las políticas de cobro, realizar aumentos de plazo, reestructuración crediticia, se debe plantear esto a mediano plazo. En fin, la Sucursal no se encuentra mal en el indicador de morosidad.

El manejo del activo productivo refleja una irregularidad 3 según el acuerdo 24-00 de la SUGEF y esto se debe a que el pasivo con costo es mayor, acá entrelaza con lo mencionado anteriormente de la gran cartera pasiva que tiene la Sucursal José María Zeledón; se debe aplicar el correctivo de traslado de cartera pasiva y aumento de la cartera de crédito para mejorar el indicador. Asimismo, se ve reflejado el manejo del gasto, el cual cumple la meta de 40% que propone el BCR, al presentar un índice de eficiencia de 14,54%; es un punto fuerte para la

sucursal, pues cubre perfectamente los gastos administrativos, por eso, según el acuerdo 24-00 de la SUGEF, se encuentra en nivel normal.

En cuanto a rendimientos se refiere, la Sucursal lleva acumulando pérdida a junio 2020, y ya se ha mencionado anteriormente que la inestabilidad económica y los efectos de la pandemia han hecho este indicador de -2,56; ante el acuerdo 24-00 de la SUGEF se encuentra en irregularidad 1. Para mejorar este indicador, se debe tomar en cuenta el riesgo cambiario que se mencionará posteriormente, se relaciona con el modelo Dupont, pues ambos evalúan las utilidades y la rentabilidad que tiene el activo productivo (cartera de crédito).

El enfoque va hacia los dos últimos indicadores que determinan el comportamiento y por qué se están dando negativos los indicadores anteriores, debido a que los activos no tienen cobertura en moneda extranjera contra los pasivos en esta moneda, 24% está en crédito y 36% captación existe una brecha importante en la recuperación de activos y hace que el efecto del riesgo cambiario ubique, según el acuerdo 24-00 de la SUGEF, una irregularidad 3. Este es el factor fuerte por mejorar, y con el modelo de la volatilidad se logra ver la dependencia a las variaciones en tipo de cambio; esto es debido a la falta de activos, para que este factor no afecte los activos deben ser mayores a los pasivos. Con el comportamiento anterior, se logra observar los indicadores de sensibilidad al riesgo del mercado por tasas de interés y se ve el mayor problema en moneda extranjera.

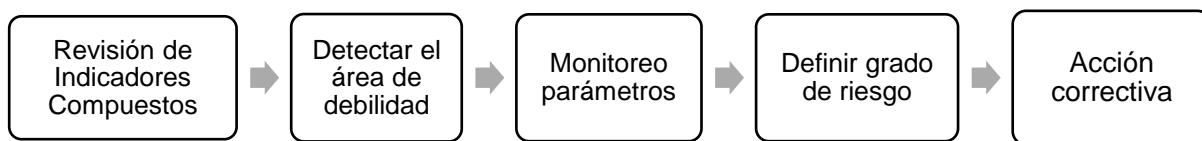
La Sucursal José María Zeledón debe colonizar la cartera pasiva para reducir la brecha que está quedando al descubierto. La sensibilidad a riesgos de mercado es un factor que no se puede controlar, pero sí se puede minimizar, la búsqueda debe ser la colonización, o bien, el incremento de cartera de crédito en dólares; pero está un poco lejos de realizar, pues para el año 2020 se lleva 0 dólares colocados por la inestabilidad económica. Es esta la razón y la que se ha visto durante el estudio, por tanto, se analizó con diferencial y sin diferencial; es una fuerte debilidad y se debe priorizar para reducir el riesgo que está provocando la sensibilidad del mercado.

Más allá de los resultados obtenidos por los indicadores compuestos que han logrado determinar las distintas áreas de mejora que debe enfocar la Sucursal, lo cual al final es un indicador que refleja un número comparable contra algún dato, para, de esta manera, determinar si algo está o está mal, más allá de la parte cuantitativa, este estudio pretende enfocar el área cualitativa como un aspecto sumamente importante, pues los datos pueden variar de un día a otro,

pero lo que realmente puede hacer que esos datos tengan variables son los aspectos cualitativos, los cuales, seguidamente serán tomados en cuenta y explicados por que la verdadera propuesta de mejora debe ser integral en la mezcla de lo cualitativo y cuantitativo, pues una complementa la otra. En el siguiente diagrama se tomarán en cuenta únicamente aspectos importantes que permitirán a la Gerencia no solo de la Sucursal, sino del BCR, tomar mejores decisiones y medidas.

La Tabla 47 mostrará las acciones por llevar acabo, el grado de impacto que tendrá, el encargado o responsable a ejecutar la acción y el área a la cual impacta. Con las áreas identificadas previamente, se procede a proponer una serie de acciones que tendrán un impacto en los indicadores compuestos y no solo beneficiará a la Sucursal José María Zeledón, sino al BCR en general. Los pasos para entender la Tabla 47 son los siguientes:

#### **Ilustración 6. Captura de datos**



Fuente: Elaboración propia

El gerente debe hacer revisiones periódicas de los indicadores compuestos, los cuales permiten identificar las áreas de debilidad. Una vez detectada la debilidad se monitorea el parámetro del indicador compuesto, según el mínimo aceptable establecido en la Tabla 46 Indicadores Compuestos, se le asigna un grado de riesgo y según ese grado, la acción correctiva se debe implementar, definiéndole un plazo de acción y el impacto que generaría. Estas medidas son establecidas bajo metas de acción que establece el BCR (Ver apéndice: A Metas del BCR) y los indicadores planteados.

**Tabla 47. Propuesta de mejora mediante los datos obtenidos de los indicadores compuestos y cuestionarios aplicados**

PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LOS DATOS OBTENIDOS POR LOS INDICADORES COMPUESTOS Y CUESTIONARIOS REALIZADOS A CLIENTES

TAREAS	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Responsable	Área que impacta
A	Realizar estudio de mercado	Media	Corto	Alto	Gerente	Colocaciones
B	Convenios con centros comerciales	Alta	Largo	Alto	Gerente y promotores	Colocaciones
C	Llamadas a clientes para ofrecer tarjetas de crédito	Baja	Corto	Alto	Todos los funcionarios	Colocaciones
D	Colocación de datafonos	Alta	Mediano	Alto	Promotores	Colocaciones
E	Arreglos con clientes tipo A+	Alta	Corto	Alto	Gerente	Morosidad
F	Mejorar las políticas crediticias	Alta	Largo	Alto	BCR	Colocaciones
G	Implementar modelos compuestos para realizar análisis y evaluarlos con los parámetros	Baja	Largo	Alto	BCR	Rentabilidad
H	Aplicar modelo de volatilidad	Baja	Corto	Alto	Gerente	Riesgo de mercado
I	Mejorar la tecnología	Alta	Largo	Alto	BCR	Servicio al cliente
J	Dar seguimiento con los indicadores planteados y las debilidades detectadas	Baja	Mediano	Alto	Gerente	Rentabilidad
K	Dar seguimiento a arreglos COVID 19	Alta	Largo	Alto	Gerente, gestor de cobro, promotores	Morosidad
L	Análisis de competencia	Media	Corto	Alto	BCR	Servicio al cliente
M	Mejorar atención de la banca en línea	Alta	Mediano	Alto	BCR	Servicio al cliente
N	Transformación digital	Alta	Largo	Alto	BCR	Servicio al cliente
O	Estrategias reducción de costos operativos	Alta	Largo	Alto	Gerente	Costos operativos
P	Estrategias para colonizar captación	Alta	Mediano	Alto	Gerente	Captación
Q	Revisiones periódicas de la morosidad	Alta	Mediano	Alto	Gestor de cobro, Gerente	Rentabilidad
R	Revisiones periódicas de la estimación	Alta	Mediano	Alto	Promotores, Gerente	Rentabilidad
S	Realizar inversiones temporales	Alta	Largo	Alto	BCR	Ingresos

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia del alto grado de riesgo que generan los indicadores compuestos sobre el incremento de ingresos, la baja colocación y la morosidad, se priorizan las acciones de mejora, las cuales tienen un impacto financiero que permiten un beneficio para la rentabilidad.

**Tabla 48. Actividades prioritarias a llevar a cabo para la propuesta de mejora**

1	<b>AUMENTAR LAS COLOCACIONES</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
<b>A</b>	1) Participación en Open House Proyecto Cipreses de Granadilla (Curridabat). 2) Realizar ferias que permitan a los clientes conocer los distintos productos de crédito del BCR. 3) Establecer metas para los funcionarios en la colocación de tarjetas de crédito.	<b>Dar consultas por correo electrónico y WhatsApp, así como establecer metas a los funcionarios para realizadas llamadas.</b>  <b>Meta: Incrementar un 5% la colocación.</b>  <b>Impacto: Incrementaría los ingresos por intermediación.</b>
<b>2</b>	<b>DISMINUIR LA MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>Corto plazo Meta: 3%</b>
<b>A</b>	Arreglo cliente Tipo A+	Avance, cliente en proceso de CJ, cliente sin capacidad para arreglo.
<b>B</b>	Arreglo cliente A+	Avance, cliente en proceso de CJ, cliente sin capacidad para arreglo.
<b>C</b>	Revisión de cartera de cobro para mejorar el indicador.	Revisión diaria y más insistencia de cobro.
<b>3</b>	<b>AUMENTAR LAS COLOCACION E INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>Corto plazo Meta: 10% incremento de ingresos</b>
<b>A</b>	Visitas mensuales en los comercios de la zona.	La oficina debe formar equipos de trabajo y se comenzar las visitas.
<b>B</b>	Revisión del estado de facturación (incremento o disminución) de comercios que tienen datafonos y visitarlos para obtener profundidad de línea.	Realizar agenda para hacer las visitas, y dar seguimiento a cada caso específico.
<b>C</b>	Llamar a clientes para entrega de tarjetas con el fin de incentivar los medios de pago.	Asignar a un funcionario. El uso de tarjeta de los clientes genera un ingreso para la Sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Priorizar las acciones de mejora permite atacar una debilidad en el corto plazo, pero esto tiene un impacto económico y financiero que se debe tomar en cuenta. Se mostrará una tabla que permite monetizar a cuánto tiempo asignado se refiere. Este plan se debe implementar de manera trimestral.

