

**Universidad Internacional de las Américas  
Vicerrectoría Académica**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Evaluación financiera de un proyecto para  
implementar la captación de recursos y la cartera  
de créditos empresariales en Banco Cathay de  
Costa Rica S.A. para el I semestre 2022**

**Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de  
Empresas con énfasis en Finanzas**

**Sustentante:  
Yedermin de los Ángeles Segura Sánchez**

**San José, Costa Rica  
2022**

## Resumen

Esta tesis ha sido dividida en seis capítulos que en conjunto le darán cuerpo al escenario investigativo, a saber:

En el primer capítulo, denominado introductorio, se tiene como propósito describir las razones por las que este tema merece ser objeto de estudio de una investigación. En él, se hace referencia a los materiales previos generados por investigadores y especialistas en torno al tópico de investigación y el abordaje que le hizo. Asimismo, se incluye el objetivo general y los objetivos específicos. Tal como su nombre lo indica, introduce al lector en el tema de investigación y cómo será abordado.

El segundo capítulo, marco teórico, brinda el sustento teórico y conceptual que sirve de fundamento para respaldar los hallazgos que genere el estudio.

Por su parte, el marco metodológico, correspondiente al tercer capítulo. Se da a conocer el tipo de investigación empleada, la metodología, los instrumentos, las fuentes de información, población y muestra, las categorías de análisis empleadas por el investigador y el tipo de análisis que se aplica al estudio.

En el cuarto capítulo, se presentan, ordenan, analizan e interpretan los datos obtenidos a través de los instrumentos y las técnicas investigativas.

El penúltimo capítulo denominado conclusiones y recomendaciones, se brindan los principales hallazgos obtenidos en cada una de las variables, así como recomendaciones dirigidas a personas físicas o jurídicas sobre la implementación de estrategias para subsanar o mejorar cada una de las condiciones descritas en este documento.

Y el último capítulo, denominado propuesta, tiene por propósito presentar un plan de fidelización de nuevos clientes y la designación de presupuesto para atraer recursos bancarios y con ello lograr una mejor posición bancaria.

## Índice

Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Carta de autorización del Tutor .....	iv
Carta de Revisión Filológica .....	v
Declaración Jurada .....	vi
Solicitud de defensa .....	vii
Resumen .....	viii
Índice .....	ix
Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Tablas .....	xiv
Índice de Gráficos .....	xvi
Capítulo I. Aspectos Introdutorios .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.1 Tesis Internacionales .....	1
1.1.2 Tesis nacionales .....	4
1.2 Justificación .....	8
1.3 Planteamiento del problema .....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos .....	9
1.5 Proyecciones .....	9
Capítulo II. Marco teórico .....	10
2.1 Referente .....	10
2.2 Estructura Financiera .....	11
2.2.1 Elementos de la estructura Financiera .....	11
2.2.1.1 Pasivos: .....	12
2.2.1.2 Pasivos Corrientes: .....	12
2.2.2 Patrimonio .....	13
2.2.3 Clasificación de la Estructura Financiera .....	14
2.3 Estados Financieros o contables .....	14
2.3.1 Importancia de los Estados Financieros .....	15
2.3.2 Tipos de Estados Financieros .....	16
2.4 Evaluación Financiera .....	20
2.4.1 El Análisis Financiero y la Administración Financiera .....	21

2.4.2 Elementos del Análisis Financiero.....	22
2.4.3 Métodos de evaluación financiera.....	23
2.4.4 Análisis Horizontal (temporal).....	24
2.4.5 Análisis Vertical (estructural).....	24
2.4.6 Razones Financieras.....	25
2.4.7 Análisis Dupont.....	28
2.4.8 Análisis Dupont Modificado.....	29
2.4.9 Modelo CAMELS.....	30
2.5 Cartera de Crédito.....	36
2.6 Evaluación de Proyectos.....	38
2.6.1 Estudio de Viabilidad y Factibilidad.....	39
2.6.2 Estudio de mercado de un proyecto.....	40
2.6.2.1 Penetración de mercado.....	42
2.6.2.2 Demanda.....	44
2.6.2.2 Productos Bancarios.....	46
2.6.3 Estudio Técnico.....	47
2.6.3.1 Localización.....	48
2.6.3.2 Proceso productivo.....	49
2.6.4 Estudio Administrativo.....	51
2.6.4.1 Estructura Organizacional.....	51
2.6.4.2 Procedimientos Bancarios.....	53
2.6.5 Estudio Legal.....	55
2.6.5.1 Normativa.....	56
2.6.6 Estudio Financiero.....	57
2.6.6.1 Valor Actual Neto.....	58
2.6.6.2 Tasa interna de rendimiento.....	60
2.6.6.3 Período de recuperación.....	61
2.6.6.4 Índice de Rentabilidad.....	61
2.7 Análisis de Sensibilidad de un proyecto.....	62
2.7.1 Riesgo.....	63
2.7.2 Presupuesto.....	65
2.7.3 Inversión y rentabilidad.....	68
Capítulo III. Marco Metodológico.....	72
3.1 Enfoque investigativo.....	72
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	72
3.2 Tipo de estudio.....	73