**Tabla 49. Costo Trimestral de la Propuesta**

<i>Costo del propuesta trimestral</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costo por hora</i>	<i>Costo total</i>	<i>Beneficio</i>	
<b>1</b>	<b>Aumentar las colocaciones</b>					
<b>a</b>	Cajeros, plataformistas, promotores, Gerente, Tesorero	10 Funcionarios	20H Mensuales	₪ 3 000,00	₪ 600 000,00	Aumento del 5% en colocación
<b>2</b>	<b>Disminuir la morosidad de la cartera</b>					
<b>b</b>	Un gestor de cobro	1 Funcionario	20 H Mensuales	₪ 3 000,00	₪ 60 000,00	Mejora el indicador a 3%
<b>3</b>	<b>Aumento en ingresos por servicios</b>					
<b>c</b>	Cajeros, plataformistas, promotores, Gerente, Tesorero	10 Funcionarios	10H Mensuales	₪ 3 000,0	₪ 300 000,00	Aumento del 10% en ingresos por servicios
					<b>₪960 000,00</b>	Aumenta un 4% del gasto
					<b>₪2 880 000,00</b>	
					<b>₪11 520 000,00</b>	
	<b>Costo Mensual</b>					
	<b>Costo Trimestral</b>					
	<b>Costo Anual</b>					

Fuente: Elaboración propia

Sí se tuviese que cuantificar la propuesta a actividades prioritarias, tendría un costo de ₪ 2 880 000,00 por trimestre, esto es cuantificando por las horas trabajadas que generan un incentivo extra en los salarios de los funcionarios, que permitirá lograr la meta establecida. Esta propuesta, de implementarse, tendría un incremento anual de 4% en el gasto de administración, pero el impacto al incrementar la cartera de colocación, que por ende incrementa el ingreso de intermediación será beneficioso. Ello, por cuanto, este gasto será diluido por el incremento esperado, asimismo, el indicador de morosidad se mejoraría al generar ingreso en la intermediación, y en última instancia, el aumento en ingresos por servicios permitiría cubrir el incremento del gasto que generaría implementar la propuesta de mejora. Para lograr esto, se implementa una guía de trabajo trimestral que permite priorizar actividades y darles seguimiento:

**Tabla 50. Guía de trabajo trimestral para la propuesta de mejora**

**GUÍA DE TRABAJO TRIMESTRAL 2020**

Nombre gerente:

Nombre gerencia/Oficina:

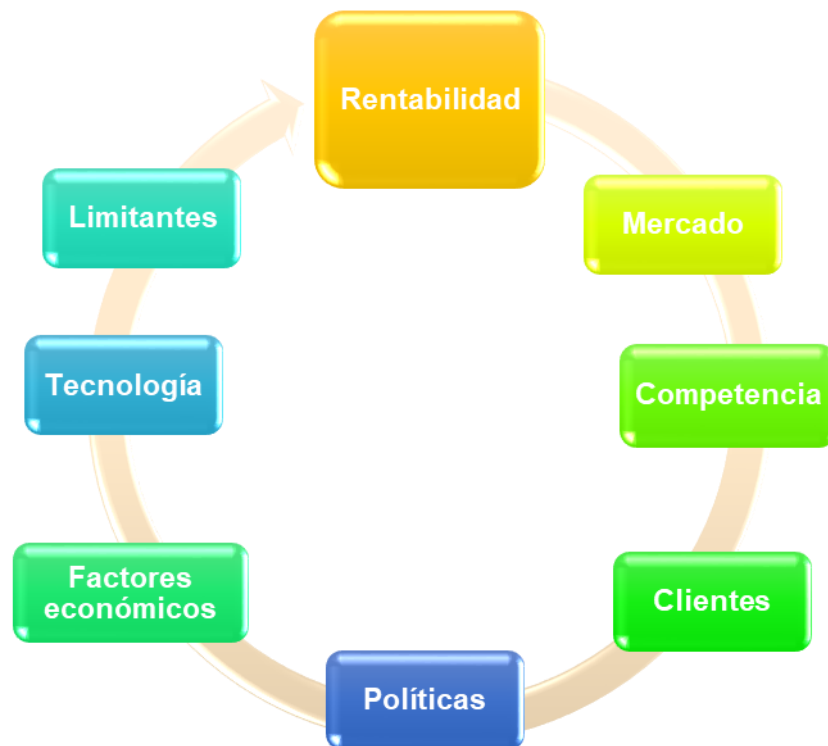
Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento	Estado de la actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre				Resultados
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
<b>1 Acción #1 Aumentar las colocaciones</b>																
<b>a</b> Actividad # 1 Participación en Open House Proyecto Cipreses de Granadilla (Curridabat)	Promotores de la oficina	Bimensual	Sin empezar													
<b>b</b> Participación en Open House Proyecto Condominio San Rafael (Desamparados) y Condominio Vista Real Heredia	Promotores de la oficina	Bimensual	Sin empezar													
<b>c</b> Revisar previamente los referidos para promover calidad y mejorar cantidad de colocación.	Plataformistas y Gerente de oficina.	semanalmente	Sin empezar													
<b>2 Disminuir la morosidad de la cartera</b>																
<b>a</b> Arreglo cliente A+	Gerente de oficina	mensualmente	Sin empezar													
<b>b</b> Arreglo cliente A+	Gerente de oficina	mensualmente	Sin empezar													
<b>c</b> Revisión de cartera de cobro para mejorar el indicador.	Gestor de cobro, Plataformistas y Gerente de Oficina	semanalmente	Sin empezar													
<b>3 Aumentar las colocaciones e ingresos por servicios</b>																
<b>a</b> Visitas mensuales en los comercios de la zona.	Promotores, Cajeros, Plataformistas y Gerente de oficina	mensualmente	Sin empezar													
<b>b</b> Revisión del estado de facturación (incremento o disminución) de comercios que tienen datafonos y visitarlos para obtener profundidad de línea.	Gerente de oficina y promotores.	mensualmente	Sin empezar													
<b>c</b> Llamar a clientes para entrega de tarjetas con el fin de incentivar los medios de pago.	Plataformistas y Gerente de oficina.	Quincenal	Sin empezar													

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.1 Diseño de la propuesta de mejora en aspectos cualitativos

Toda propuesta de mejora debe evaluar los aspectos cualitativos que rodean el funcionamiento y la continuidad de negocio, por tanto, en la siguiente ilustración se presentan los elementos incidentes en la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón, los cuales serán explicados y analizados detalladamente para integrarlos a los indicadores compuestos y de esta manera, robustecer la propuesta de mejora. Cada elemento será explicado:

**Ilustración 7. Elementos que inciden en la rentabilidad**



Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.1.1 Mercado

El flujo anterior será explicado y permitirá dar el enfoque a la propuesta. Anteriormente se mencionaban los indicadores compuestos, pero ahora, la pregunta es ¿cómo los aspectos cualitativos influyen en los cuantitativos? Para el año 2020 la manera de hacer negocios ha ido cambiando y se han ido implementando nuevas técnicas que permiten conocer el funcionamiento del mercado. La banca estatal ha ido quedando rezagada en tiempo, las exigencias y las señales que el mercado está dando no son captadas a tiempo, por tanto, no se están haciendo ajustes de las nuevas tendencias que tiene la banca. La gerencia debe hacer estudios de mercado que

permitan visualizar la nueva era, las nuevas generaciones y eliminar el enfoque de una banca pública que solo cumple con las metas y capacita a los empleados para ser más técnicos y no de una manera más integral. La propuesta se enfoca a conocer qué está sucediendo en el mercado y por qué la banca estatal no se está adaptando tan rápido.

### **6.3.1.2 Competencia**

El mercado crea factores importantes en la competencia; es allí donde otras entidades sacan ventaja de la banca pública, esto, debido a un tema de actualización y adaptación. Acá la gerencia de la Sucursal José María Zeledón debe analizar qué está haciendo la competencia para atraer nuevos clientes y cuál es el comportamiento con los clientes tipo A+. Se debe analizar realmente qué diferenciador se puede dar para seguir compitiendo en un mercado que cada vez más exigente. La propuesta va a dirigida al conocimiento de lo básico sobre el comportamiento de los factores externos que rodean la Sucursal y como están afectando la competencia.

### **6.3.1.3 Clientes**

El punto clave de los dos elementos mencionados anteriormente recae sobre el cliente y en una escala del 1 al 10 de importancia, debe ser el 10. ¿Por qué? Porque la banca depende de los clientes para captar recursos, para colocar recursos; los clientes pueden influir en la rentabilidad más allá de un indicador compuesto. Esta es una de las principales bases que conllevan al éxito de cualquier entidad bancaria; si bien es cierto el “cementazo” manchó el nombre del BCR, hay una oportunidad del volver a crear valor al cliente, incentivar y dar seguridad por medio de acciones que conlleven un buen fin específico. En el caso de la Sucursal José María Zeledón, este aspecto está en cada funcionario, desde el que abre la puerta hasta el que la vuelve cerrar; de ellos depende generar este valor y fidelidad del cliente. La propuesta toma en cuenta al cliente, más que la cartera es una banca “Seniors” y debe haber un diferenciador, pero ¿cómo atraer nueva cartera? Buscándola, conociendo nuevos comercios, ofreciendo los productos financieros con más intensidad, al buscar alianzas estratégicas de la zona, darles un diferenciador que permitan generar valor, fidelidad y que cumpla con las expectativas del mercado. Este es un elemento que puede influenciar en la colocación de nuevos créditos y se puede cumplir con la finalidad del negocio de intermediación financiera.

#### **6.3.1.4 Políticas**

La banca estatal, en el paso de los años, ha ido endureciendo sus políticas, por un tema de prevención, de cumplimiento, inseguridad ciudadana, entre otras variables que han ocasionado dificultades en la toma de decisiones gerenciales. Desde pedir una tarjeta de crédito hasta un crédito empresarial es un proceso poco eficiente, que permite al cliente explorar otras opciones, dar el margen y permitir que la competencia finalice el negocio; este se debe tomar en cuenta, pues, más allá de un tema de riesgo, se debe evaluar un tema de oportunidad. Y si bien es cierto, la banca debe generar rentabilidad, mayor debe ser su compromiso con la ciudadanía costarricense y como se puede influir de manera positiva al permitir oportunidad y generar una oportunidad de negocio. Un mejoramiento en las políticas permitiría hacer reestructuraciones crediticias con mejores tasas de interés, eliminación de tasas piso y generación de trámites más rápidos y rentables.

#### **6.3.1.5 Factores económicos**

Unos de los indicadores compuestos del modelo C.A.M.E.L.S (sensibilidad a riesgos de mercado) está relacionado con los factores económicos, los cuales presentan una amenaza para la Sucursal, en cuanto a que no se puede controlar, pero sí mitigar. Es vital que el gerente de la Sucursal José María Zeledón, conozca el comportamiento de los factores económicos, para la toma de decisiones; esto le permite actuar rápido, al implementar estrategias de colonización de carteras, mejoramiento en la tasa de interés de inversiones, reestructuraciones de cartera, colocación de productos financieros, entre otros.

#### **6.3.1.6 Tecnología**

La nueva era de hacer negocios conduce a nuevas herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar los procesos, a ser más eficientes en la realización de los trámites. Es importante que el BCR lo tome en cuenta, pues la banca no invierte mucho en temas de tecnología; se puede ver reflejado en la competencia que tiene mejores plataformas, apps, trámites en línea, vía telefónica. Pero es un tema de adaptarse y la banca pública no lo está haciendo y por tanto, no está generando negocios a partir de nuevas herramientas; algunos productos se realizan por la banca en línea, que llevan más de 8 años en el mercado y hasta ahora se está implementando. El tema repercute directamente a la Sucursal José María Zeledón, pues no tiene control sobre esto y es

difícil para la toma de decisiones. Es importante que las gerencias móviles y tecnológicas tengan más presencia y generen un mayor valor.