3.2.1	Diseño no experimental.....	74
3.4	Fuentes de investigación .....	75
3.4.1	Fuente Primaria .....	75
3.4.1.1	Instrumentos de recolección de datos, fuente primaria .....	75
3.4.2	Fuente Secundaria .....	76
3.4.2.1	Instrumentos de recolección de datos, fuente secundaria.....	77
3.5	Población y Muestra.....	77
3.5.1.	Población.....	77
3.5.2	Muestra.....	78
3.6	Cuadro de Variables .....	79
Capítulo IV.	Análisis de Variables.....	81
4.1	Evaluación Financiera.....	81
4.1.1	Razones Financieras.....	81
4.1.1.1	Liquidez.....	81
4.1.1.2	Deuda .....	83
4.1.1.3	Rentabilidad .....	84
4.1.2	Análisis Dupont.....	86
4.1.3	Análisis Dupont Modificado .....	87
4.1.4	Análisis Vertical.....	87
4.1.5	Análisis Horizontal.....	95
4.1.6	Modelo CAMELS .....	100
4.1.6.1	Acuerdo SUGEF 24-00 .....	104
4.2	Análisis de situación actual .....	109
4.2.1	Estudio de mercado .....	110
4.2.2	Estudio Técnico.....	122
4.2.3	Estudio Administrativo .....	125
4.2.4	Estudio Legal.....	133
4.3	Riesgos .....	135
Capítulo V.	Conclusiones y Recomendaciones.....	138
5.1	Conclusiones .....	138
5.1.1	Conclusión objetivo 1.....	138
5.1.2	Conclusión objetivo 2.....	139
5.1.3	Conclusión objetivo 3.....	140
5.2	Recomendaciones.....	141
5.2.1	Recomendación objetivo 1 .....	141
5.2.2	Recomendación objetivo 2.....	141

5.2.3 Recomendación objetivo 3 .....	142
Capítulo VI. Propuesta .....	143
6.1 Título de la propuesta .....	143
6.2 Objetivos .....	143
6.2.1 Objetivo General .....	143
6.2.2 Objetivos Específicos .....	144
6.3 Descripción de la propuesta .....	144
6.4 Propósito de la propuesta .....	144
6.5 Plan estratégico de la propuesta .....	144
6.5.1 Prototipo del proyecto .....	150
6.6 Estudio Financiero de la propuesta .....	153
6.6.1 Determinación de costos .....	153
6.6.2 Flujo sin Financiamiento .....	155
6.7 Beneficios de la propuesta.....	158
Referencias bibliográficas .....	160
Anexos.....	1
Anexo 1: Carta autorización.....	1
Anexo 2: Encuesta aplicada .....	2
Anexo 3: Entrevista aplicada.....	6
Anexo 4: Validaciones a los instrumentos .....	8

## Índice de Figuras

Figura 1 Estructura financiera y estructura económica .....	11
Figura 2 Pasivo y su clasificación .....	13
Figura 3 Estructura de los activos .....	17
Figura 4 Ecuación del Balance de Situación .....	18
Figura 5 Componentes del Análisis Financiero .....	20
Figura 6. Organigrama Funcional Tipo (Del área de Finanzas) .....	22
Figura 7. Métodos de análisis .....	23
Figura 8. Razones Financieras .....	25
Figura 9. Análisis Dupont .....	28
Figura 10. Análisis Dupont modificado .....	29
Figura 11. Acuerdo de Crédito .....	37
Figura 12. Submercados de un Estudio de Mercado .....	41
Figura 13. Tipos de penetración de mercado .....	43
Figura 14. Curva de demanda .....	44
Figura 15. Intermediación Financiera .....	48
Figura 16. Etapas de los procesos productivos .....	50
Figura 17. Tipos de procesos productivos .....	50
Figura 18. Interpretación del Valor Actual Neto. Positiva .....	59
Figura 19. Valor Actual Neto. Negativa .....	59
Figura 20. El Riesgo y su proceso .....	65
Figura 21. Elementos para la elaboración de Presupuesto .....	65
Figura 22. Etapas para la elaboración del presupuesto .....	67
Figura 23. Diseño no experimental .....	74
Figura 24. Cálculo Muestral .....	78
Figura 25. Desglose de la cartera de créditos 2020-2021 .....	98
Figura 26. Características del proceso .....	123
Figura 27. Plan de Software .....	124
Figura 29. Pago de servicios .....	132
Figura 30. Funciones esenciales de los bancos .....	134
Figura 31. Tipos de riesgo .....	135
Figura 32. FODA del proyecto .....	145
Figura 33. Proceso de implementación del proyecto .....	147
Figura 34. Plan de suscripción .....	147
Figura 35. Cuadro comparativo de los planes .....	148
Figura 36. Cuadro comparativo de planes de chat automático .....	149
Figura 37. Informe y análisis de datos .....	149
Figura 38. Página inicial .....	150
Figura 39. Ventana emergente de Chat .....	151
Figura 40. Ventana de Consulta .....	151
Figura 41. Chat en vivo .....	152
Figura 42. Finalización del proceso .....	152