#### **6.3.1.7 Limitantes**

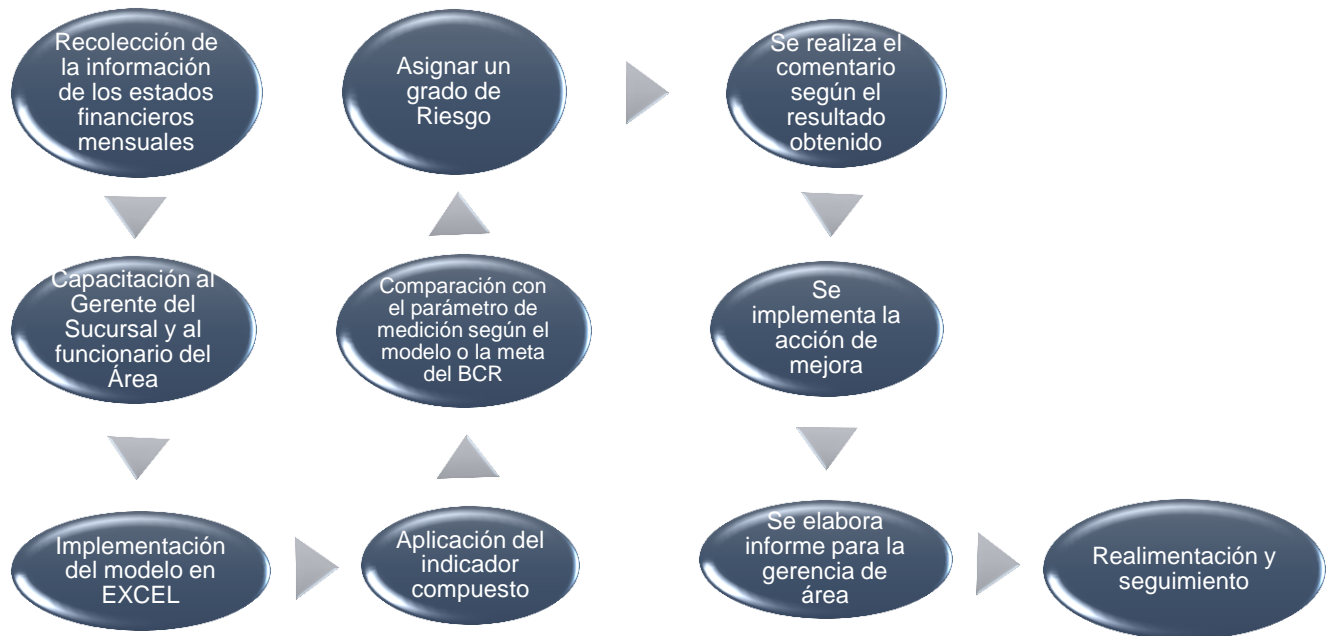
La falta de adaptación, endurecimiento en las políticas y el desconocimiento del mercado, han creado limitantes que afectan directamente la rentabilidad en la banca. Este el caso de la sucursal José María Zeledón, pero hay alternativas que la Gerencia puede tomar y no depende directamente de la Gerencia General. En esta investigación se especificó, área por área, qué estaba bien y qué estaba mal, para notar cómo influye la falta de adaptación al cambio; por esta razón, el BCR está cerrando oficinas. Más allá de la rentabilidad es un tema de mejora en los procesos, políticas, estudios de mercado, inversión en tecnología que no se están dando.

Es importante que los aspectos cualitativos sean tomados en cuenta. Los cuestionarios ayudaron a determinar la percepción de los clientes hacia la sucursal y sus productos. La falta de conocimiento de estos ha hecho que solamente inviertan en CDPS y no estén utilizando otros medios como los fondos de inversión, que, si bien es cierto, la cartera pasiva se traslada y genera un ingreso por servicio a la sucursal, es una manera de traslado de fondos de cartera que puede tomar en cuenta la sucursal. Pero en ventanilla, los encargados del servicio al cliente deben incentivar a los clientes y ofrecer estos productos; asimismo, el porcentaje de tarjetas de crédito es muy bajo, por tanto, a lo interno se debe realizar una estrategia: que de cada 10 clientes al menos a 5 se les ofrezca el producto y se agilice el trámite. El banco de Costa Rica, en general, debe reestructurar sus políticas crediticias y flexibilizar las medidas para así incrementar las carteras productivas.

El scoring de crédito utilizado, es bueno, pero se podría mejorar con simuladores de Montecarlo, que permitan hacer pronósticos y proyecciones en tiempo real. La propuesta va enfocada a una mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos, que, sin duda alguna, teniendo las provisiones correspondientes se podrá mejorar la rentabilidad y las brechas existentes entre carteras. Así mismo, se debe dar continuidad al negocio financiero. Sin duda, es una sucursal con fortalezas y debilidades, como lo mostró el análisis FODA, pero con los correctivos a corto y mediano plazo, se podrá mejorar, habiendo detectado las áreas que pueden comprometer a futuro la estabilidad de la Sucursal José María Zeledón. Esta es la manera en la cual influyen los aspectos cualitativos en los cuantitativos y de manera conjunta pueden influir en la rentabilidad.

## 6.4 Implementación de la propuesta de mejora mediante la aplicación de indicadores compuestos

Ilustración 8. Flujograma de la Propuesta de Mejora



Fuente: Elaboración propia

Para explicar el proceso para la implementación de la propuesta con las bases mostradas en las tablas anteriores, se procederá a su implementación mediante los modelos compuestos.

### a) Recolección de la información de los estados financieros mensuales

El BCR propina a cada sucursal los estados financieros donde se detallan los datos obtenidos en el estado de resultados, balance general, comportamiento de las carteras y morosidad. el gerente de la sucursal con esta información básica y los conocimientos contables posee el material para la elaboración del indicador compuesto.

### b) Capacitación al gerente de la Sucursal José María Zeledón

Se debe realizar una capacitación al gerente por medio de herramientas como ZOOM, TEAMS de manera virtual, con una duración de 16 horas. Esto, con el fin de que sea

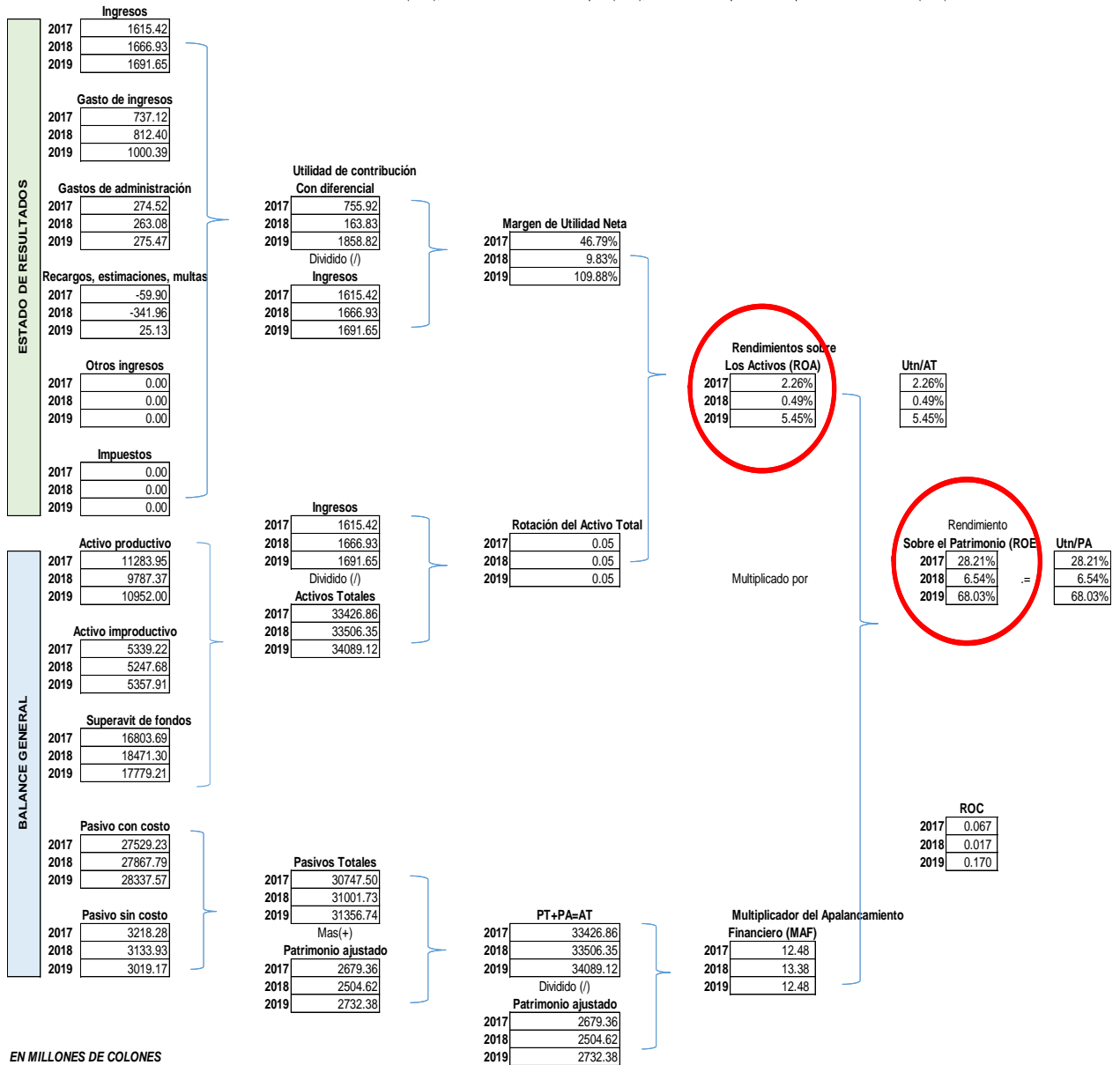
explicada la interpretación de los resultados obtenidos y cómo se deben implementar los modelos compuestos.

### c) Implementación del Modelo en EXCEL

Se facilitará al gerente de la Sucursal los modelos por aplicar, los cuales son los siguientes:

## Ilustración 9. Dupont Ejemplo del Modelo

Relaciona el rendimiento de la sucursal considerando el rendimiento sobre activos (ROA), con el rendimiento sobre el capital (ROE), mediante el multiplicador del apalancamiento financiero (MAF)



Fuente: Elaboración propia

Los datos que se deben propiciar para el modelo Dupont son las siguientes cuentas del estado de resultados:

- ⇒ Ingresos
- ⇒ Costo de ingresos
- ⇒ Gastos de administración
- ⇒ Recargos, estimaciones y multas
- ⇒ Otros ingresos
- ⇒ Impuestos.

Estos datos dan como resultado la utilidad con diferencial cambiaria de la Sucursal José María Zeledón. La utilidad, dividida entre los ingresos genera el margen de utilidad. Los datos que se deben propiciar para el modelo Dupont son las siguientes cuentas del balance general:

- ⇒ Activo productivo
- ⇒ Activo improductivo
- ⇒ Superávit de fondos
- ⇒ Pasivo con costo
- ⇒ Pasivo sin costo

Completado con los datos del estado de resultados y balance general, se empiezan a generar los diferentes indicadores para ir cumpliendo con el modelo, los ingresos son divididos entre los activos totales para generar la rotación del activo total. El margen de utilidad neta es multiplicado por la rotación del activo total, para dar como resultado el ROA (rendimiento sobre los activos).

Las cuentas del balance general suman al patrimonio ajustado y el pasivo total para generar la igualdad con el activo total y este es dividido por el patrimonio ajustado dando como resultado el MAF (multiplicador de capital). Obtenidos los resultados del ROA y el MAF son multiplicados para obtener como resultado el ROE (rendimiento sobre el patrimonio).

Beneficios de DUPONT explicados por tres indicadores:

- ⇒ **Margen neto de utilidad:** Hay productos financieros que no tienen gran rotación, es decir, se colocan en lapsos muy amplios. Las sucursales que solo venden este tipo de productos dependen en gran parte del margen de utilidad por cada uno de sus ingresos. Si

este margen es bueno, es posible obtener una rentabilidad alta sin vender un alto volumen de productos.

- ⇒ **Rotación de los activos totales de la Sucursal:** A diferencia del anterior, se da cuando una sucursal tiene menor margen, pero es compensado con la gran cantidad de colocación de créditos y, como consecuencia, por el buen manejo de sus activos. Un producto con una rentabilidad baja, pero rotativo diariamente, es más rentable que un producto con gran margen, pero poca rotación.
- ⇒ **Apalancamiento financiero:** Consiste en la posibilidad de financiar inversiones sin contar con recursos propios. Para operar, la empresa requiere activos y estos pueden financiados por el patrimonio (aporte de los socios) o recurriendo a préstamos con terceros. Cuanto mayor es el capital financiado, mayores serán también los costos financieros, lo que afecta directamente a la rentabilidad generada por los activos.

### **Modelo de la Volatilidad para entender el comportamiento del Tipo de Cambio**

Este modelo propicia al gerente de la Sucursal, estimar la variación a la sensibilidad del mercado según la composición de los activos y pasivos en moneda extranjera. Es calculado con al menos 36 observaciones de variación del tipo de cambio que publica el BCCR. Estas observaciones son calculadas con el logaritmo natural, se calcula la varianza y desviación estándar para obtener a un nivel de confianza de Z 2.33 el grado de volatilidad, ver Apéndice C: Aplicación del Modelo de la Volatilidad.

### **Modelo Z Score Altman**

El primer Z Score de Riesgo evalúa los siguientes elementos:

- ⇒ Inversión neta en activos
- ⇒ Rendimiento del activo
- ⇒ Margen bruto del activo total
- ⇒ Rotación de la inversión
- ⇒ Razón de apalancamiento.

Ver Apéndice D: Z Scoring de Riesgo. Se muestran los cálculos del modelo, se aplica a la Sucursal José María Zeledón para analizar la rentabilidad de las utilidades con respecto a los activos con el menor riesgo asociado.

### **Modelo Z Score de Quiebra**

El Z Score de quiebra evalúa los siguientes elementos:

- ⇒ Inversión neta en activos
- ⇒ Rendimiento del activo
- ⇒ Margen bruto del activo total
- ⇒ Razón de apalancamiento.

Ver Apéndice E: Z Scoring de Quiebra. Se muestran los cálculos del modelo, miden la exposición de la Sucursal respecto a condiciones de poca generación que lo puedan quebrar.

### **Modelo Z Score de Crédito**

El Z Score de Crédito evalúa los siguientes elementos:

- ⇒ Razón circulante
- ⇒ Razón de apalancamiento.

Ver Apéndice F: Z Scoring de Crédito. Se muestran los cálculos del modelo; en este caso, analiza la capacidad de la sucursal para generar cartera activa a partir de los pasivos.

### **Indicadores C.A.M.E.L.S**

Estos indicadores permiten evaluar el riesgo y los niveles de irregularidad en los que se encuentra la Sucursal José María Zeledón.

#### ⇒ **Compromiso Patrimonial**

Se calcula con la pérdida esperada de los activos, dividido entre las estimaciones para activos. Ayuda a determinar qué tan comprometido está el patrimonio ante una eventual pérdida de la cartera de crédito. Ver Apéndice L: Compromiso Patrimonial y Pérdida Espera de Activos, con los cálculos para el modelo.

#### ⇒ **Activos y la morosidad**

Se calcula con la cartera mayor a 90 días más cobro judicial, dividido entre la cartera directa. Este indicador permite determinar el grado de morosidad de la Sucursal. Ver Apéndice M: Manejo de Activos y Gasto, con los cálculos para el indicador.

#### ⇒ **Manejo de los Activos**

Se calcula con el activo productivo dividido entre el pasivo con costo. Permite determinar la rentabilidad de las colocaciones. Ver Apéndice M: Manejo de Activos y Gasto, con los cálculos para el indicador.

#### ⇒ **Manejo del gasto**

Se calcula con los gastos de administración divididos entre la utilidad o pérdida acumulada trimestral, permite medir la rentabilidad de la utilidad en relación al gasto. Ver Apéndice M: Manejo de Activos y Gasto, con los cálculos para el indicador.

⇒ **Riesgo cambiario**

Se calcula con el valor absoluto de activos en moneda extranjera menos pasivos en moneda extranjera, multiplicado por la variación máxima esperada en el tipo de cambio en un año; es calculado con el modelo de la volatilidad.

⇒ **Riesgo Tasa de Interés**

Se calcula valor absoluto de [duración de activos en colones sensibles a tasas menos (duración de pasivos en colones sensibles a tasas \* Pasivos en colones sensibles a tasas / activos en colones sensibles a tasas)] / (1 + tasa básica pasiva) \* Cambio máximo esperado en un año en la tasa básica pasiva. Ver Apéndice N: Riesgo Tasa de Interés. Ver Apéndice O: Indicadores Compuestos del Modelo C.A.M.E.L.S. Son integrados para generar un solo índice.

Con los datos obtenidos por los indicadores compuestos se comparan con la siguiente tabla, la cual muestra las metas o los niveles normales en los cuales se debe encontrar el indicador.

**Tabla 51. Evaluador de Indicadores**

Nombre gerente: XXX Evaluador de indicadores Sucursal José María Zeledón				
Indicadores	Resultado	Evaluador	Grado de Riesgo	Comentario
Dupont		D > 6.74%		
Volatilidad (duración)		V=>0		
<b>MODELO Z-SCORE ALTMAN</b>				
Z score riesgo		Z => 3		
Z score quiebra		Z => 6		
Z score crédito		Z=> 1,4		
<b>CARTERA DE CRÉDITO Y CRECIMIENTO EN INGRESOS</b>				
Cartera de crédito		> 50%		
Crecimiento ingresos		> 10%		
Eficiencia operativa		E =< 40%		
Superávit		0		
<b>MODELO C.A.M.E.L.S</b>				
Capital		C =< 0%		
Activos (Morosidad)		A =< 3%		
Manejo activo productivo		M => 0,95		
Manejo gasto		M =< 99,23%		
Rendimientos		R=>0		
Calce de plazos		NO		
Riesgo por tasas M.N		R=<5%		
Riesgo por tasas M.E		R=<5%		
Riesgo cambiario		R =< 5%		

Fuente: Elaboración propia

El Gerente de la Sucursal José María Zeledón con los datos obtenidos por los modelos mencionados anteriormente y algunos indicadores simples, debe completar esta tabla, asignando el resultado obtenido, evaluándolo con el objetivo del BCR o el parámetro de la SUGEF. En el caso de que no cumpla, debe asignarle un grado de riesgo y realizar un comentario del comportamiento del indicador compuesto.

Según el comportamiento que muestra el indicador, el gerente deberá implementar una acción de mejora y realizar un informe a la Gerencia del Área, del procedimiento por seguir, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 52. Informe para la Gerencia de Área**

Nombre gerente: XXX							
Informe mensual de Indicadores							
Nombre Sucursal: José María Zeledón							
Indicadores	Resultado	Evaluador	Grado de Riesgo	Acción de mejora	Impacto	Plazo	Seguimiento
Dupont		D > 6.74%					
Volatilidad (duración)		V=>0					
<b>MODELO Z-SCORE ALTMAN</b>							
Z score riesgo		Z => 3					
Z score quiebra		Z => 6					
Z score crédito		Z=> 1,4					
<b>CARTERA DE CRÉDITO Y CRECIMIENTO EN INGRESOS</b>							
Cartera de crédito		> 50%					
Crecimiento ingresos		> 10%					
Eficiencia operativa		E =< 40%					
Superávit		0					
<b>MODELO C.A.M.E.L.S</b>							
Capital		C =< 0%					
Activos (Morosidad)		A =< 3%					
Manejo activo productivo		M => 0,95					
Manejo gasto		M =< 99,23%					
Rendimientos		R=>0					
Calce de plazos		NO					
Riesgo por tasas M.N		R=<5%					
Riesgo por tasas M.E		R=<5%					
Riesgo cambiario		R =< 5%					

Fuente: Elaboración propia

El gerente deberá generar un reporte mensual de los datos obtenidos por los indicadores y generar un informe mensual para ser enviado a la Gerencia del Área con las acciones de mejora, el impacto, el plazo que esta conllevarán, esto, con el fin de mejorar la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón.

La implementación de estos modelos permitiría, no solo al gerente de la Sucursal José María Zeledón, sino a la Gerencia de Área, tener los parámetros de evaluación e informes detallados de los comportamientos de las diferentes áreas de la Sucursal, de una manera integral, lo cual sería beneficioso, pues en una sola tabla se tienen los resultados de los diferentes indicadores de rentabilidad y riesgo.

De esta manera, la propuesta de mejora ha sido detallada desde lo general a lo específico, tomando en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos con las acciones correctivas que se deben implementar, el seguimiento que se les debe dar, con implementación de cronogramas y guías de trabajo que permitirán a la Gerencia la mejora en la toma de decisiones y por tanto, aumentar la rentabilidad de la Sucursal José María Zeledón.

Para finalizar con la propuesta de mejora, se adjuntará un cronograma de su implementación, el cual será detallado:

- ⇒ El gerente, mensualmente, debe revisar los estados financieros
- ⇒ Se realiza capacitación al gerente de la Sucursal para la creación y el análisis de cada modelo e indicador
- ⇒ Se implementa el modelo en Excel y la propuesta de mejora
- ⇒ El gerente, mensualmente, aplica los modelos
- ⇒ Realiza comparación con los parámetros de medición
- ⇒ Asigna un grado de riesgo según los datos obtenidos
- ⇒ Realiza el comentario de por qué se está generando el evento
- ⇒ Implementa la acción de mejora, en caso de ser necesario
- ⇒ Debe elaborar informes mensuales para la gerencia de área, como se mostró en la tabla
- ⇒ Realimenta los datos y les da seguimiento.

La implementación de los indicadores compuestos generaría un costo, pues se debe capacitar al gerente de la Sucursal y a un funcionario del área financiera, que pertenece a la zona Central-Curridabat. A continuación, se presenta una tabla con el costo que generaría la implementación.

**Tabla 53. Costo de la Implementación de la Propuesta**

<b>Nombre del curso o taller</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Comentario</b>
<i>Análisis financiero mediante Excel</i>	<b>Gerente de la Sucursal</b>	16 Horas	₡ 87 150,00	Por medio de capacitación SAGO
<i>Creación de los modelos e indicadores compuestos en Excel</i>	<b>Encargado Financiero de la Zona</b>	16 Horas	₡ 98 150,00	Por medio de capacitación SAGO
<b>Costo total de la Capacitación</b>			<b>₡ 185 300,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para la implementación se debe realizar una capacitación al gerente de la Sucursal por medio de un taller de análisis financiero, mediante Excel, que le permita el conocimiento sobre la herramienta y el análisis de los resultados; es vital para la interpretación de los indicadores compuestos. Se debe capacitar al funcionario encargado de la preparación de los Estados Financieros de la Zona Central-Curridabat para la implementación de los modelos compuestos y como se muestra en la Tabla 52. Informe para la Gerencia de Área será el machote, para que el gerente, con los datos obtenidos, complete la tabla y tome las decisiones correspondientes que permita mejorar la rentabilidad.

Las capacitaciones tendrán una duración de 16 horas (2 días de 8 horas cada uno) y será impartido por medio de SAGO empresarial, la cual capacita las diferentes áreas del BCR, según sea la necesidad existente. Esto será virtual y tendrá un costo de **₡ 185 300,00**, cargado a la contabilidad de la Sucursal José María Zeledón.

Las capacitaciones permitirán la captura de datos al funcionario del Área Financiera, encargada de la zona para elaborar estos modelos que le permitirán al gerente tener los parámetros de mediciones y asignarles un grado de riesgo para la implementación de las acciones correctivas.

**Tabla 54. Cronograma de Implementación de la Propuesta de Mejora**

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA IV TRIMESTRE 2020**

<b>Nombre gerente:</b>		XXX																		
<b>Nombre gerencia/Oficina:</b>		José María Zeledón																		
Acción	Responsable	Plazo	Estado	Octubre				Noviembre				Diciembre				Informe				
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4					
1	Recolección de información de los estados financieros	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
2	Capacitación gerente de la Sucursal	El Autor	2 días	Sin empezar																
3	Implementación del modelo y la propuesta	El Autor	1 vez	Sin empezar																
4	Aplicación del indicador compuesto	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
5	Comparaciones con los parámetros de medición	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
6	Asignar grado de riesgo	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
7	Realizar comentario de referencia	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
8	Implementa acción de mejora, en caso de ser necesario	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
9	Elaborar informes	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																
10	Realimentación y seguimiento	Gerente de la Sucursal	Mensual	Sin empezar																

Fuente: Elaboración propia

Estos sería los pasos por seguir y la implementación de la propuesta de mejora para la Sucursal José María Zeledón, con el objetivo de propiciar los modelos y las acciones correctivas para la continuidad del negocio y desde luego, con el beneficio de aumentar la rentabilidad.

## 7 Referencias

- Acuerdo SUGEF 1-05 (2020). [Reglamento para la Calificación de Deudores].
- Acuerdo SUGEF 24-00 (2020). [Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas].
- Acuerdo SUGEF 3-06 (2020). [Reglamento Sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras].
- Acuerdo SUGEF 375-2003, (10 de Junio, 2003) [Indicadores Financiero Individuales por Entidad]
- Aguirre, S. A. (Noviembre de 2015). Análisis Financiero MER PUBLICIDAD S.A. Período del 2012 al 2014. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9252/1/MERCHAN%20AGUIRRE%20SILVIA.pdf>.
- Arce, E., & Campoverde, V. M. (2017). *Análisis de la situación financiera y operacional del hotel Marcellus* (Tesis para optar por el grado de Ingeniería en Tributación y Finanzas) Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24237>.
- BBVA, (2020). Scoring de crédito [Scoring, el programa que aprueba tú crédito] <https://www.bbva.com/es/scoring-programa-aprueba-credito/>.
- Bermejo, L., & Fernández, P. (2004). Análisis de Rentabilidad de una Oficina Bancaria. *Publicaciones IFM, Parada W-0508 Banco Interamericano de Desarrollo, 1300*.
- Carot, J.M., Henríquez, P., Haug, G., Mora, J.G., Ristoff, D., Vidal, J., Vila, L., y González, E.(2012). Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina, Editorial
- Cascante, Javier (1996); “Valoración de Activos de Renta Fija”. Material didáctico para el curso homónimo en el Programa Profesional en Mercado de Valores. FUNDEPOS. San José, Costa Rica. Mimeo.

- Chevalier, S., Choiniere, R. y Bernier, L. (1992). User guide to 40 Community Health Indicators. Ottawa: Community Health Division, Health and welfare Canada.
- Cubero, M. (1999). Modelo del discriminante para la detección temprana del riesgo de quiebra en entidades bancarias. (Tesis de maestría inédita).
- Echeverría, B. (2009). Un camino al conocimiento. España: EUNED.
- Escoto, R. (2001). Banca comercial. Costa Rica: EUNED.
- Escoto, R. (2007). Banca Comercial. (1ª ed Segunda Reimpresión). San José: Editorial EUNED
- Escoto, R. (2007). Banca Comercial. (1ª ed Segunda Reimpresión). San José: EUNED.
- Ferrell, L., Hirt, G. A., & Ferrell, O. C. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante.
- Freudenberg, M. (2003). Composite Indicators of country Performance: A critical Assessment, OECD STI Working Paper, DSTI/DOC(2003)16, OECD Publishing, Paris
- Gil, S. (2020). Sucursal Bancaria [La oficina o sucursal bancaria es la dependencia que establece una entidad financiera como principal canal de distribución de sus productos]. <https://economipedia.com/definiciones/sucursal-bancaria.html>.
- Giovanny, G. (11 de agosto de 2001). Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>.
- Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera (12a . ed.). México. Pearson.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2009). Fundamentos de inversión. México: Pearson Educación.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson.
- Hair, J.F., Anderson, R, Tatham, R. y Black, W. (2007). Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.).

- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. Colonia Desarrollo Santa Fe: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, M. (2014). Modelo financiero para la detección de quiebras con el uso de análisis discriminante múltiple. INTERSEDES.
- Historia de la Asociación Bancaria Costarricense (ABC), (2017). Recuperado de: <http://www.abc.fi.cr/acerca-de-la-abc> , Página 1
- Historia del Banco de Costa Rica. (2020). Recuperado de [https://www.bancobcr.com/wps/portal/bcr/bancobcr/acercadelbcr/informacion\\_corporativa/historia/](https://www.bancobcr.com/wps/portal/bcr/bancobcr/acercadelbcr/informacion_corporativa/historia/)
- Horne, J. C., & John M. Wachowicz, J. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación de México
- Jiménez, A. M., & Delgado, Ó. (2019). *Diseño de un modelo de análisis de estados financieros para la empresa Expocerámica Acabados SA*. (Tesis para optar por el título Profesional de Maestría en Finanzas). Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/79115>.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Interamericana.
- Kumar, R. (2015). Valoración: teorías y conceptos. Prensa académica.
- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL LEY N°1644. (2020) Recuperado de: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Fiduciaria/PDF/BNCR%20%20Ley%20Organica%20Sistema%20Bancario%20Nacional.pdf>.
- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL LEY N°1644. (2020) Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=9925](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=9925) , Página 1.
- Maila Cando, J., & Villalta Calle, L. (2017). “Análisis de la Situación Financiera de la Escuela Particular N° 69 El Mundo del Bam Bam”. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22063> .

- Medina, A., (2018). *Análisis de la situación financiera en la rendición de cuentas de la cooperativa “Unidos Venceremos” período 2017*. (Tesis para optar al título de Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1187>.
- Memoria Anual del Banco Central de Costa Rica, (2016) recuperado de: <http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/memoriaanual/Memoria Anual 2016.pdf>.
- Merino, I., & Hernández, C. (2016). *Análisis financiero de la empresa Acrux CA, Guayaquil, 2016* (Tesis para optar por el título de Contador Público Autorizado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13968>.
- Ott, W.(1978). *Environmental Indices: Theory and Practise*. Michigan: Ann Arbor Science.
- Padilla, V. M. G. (2014). *Introducción a las finanzas*. Grupo Editorial Patria.
- Picado, D. E. (2017). *Modelo de Diagnóstico Financiero para una PYME ferretera en Costa Rica: Caso Ferretería DEP: periodos 2015 y 2016*. (Tesis para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas) Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/9674>.
- Publicaciones SUGEF. (2020). Entidades supervisadas por la SUGEF., recuperado de: [https://www.sugef.fi.cr/entidades\\_supervisadas/lista\\_entidades\\_supervisadas\\_por\\_SUGEF.aspx](https://www.sugef.fi.cr/entidades_supervisadas/lista_entidades_supervisadas_por_SUGEF.aspx).
- Rivera, A., & Ulloa, M. (2015). *Modelo de análisis financiero para entidades de intermediación financiera de segundo piso*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Finanzas) Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6652>.
- Rodó, P. (2020). Logaritmo Natural [El logaritmo natural,  $\ln(x)$ , es el inverso de la función exponencial e definido en  $x$  sólo para números reales positivo]. <https://economipedia.com/definiciones/logaritmo-natural.html>.
- Salas, T. (2012). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. Costa Rica. Editorial Guayacán.

Sevilla, A. (2020). (Duración de un bono).<https://economipedia.com/definiciones/duracion-de-un-bono.html>.

Sizer, J., Spee, A y Bormans, R (1992). The role of performance indicators in higher education. *KHugher Education*, 24(2):133-155.

Tito Rodríguez, M., & Rosas Ganán, M. (2016). ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA EMPRESA PROMAPLAST S.A DEL PERIODO 2010-2014. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5512/1/T-UCSG-PRE-ECO ADM261.pdf>.

## 8 Apéndices

### 8.1 Apéndice A: Rentabilidad de las colocaciones

Rentabilidad de las colocaciones	2017	2018	2019	
Rendimiento Cartera	10,47%	11,22%	10,15%	Ingresos intermediación financiera / Cartera al día y -90 días de atraso
Costo Captación	2,19%	2,38%	2,84%	Gastos por intermediación financiera / Captación con costo
<b>Rendimiento neto</b>	<b>8,28%</b>	<b>8,84%</b>	<b>7,31%</b>	
Cartera +90	3,69%	6,90%	4,31%	Cartera +90 / Cartera total
Estimación / Cartera Total	2,23%	5,56%	3,55%	Estimación de cartera / Cartera total
<b>Rendimiento real</b>	<b>2,35%</b>	<b>-3,63%</b>	<b>-0,55%</b>	

### 8.2 Apéndice B: Metas Del BCR

Cuadro de Mando Integral CMI Subgerencia Banca de Personas						
GRUPO	No.	Obj. Est.	OBJETIVO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	META	POND
FINANZAS	1.1	2	ROE	Utilidad nominal/Patrimonio promedio de los últimos 12 meses	6,74%	10,00%
	1.2	2	Crecer en captación Banca Personas	Saldo captaciones promedio 2019- Saldo de captaciones promedio 2018/Saldo de captaciones promedio 2018	5,50%	10,00%
	1.3	2	Crecer en la cartera de crédito total	Cartera de crédito promedio total 2019- Cartera de crédito promedio total 2018/Cartera de crédito promedio total 2018	5,00%	10,00%
	1.4	2	Disminuir la morosidad de cartera	Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial/Cartera total	3,60%	10,00%
	1.5	2	Crecer en ingresos por servicios Totales	Ingresos por servicios totales 2019 - Ingresos totales 2018/ingresos por servicios totales del año 2018	10,00%	10,00%

### 8.3 Apéndice C: Aplicación del modelo de la volatilidad

Periodos	TC Compra	Log TC	Tasa Básica	Log TB
1 26 / nov / 2019	₴ 562,54		3,65	
2 27 / nov / 2019	₴ 561,57	-0,001726	3,65	0,000000
3 28 / nov / 2019	₴ 560,45	-0,001996	3,65	0,000000
4 29 / nov / 2019	₴ 559,83	-0,001107	3,65	0,000000
5 30 / nov / 2019	₴ 558,90	-0,001663	3,65	0,000000
6 01 / dic / 2019	₴ 558,90	0,000000	3,65	0,000000
7 02 / dic / 2019	₴ 558,90	0,000000	3,65	0,000000
8 03 / dic / 2019	₴ 560,22	0,002359	3,65	0,000000
9 04 / dic / 2019	₴ 563,53	0,005891	3,65	0,000000
10 05 / dic / 2019	₴ 563,99	0,000816	3,65	0,000000

11	06 / dic / 2019	₡	566,91	0,005164	3,65	0,000000
12	07 / dic / 2019	₡	565,08	-0,003233	3,70	0,013606
13	08 / dic / 2019	₡	565,08	0,000000	3,70	0,000000
14	09 / dic / 2019	₡	565,08	0,000000	3,70	0,000000
15	10 / dic / 2019	₡	565,59	0,000902	3,70	0,000000
16	11 / dic / 2019	₡	567,59	0,003530	3,70	0,000000
17	12 / dic / 2019	₡	567,60	0,000018	3,70	0,000000
18	13 / dic / 2019	₡	566,61	-0,001746	3,70	0,000000
19	14 / dic / 2019	₡	563,73	-0,005096	3,60	-0,027399
20	15 / dic / 2019	₡	563,73	0,000000	3,60	0,000000
21	16 / dic / 2019	₡	563,73	0,000000	3,60	0,000000
22	17 / dic / 2019	₡	562,33	-0,002487	3,60	0,000000
23	18 / dic / 2019	₡	562,52	0,000338	3,60	0,000000
24	19 / dic / 2019	₡	563,65	0,002007	3,60	0,000000
25	20 / dic / 2019	₡	562,52	-0,002007	3,60	0,000000
26	21 / dic / 2019	₡	563,21	0,001226	3,65	0,013793
27	22 / dic / 2019	₡	563,21	0,000000	3,65	0,000000
28	23 / dic / 2019	₡	563,21	0,000000	3,65	0,000000
29	24 / dic / 2019	₡	564,72	0,002677	3,65	0,000000
30	25 / dic / 2019	₡	568,49	0,006654	3,65	0,000000
31	26 / dic / 2019	₡	568,49	0,000000	3,65	0,000000
32	27 / dic / 2019	₡	569,34	0,001494	3,60	-0,013793
33	28 / dic / 2019	₡	569,93	0,001036	3,60	0,000000
34	29 / dic / 2019	₡	569,93	0,000000	3,60	0,000000
35	30 / dic / 2019	₡	569,93	0,000000	3,60	0,000000
36	31 / dic / 2019	₡	570,09	0,000281	3,60	0,000000

<b>Mínimo</b>	558,9			3,60	
<b>Máximo</b>	570,09			3,70	
<b>Contar</b>	36	35		36	35
<b>Varianza</b>	11,168345	5,79114E-06		0,00130754	3,85557E-05
<b>Desviación estándar</b>	3,34190739	0,002406478		0,036159918	0,006209322
<b>Desviación estándar</b>		<b>0,002406478</b>			<b>0,006209322</b>

<b>Nivel confianza</b>	90%	90%
<b>Volatilidad</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,80%</b>

<b>Nivel confianza</b>	95%	95%
<b>Volatilidad</b>	<b>0,40%</b>	<b>1,02%</b>

<b>Nivel confianza</b>	99%	99%
<b>Volatilidad</b>	<b>0,56%</b>	<b>1,44%</b>

## 8.4 Apéndice D: Z Scoring del Riesgo

<b>SUCURSAL JOSE MARÍA ZELEDÓN</b> <b>MODELO Z SCORING RIESGO 2019</b> <b>En Millones de colones</b>			
<b>1-Inversión neta en activos</b>			
<b>Numerador</b>	Activo circulante-Pasivo circulante	(17 385,57)	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34 089,12	
		-0,51	x1
	Multiplicador		1,2
	<b>Resultado neto del índice</b>	-0,61	
<b>2-Rentabilidad del activo</b>			
<b>Numerador</b>	Utilidades Retenidas	1 044,01	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34 089,12	
		0,03	x2
	Multiplicador		1,4
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,04	
<b>3-Margen bruto a activo total</b>			
<b>Numerador</b>	Utilidad Bruta	2 109,17	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34 089,12	
		0,06	x3
	multiplicador		3,3
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,20	
<b>4-Rotación de la inversión</b>			
<b>Numerador</b>	Ventas o Ingresos total	1 692	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34 089,12	
		0,05	x4
	multiplicador		1
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,05	
<b>5-Patrimonio a deuda total</b>			
<b>Numerador</b>	Patrimonio	2 732	
<b>Denominador</b>	Pasivo Total	31 357	
		0,09	x5
	multiplicador		0,6
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,05	

## 8.5 Apéndice E: Z Scoring de Quiebra

SUCURSAL JOSÉ MARÍA ZELEDÓN MODELO Z SCORING QUIEBRA 2019 En millones de colones			
<b>1-Inversión neta en activos</b>			
<b>Numerador</b>	Activo circulante-Pasivo circulante	(17 385,57)	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34 089,12	
		-0,51	
	Multiplicador		6,56
	<b>Resultado neto del índice</b>	-3,35	
<b>2-Rentabilidad del activo</b>			
<b>Numerador</b>	Utilidades Retenidas	1 044,01	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34089,12123	
		0,03	
	Multiplicador		3,26
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,10	
<b>3-Margen bruto a activo total</b>			
<b>Numerador</b>	Utilidad Bruta	2 109,17	
<b>Denominador</b>	Activos Totales	34089,12123	
		0,06	
	Multiplicador		6,72
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,42	
<b>4- Patrimonio a deuda total</b>			
<b>Numerador</b>	Patrimonio	2 732	
<b>Denominador</b>	Pasivo Total	31 357	
		0,09	
	Multiplicador		1,05
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,09	

## 8.6 Apéndice F: Z Scoring de Crédito

SUCURSAL JOSÉ MARÍA ZELEDÓN MODELO Z SCORING CRÉDITO 2019 En millones de colones			
1-Razón Circulante			
<b>Numerador</b>	Activo circulante	10 952,00	
<b>Denominador</b>	Pasivo Circulante	28 337,57	
		0,39	
	Multiplicador		0,4
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,15	
2-Razón de apalancamiento interno			
<b>Numerador</b>	Total Patrimonio	2 732	
<b>Denominador</b>	Total Pasivo	31 357	
		0,09	
	Multiplicador		0,6
	<b>Resultado neto del índice</b>	0,05	

## 8.7 Apéndice G: Calificación C.A.M.E.L.S

		SUCURSAL JOSÉ MARÍA ZELEDÓN									
		C.A.M.E.L.S. (Capital Assets Management Equity Liquity Sensitive)									
		Modelo de Calificación Cuantitativa Jun 2020									
NOMBRE DEL INDICADOR	Ponderación	CAT EG	INDICE	RI ES GO NO RM AL	GRADO DE INESTABILIDAD O IRREGULARIDAD FINANCIERA			Calific ación			
					1	2	3				
<b>CAPITAL</b>					0	0	0	0			
Compromiso Patrimonial	100,0%	1	-2,06%	-	0,00%	-	10,00%	-	20,00%	-	1,00
<b>ACTIVOS</b>					0	1	0	0			
Morosidad mayor 90 días / Cartera directa	50,0%	2	3,83%	-	3,00%	1	10,00%	-	15,00%	-	
Pérdida Esperada Cartera / Cartera Total	50,0%	3	3,86%	-	1,70%	-	3,70%	2	8,60%	-	2,50
<b>MANEJO</b>					0	1	1	1			
Act. Prod. Intermediación / Pasivo con costo	50,0%	4	0,37	-	0,95	-	0,85	-	0,75	3	
Gts. Administración / Utilidad Operacional Bruta	50,0%	1	72,37%	-	99,23%	-	100,00%	-	100,26%	-	2,50
<b>EVALUACIÓN RENDIMIENTOS</b>											
Rentab. Nominal/Patrimonio Promedio	100,0%	2	-2,56%	-	0,00%	1	-5,00%	-	-15,00%	-	2,00
<b>SENSIBILIDAD A RIESGOS MERCADO</b>											
Riesgo por Tasa Interés M.N.	25,0%	2	7,23%	-	5,00%	1	20,00%	-	35,00%	-	
Riesgo por Tasa Interés M.E.	25,0%	2	18,28%	-	5,00%	1	20,00%	-	35,00%	-	
Riesgo Cambiario	50,0%	4	122,08%	-	5,00%	-	20,00%	-	35,00%	3	3,00

## 8.8 Apéndice H: ICM BCR

### Informe de Crédito

Vivienda Accesible Colonos

Solución 3122 Origen de los recursos: 190 Tipo de cartera: 3 Tipo de persona contable: 31 Sub Cuenta Contable: 02 Producto Contable: 02

#### Descripción de la solicitud de crédito

Fecha del informe	domingo 11 de octubre de 2020
Monto solicitud crédito	<b>€45 000 000,00</b>
Tasa de interés inicial	7,75%
Plazo (en meses)	360 meses
Naturaleza Económica del gasto código utilizado: 310	Compra y/o reparación de vivienda para el deudor
Tipo de garantía	Hipotecaria
Venta del día BCR	€577,00
Compra del día BCR	€564,00

TASA BÁSICA PASIVA	5,75%
Póliza de desempleo	€12 026,53
Póliza de vida	€15 606,00
Póliza de incendio Hogar	€7 603,96
Cuota Mensual sin pólizas *	€325 739,13
Cuota Total incluyendo pólizas	€360 975,61
Acumulado deudas directas con el BCR del Deudor	<b>€45 000 000,00</b>

\* dato aproximado

#### Descripción del Deudor

DEUDOR 1	
Nombre del cliente	
Número de identificación	
¿Es colaborador del BCR?	
Estado civil	
Fecha de nacimiento	
Domicilio Exacto: (Incluya Provincia/Cantón/Distrito)	
Telefonos personales	
Lugar de trabajo	
Dirección de trabajo	
Años de laborar	
¿Aplica continuidad laboral?	No
Puesto que ocupa	
Tel. del trabajo	
Tipo de ingresos	Asalariado
¿Mitigación 100%?	No
¿Depósito en BCR?	No
¿CPH = 1?	SI
Ingreso Bruto mensual en colones	€817 394,00
Ingreso neto mensual en colones	€732 875,46
Ingreso Bruto mensual en dólares	
Ingreso neto mensual en dólares	

#### Información financiera del Deudor

Deudor 1		
Saldo deudas directas vigentes:	Colones	€0,00
	Dólares	\$ 0,00
Cuotas deudas directas vigentes:	Colones	€0,00
	Dólares	\$ 0,00
Pago mínimo tarjeta de crédito (deudor)	Colones	€0,00
	Dólares	\$ 0,00
<b>Total cuotas deudas DIRECTAS</b>	Colones	<b>€325 739,13</b>
	Dólares	<b>\$ 0,00</b>
Saldo deudas indirectas (Fianzas):	Colones	€0,00
	Dólares	\$ 0,00
Cuotas deudas indirectas (Fianzas):	Colones	€0,00
	Dólares	\$ 0,00
<b>Total cuotas deudas INDIRECTAS y DIRECTAS</b>	Colones	<b>€325 739,13</b>
	Dólares	<b>\$ 0,00</b>
Escenario Base	Máximo según Ingreso	45,00%
	Porcentaje obtenido	<b>44,45%</b>
Escenario de Estrés	Máximo según ingreso	55,00%
	Porcentaje obtenido	<b>50,26%</b>
	Entrés de tasa	50,26%
	Entrés tipo de cambio	44,45%
Nivel de capacidad de pago		<b>Nivel 1</b>

Indicador CSD	Total cuotas mensuales	€325 739,13
	Ingreso bruto del participante	€817 394,00
	Relación cuota/ingreso	39,85%

Dictamen de GENERACIÓN de moneda extranjera. Acuerdo SUGEF 1-05. Lineamientos Generales VI.	No Generador Alto Riesgo
---	--------------------------

#### Descripción de la garantía

Tipo de garantía	Valor	% Cobertura	Subtotal de la garantía
Hipoteca	15 586 000,00	80%	12 468 800,00
Edificaciones	50 000 000,00	80%	40 000 000,00
Presupuesto			
Grados Anteriores			

Total garantía disponible		52 468 800,00
-	Grados anteriores (Saldo de hipoteca y/o prenda)	0,00
		0,00
Total a recibir en garantía		52 468 800,00
Sobrante de garantía		7 468 800,00
		16,60%

## 8.9 Apéndice I: Entrevista al Gerente de la Sucursal José María Zeledón



Reciba un cordial saludo. En calidad del estudiante de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Internacional de las Américas, que cursa la tesis de graduación, la presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción del cliente acerca la sucursal bancaria José María Zeledón.

La información suministrada es estrictamente confidencial. Por tal motivo, agradezco de antemano, el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente encuesta.

### Sucursal bancaria José María Zeledón.

Entrevista dirigida al gerente de la sucursal bancaria José María Zeledón.

#### Cartera de captación

- 1) ¿Considera usted útil, el modelo C.A.M.E.L.S para evaluar la gestión de las entidades bancarias y por qué? Justifique.
- 2) ¿Cómo está distribuida la cartera de captación de la sucursal bancaria José María Zeledón?
- 3) ¿Cuál es el producto que más se vende en la cartera de captación?
- 4) ¿Conoce el costo que genera la cartera de captación? Enumérelos.
- 5) ¿Cuál es la proporción de la moneda en la que más se captan recursos?
- 6) ¿Cuáles estrategias se implementan para mantener esta cartera?
- 7) ¿Qué estrategia se utiliza para atraer cartera nueva?
- 8) ¿En los últimos 6 meses, por el tema del COVID-19 cuántas cancelaciones ha habido de CDPS?
- 9) ¿Ha incrementado o disminuido la cartera de captación, cuánto?

#### Cartera de colocación

- 10) ¿Cómo está distribuida la cartera de colocación de la sucursal bancaria José María Zeledón?
- 11) ¿Cuál es el producto de mayor demanda en la cartera de colocación y se logra aceptar al 100%?
- 12) ¿Cuánto costo genera la cartera de colocación en temas de pagos de interés?
- 13) ¿Cuál es la proporción de la moneda en la que más se colocan recursos?
- 14) ¿Qué estrategia se utiliza para atraer cartera nueva?
- 15) ¿Cuánto es el índice de morosidad de la sucursal bancaria José María Zeledón?
- 16) ¿Cómo es la distribución de la morosidad en 30-60-90-180 días?
- 17) ¿Cuánto se encuentra en morosidad legal?
- 18) ¿Cuál es el producto que se consume mayor porcentaje de morosidad?
- 19) ¿Qué estrategia de cobro se utiliza para reducir el margen de morosidad?
- 20) ¿Qué costo tiene esa morosidad?
- 21) ¿En el último año, cuánto ha sido el monto que se ha enviado a cobro judicial?

- 22) ¿Con respecto al tema de estimaciones, cómo lo maneja la Sucursal y cómo es la distribución por carteras?
- 23) ¿Cómo se encuentra el índice de cartera vencida?
- 24) ¿Cómo se ha comportado la morosidad en los últimos 3 años?
- 25) ¿Cuáles son los gastos más altos actualmente de la sucursal?
- 26) ¿Qué gastos además de los pagos de intereses hay en la cartera activa?
- 27) ¿Qué estrategia utiliza para reducir los gastos mensuales?

## **8.10 Apéndice J: Entrevista al Promotor de la Sucursal José María Zeledón**



**Reciba un cordial saludo. En calidad del estudiante de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Internacional de las Américas, que cursa la tesis de graduación, la presente entrevista tiene como objetivo conocer información sobre la captación y colocación de la sucursal bancaria José María Zeledón.**

**La información suministrada es estrictamente confidencial. Por tal motivo, agradezco de antemano, el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente encuesta.**

**Entrevista dirigida al Promotor de la sucursal bancaria José María Zeledón.**

### **Preguntas:**

#### **Cartera de colocación**

- 1) ¿Cómo se ha visto afectada la cartera de colocación de la sucursal bancaria José María Zeledón con el tema del COVID-19 y por qué?
- 2) ¿Cuál es el producto que más se vende en la cartera de colocación?
- 3) ¿Cuántos arreglos de pago se han hecho por el tema de COVID-19?
- 4) ¿Cuál es el monto de estos arreglos?
- 5) ¿Cuál ha sido el producto que más problema ha dado por arreglos de pago y su moneda?
- 6) ¿Cuál es la moneda en la que se colocan más recursos?
- 7) ¿Qué estrategia se utiliza para atraer cartera nueva?
- 8) ¿Cómo se han comportado las solicitudes de créditos en los últimos tres años?
- 9) ¿Cuántas solicitudes se reciben al mes de créditos?
- 10) ¿Qué tipos de créditos son los que más solicitan?
- 11) ¿De todas las solicitudes, aproximadamente cuántas se logran concretar?
- 12) ¿Cuáles son las variables que miden?
- 13) ¿Cómo miden la capacidad?
- 14) ¿Qué herramienta se utiliza para medir la capacidad de pago de un cliente?
- 15) ¿Cómo se llama la herramienta de score de crédito que utilizan?

- 16) ¿Cuánto es la estimación para que un crédito sea moroso, según el estudio realizado previamente?
- 17) ¿Según su experiencia, qué factores intervienen para que el cliente llega a un nivel de morosidad?
- 18) ¿Qué estrategias se pueden utilizar para reducir el índice de morosidad?

### 8.11 Apéndice K: Cuestionario a Clientes de la Sucursal José María Zeledón



Reciba un cordial saludo. En calidad del estudiante de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Internacional de las Américas, que cursa la tesis de graduación, la presente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción del cliente acerca la sucursal bancaria José María Zeledón.

La información suministrada es estrictamente confidencial. Por tal motivo, agradezco de antemano, el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente encuesta.

**Estimado cliente de la sucursal bancaria José María Zeledón:**

**Instrucciones:** Lea cada pregunta y todas las opciones antes de escoger alguna. Seleccione solo una opción, a menos que se indique lo contrario.

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Rango de edad

- 18 a 30 años
- 31 a 50 años
- 51 años a 64 años
- 65 años o más

3. ¿Visita usted frecuentemente la sucursal bancaria José María Zeledón? Si la respuesta es **NO**, pase a la pregunta No 6.

- Sí
- No

4. ¿Cuántas veces visita la sucursal bancaria José María Zeledón, normalmente?

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- Cada 2 meses
- Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Cuándo prefiere visitar la sucursal bancaria?

- Por la mañana
- Por el mediodía
- Por la tarde
- Por la noche

6. ¿Cuáles son los trámites que realiza con más frecuencia? Marque las opciones que correspondan.

- Retirar efectivo
- Transferencia bancaria
- Pagos de servicios públicos
- Actualizar datos
- Realizar inversión en CDP
- Pago de tarjeta de crédito
- Solicitud de crédito
- Accesos a banca móvil
- Apertura de cuenta
- Otro (Por favor especifique)

7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la atención recibida?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

8. Mida el grado de satisfacción de los siguientes aspectos:

**Conocimiento y competencia de la persona que lo atendió**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**Resolución de los trámites**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**Profesionalidad de quien lo atendió**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**Trato recibido del personal de la Sucursal**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**Tiempo de espera para ser atendido**

- Muy satisfecho
- Satisfecho

- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

9. De los servicios presentados a continuación, marque con una **X**, según se indique.

<b>Servicios y productos</b>	<b>Conoce</b>	<b>No conoce</b>
Certificados a plazo		
Tucán		
Tarjetas de crédito		
Operadora de pensiones		
Fondos de inversión		
Ahorros automáticos		
Clave virtual		
Quick pass		
Créditos hipotecarios		
Créditos de vehículos		

10. Marque con una X si ha solicitado alguno de los siguientes productos en el último año.

<b>Servicios y productos</b>		
Certificados a plazo		
Tucán		
Tarjetas de crédito		
Operadora de pensiones		
Fondos de inversión		
Ahorros automáticos		
Créditos hipotecarios		
Créditos de vehículos		

11. ¿Cuál es el nivel de accesibilidad de la Sucursal para realizar trámites vía telefónica?

- Muy accesible
- Accesible
- Normal
- Poco accesible
- No hay accesibilidad

12. ¿Recomendaría esta sucursal bancaria a algún amigo o familiar?

- Seguro
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Seguro que no

13. ¿Actualmente, cuáles productos posee del Banco de Costa Rica? (Marque las opciones correspondientes).

- Seguros
- Cuenta de ahorros o corriente
- Créditos
- Tarjeta de crédito
- Tucán
- Certificados de depósito a plazo
- Fondos de inversión
- Planes de pensiones
- Datafono
- Ahorro automático

Otros

\_\_\_\_\_

14. ¿Le gustaría comentar algo para mejorar el servicio?

## 8.12 Apéndice L: Compromiso Patrimonial y Pérdida Esperada de Activos

### BCR JOSÉ MARÍA ZELEDÓN

#### Cálculo de la Suficiencia Patrimonial

Para el mes de junio 2020

En Millones de Colones

CONCEPTOS	Para el mes de junio 2020.		
<b>PATRIMONIO NO REDIMIBLE A/</b>			<b>2 122,0</b>
<b>Capital Primario</b>		<b>1 842,0</b>	
C(311) Capital Pagado	1 842,0		
C(312) Capital Donado	0,0		
C(341) Reserva Legal	0,0		
<b>Capital Secundario 1/</b>		<b>280,0</b>	
C(321) Primas en la colocación de acciones	0,0		
C(322) Aportes para incrementos de capital	280,0		
C(32302) Otras Contribuciones no Capitalizables	0,0		
C(324) Títulos de Capital	0,0		
C(330) Ajustes al Patrimonio	0,0		
C(35102) Utilidades ejercicios anteriores afectas p/capitalizar	0,0		
D(20041) Estimaciones Genéticas	0,0		
C(261) Obligaciones Subordinadas 2/	0,0		
C(271) Obligaciones convertibles en Capital 3/	0,0		
Menos			
C(352) Pérdidas Acumuladas Ejercicios Anteriores	0,0		
C(362) Pérdida del período	0,0		
<b>ACTIVOS TOTALES PONDERAROS POR RIESGO B/</b>			<b>14 429,5</b>
	<b>Monto Total</b>	<b>Monto Total Sin Ponderar</b>	<b>Multiplicado Por</b>
<b>Ponderación 0%</b>		0,0	0,00%
C(111) Efectivo	0,0		
C(112) Depósitos a la Vista B.C.C.R	0,0		
C(113.01) Depósitos a la Vista Bancos Comerc. Estado	0,0		
C(121) Inversiones en el BCCR y en Tít. Valores Públicos	0,0		
C(122.01 + 122.03) Depósitos y Tit. Valor. Bancos Comerc. Estado	0,0		
C(12501 + 12502 + 12503) Tit. Val. Con pacto Recompra	0,0		
C(161) Inversiones en el BCCR y en Tít. Valores Públicos	0,0		
C(162.01 + 162.03) Depósitos y Tit. Valor. Bancos Comerc. Estado	0,0		
C(16501 + 16502 + 16503) Tit. Val. Con Pacto Recompra	0,0		
D(20034) + D(20035) Inversiones en Tit. Val. Gob. Grupo Siete	0,0		
D(20039) Prestamos Banca Estatal Art. 59 Inciso 1 Ley 1644	0,0		
C(13114M01+13114M02+13114M03) Compra Tit. Pacto Reventa	0,0		

<b>Ponderación 10%</b>		0,0	10,00%	0,0
D (20023) Créditos garantizados con inversiones en B.C.C.R.	0,0			
<b>Ponderación 20%</b>		5 120,0	20,00%	1 024,0
C(110)Disponibilidades	5 120,0			
C(120)Inversiones Temporales	0,0			
Menos				
C(111) Efectivo	0,0			
C(112)Depósitos a la Vista en el BCCR	0,0			
C(113.01) Depósitos a la vista en los Bcos. Comerc. Estado	0,0			
C(121) Inversiones en el BCCR y en Títulos Valores Pub.	0,0			
C(122.01 + 122.03) Depósitos y Tit. Valor. Bancos Comerc. Estado	0,0			
D(20034) Inversiones Tit. Val. Gob. Grupo Siete	0,0			
C(12501 + 12502 + 12503) Tit. Val. Con pacto Recompra	0,0			
<b>Ponderación 50%</b>		8 245,0	50,00%	4 122,5
D(20016) Créditos con Garantía Hipotecaria s/Casa Habit.	8 245,0			
<b>Ponderación 100%</b>		9 283,0	100,00%	9 283,0
	11			
C(130) Cartera de Crédito	121,0			
D(20041) Estimaciones Genéticas	485,0			
C(140) Otras Cuentas por Cobrar	107,0			
C(150) Bienes Realizables	279,0			
C(160) Inversiones Permanentes	0,0			
C(170) Bienes de Uso	95,0			
C(180) Otros Activos	5 441,0			
C(190) Activos Act. Distintas a Intermediación	0,0			
C(610) Cuentas Contingentes Acreedoras	0,0			
<b>Menos:</b>				
C(13114M01+13114M02+13114M03) Compra Tit. Pacto Reventa	0,0			
D(20016) Créditos con Garantía Hipotec. s Casa Habitac	8 245,0			
D (20023) Créditos garantizados con inver en B.C.C.R. y Tit. Val.Public.	0,0			
C(161) Inversiones en el BCCR y en Títul. Valores Públic	0,0			
C(+162.01+162.03) Dep. y Tit. Val. Bcos. del Estado	0,0			
C(16501 + 16502 + 16503) Tit. Val. Con Pacto Recompra	0,0			
D(20035) Inversiones en Tit. Val. Gob. Grupo Siete	0,0			
D(20039) Prestamos Banca Estatal Art. 59 Inciso 1 Ley 1644	0,0			
C(612.01) Cartas de Crédito a la Vista varias	0,0			
C(612.03) Cartas de Crédito diferidas varias	0,0			
C(614+615+616+617) Partidas Contingentes Deudoras	0,0			
<b>RIESGO OPERACIONAL (C)</b>				<b>0,0</b>
<b>Ponderación 5%( ¢ 1.000.00 mills. ) ó 3%( exceso ¢ 1.000.00 mills.)</b>		0,0	5,00%	0,0
D(20033) Saldo recursos de terceros administrados por Banco	0,0			
D(20038) Saldo recursos de terceros administrados por Banco	0,0			
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL ( A/B )</b>			<b>14,71%</b>	

1/ No puede exceder el 100% de capital primario.

2/ No puede exceder el 50% del capital primario.

### Pérdida Esperada de Activos

CRITERIO	CATEGORIA	Para el mes de junio 2020 en Millones de colones		
1	A	0,5%	10 340,00	51,70
	B	1,0%	167,00	1,67
	C	20,0%	148,00	29,60
	D	60,0%	269,00	161,40
	E	100,0%	197,00	197,00
			<b>11 121,00</b>	<b>441,37</b>
2	A	0,5%	0,00	0,00
	B	1,0%	0,00	0,00
	C	20,0%	0,00	0,00
	D	60,0%	0,00	0,00
	E	100,0%	0,00	0,00
			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3	A	0,5%	0,00	0,00
	B	1,0%	0,00	0,00
	C	10,0%	0,00	0,00
	D	30,0%	0,00	0,00
	E	50,0%	0,00	0,00
			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			11 121,00	
			<b>11 431,16</b>	<b>441,37</b>
Pérdida Esperada sobre Cartera				441,37
Estim. Inversiones Temporales (129)				0,00
Estim. para Otras Cuentas por Cobrar (149)				0,00
Estim. para Bienes Realizables (159)				0,00
Estim. para Inversiones Permanentes (169)				0,00
Estim. para Incobrabilidad Créditos Contingentes (252)				0,00
<b>Pérdida Esperada sobre Activos</b>				<b>441,37</b>

### 8.13 Apéndice M: Manejo de Activos y Gasto

<b>MANEJO</b>	
<i>Para el mes de junio 2020</i>	
<b>Reporte 027 - En Millones de Colones</b>	
<b>Pérdida Esperada Activos</b>	<b>441,4</b>
<b>Estimaciones Activos (129+139+149+159+169+252)</b>	<b>485,0</b>
<b>Patrimonio (Capital Primario + Capital Secundario)</b>	<b>2 122,0</b>
<b>Cartera Directa</b>	<b>11 121,0</b>
<b>Cartera con atraso mayor a 90 días D(20002)</b>	<b>426,0</b>
<b>Pérdida Esperada Cartera</b>	<b>441,4</b>
<b>Cartera Total (Informe Clasificación Cartera)</b>	<b>11 431,2</b>
<b>Activo Productivo Intermediación</b>	<b>11 121,0</b>
<b>Pasivo con Costo</b>	<b>30 191,0</b>
Dato Reporte 027	30 191,0
D 20017	0,0
D 20018	0,0
D 20019	0,0
D 20020	0,0
D 20021	0,0
D 20022	0,0
D 20037	0,0
<b>Morosidad Ampliada</b>	<b>485,0</b>
Dato Reporte 027	485,0
Variación 81501(últimos 24 meses)	
<b>Cartera Directa Ampliada</b>	<b>11 121,0</b>
Dato Reporte 027	11 121,0
Variación 81501(últimos 24 meses)	0,0
<b>Gastos Administración Acumulados</b>	<b>110,0</b>
<b>Utilidad Operacional Bruta Acumulada</b>	<b>152,0</b>
<b>Utilidad Final Acumulada</b>	<b>-46,0</b>
<b>Patrimonio Promedio</b>	<b>1 796,0</b>
Dato Reporte 027	1 842,0
Utilidad Final Acumulada	-46,0
<b>Activo Productivo Promedio</b>	<b>10 701,0</b>

## 8.14 Apéndice N: Riesgo Tasas de Interés

### Riesgo Tasas Para el mes de junio 2020

**Índice Tasa de Riesgo** -7,23%

#### ACTIVOS Y PASIVOS SENSIBLES

Rubro / Plazo	0-30 Días	31-90 Días	91-180 Días	181-360 Días	361-720 Días	Mas 720 Días	Total
Activos Sensibles	10 330	346	148	297	0	0	11 121
Pasivos Sensibles	18 408	6 007	3 003	6 007	0	0	33 425

#### ACTIVOS Y PASIVOS SENSIBLES DESCONTADOS

Rubro / Plazo	1 mes	3 meses	6 meses	12 meses	24 meses	48 Meses	Total
Factor	1,003250	1,009782	1,019659	1,039705	1,080986	1,168531	
Activos	10 297	343	145	286	0	0	11 070
Pasivos	18 348	5 949	2 945	5 777	0	0	33 020

#### DURACIÓN

Rubro / Plazo	1	3	6	12	24	48	Total
Activos	0,077511	0,007738	0,006556	0,025805	0,000000	0,000000	0,117610
Pasivos	0,046306	0,045038	0,044602	0,174968	0,000000	0,000000	0,310914

**Brecha** -0,80979

#### Variación Máxima Esperada

Mes	Tasa Básica Pasiva	Logaritmo Natural	Varianza	Varianza Anualizada	Desviación Estándar	Nivel Confianza	Desviación Estándar	Variación Máxima
ene-20	5,75%	-0,99164	0,08836	1,06038	1,02975	2,33	2,3993	0,14
feb-20	4,95%	-0,14981	0,08768	1,05217	1,02576	2,33	2,3900	0,12
mar-20	4,15%	-0,17628	0,08650	1,03806	1,01885	2,33	2,3739	0,10
abr-20	3,90%	-0,06213	0,08525	1,02296	1,01141	2,33	2,3565	0,09
may-20	3,85%	-0,01290	0,08404	1,00853	1,00426	2,33	2,3399	0,09
jun-20	3,95%	0,02564	0,08482	1,01780	1,00886	2,33	2,3506	0,09

### 8.15 Apéndice O: Indicadores Compuestos del Modelo C.A.M.E.L.S

AREA	INDICADOR	Para el mes de junio 2020.	
		MONTO	INDICADOR
CAPITAL	Compromiso Patrimonial		
	Pérdida Esperada Activos- Estimaciones Patrimonio	-43,63 2 122,00	-2,06%
ACTIVOS	Morosidad de la Cartera		
	Morosidad mayor a 90 días Cartera Directa	426,00 11 121,00	3,83%
	Pérdida Esperada sobre Cartera		
	Pérdida Esperada en Cartera Cartera Total	441,37 11 431,16	3,86%
MANEJO	Activo Productivo/Pasivo con Costo		
	Activo Productivo de Intermediación Pasivo con Costo	11 121,00 30 191,00	0,37
	Morosidad Ampliada		
	Morosidad Ampliada Cartera Directa Ampliada	485,00 11 121,00	4,36%
	Gasto de Administración/Utilidad Bruta		
	Gastos de Administración Utilidad Bruta	110,00 152,00	72,37%
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTOS	Rentabilidad S/ Activo Productivo		
	Utilidad final Activo Productivo de Interm Promedio	-46,00 10 701,00	-0,43%
	Rentabilidad S/ Patrimonio		
	Utilidad final Patrimonio Contable Promedio	-46,00 1 796,00	-2,56%
LIQUIDEZ	Calce plazos a un mes ajustado Volatilidad		
SENSIBILIDAD	Riesgo por Tasa Interés		18,28%
	Índice Riesgo Tasa Mercado Riesgo Cambiario		7,23%
	Activos - Pasivos (Moneda Extranjera) Patrimonio	-2 591 2 122	122,08%