## Índice de Tablas

Tabla 1. Razones de Endeudamiento .....	27
Tabla 2. Razones de Rentabilidad .....	27
Tabla 3. Indicadores de Capital.....	31
Tabla 4. Indicadores de Activos.....	31
Tabla 5. Evaluación de Manejo o Gestión .....	32
Tabla 6. Evaluación de rendimiento.....	33
Tabla 7. Parámetros de calificación de Liquidez .....	33
Tabla 8. Sensibilidad a los riesgos de mercado.....	34
Tabla 9. Evaluación cualitativa de las entidades fiscalizadas .....	35
Tabla 10. Resumen de los criterios de decisión mediante las diferentes técnicas.....	62
Tabla 11. Liquidez en períodos 2019-2020-2021 .....	82
Tabla 12. Deuda período 2019-2020 y 2021 .....	83
Tabla 13. Rentabilidad períodos 2019.2020 y 2021.....	84
Tabla 14. Análisis Dupont.....	86
Tabla 15. Análisis Dupont Modificado .....	87
Tabla 16. Estructura de los activos 2019-2020-2021 .....	88
Tabla 17. Estructura de los pasivos y patrimonio 2019-2020-2021 .....	89
Tabla 18. Estructura de ingresos financieros para los años 2019-2020-2021 .....	90
Tabla 19. Estructura de los ingresos por operación para los años 2019-2020 y 2021.....	91
Tabla 20. Estructura de gastos financieros para los períodos 2019-2020 y 2021 .....	92
Tabla 21. Estructura de los gastos de operación para los años 2019-2020 y 2021 .....	93
Tabla 22. Estructura de gastos administrativos para los períodos 2019-2020 y 2021.....	94
Tabla 23. Ingresos y gastos 2019-2020-2021.....	94
Tabla 24. Análisis Horizontal de los activos 2020-2021.....	95
Tabla 25. Análisis Horizontal pasivos y patrimonio 2020-2021 .....	96
Tabla 26. Análisis Horizontal Ingresos financieros período 2020-2021 .....	97
Tabla 27. Análisis Horizontal Ingresos de Operación para los años 2020 y 2021 .....	98
Tabla 28. Análisis Horizontal Gastos Financieros 2020-2021 .....	99
Tabla 29. Análisis Horizontal de gastos de operación 2020-2021 .....	100
Tabla 30. Análisis Horizontal de los gastos administrativos 2020-2021 .....	100
Tabla 31. Análisis de Liquidez.....	101
Tabla 32. Calidad y estructura de la cartera .....	102
Tabla 33. Promedio en tasas de interés .....	103
Tabla 34. Eficiencia Administrativa.....	103
Tabla 35. Capital de la entidad.....	104
Tabla 36. Activo de la entidad .....	105
Tabla 37. Gestión o manejo de la entidad .....	106
Tabla 38. Evaluación de Rendimientos de la entidad .....	107
Tabla 39. Liquidez de la entidad .....	108
Tabla 40. Sensibilidad a riesgos de mercado de la entidad.....	109
Tabla 41. Usuarios Bancarios.....	110
Tabla 42. Usuarios Bancarios.....	111
Tabla 43. Descripción de la competencia directa.....	113
Tabla 44. Elección de entidad bancaria.....	114
Tabla 45. Atracción al cliente .....	115
Tabla 46. Características de servicio al cliente .....	116

Tabla 47. Medio de Consulta .....	117
Tabla 48. Autogestión de transacciones.....	118
Tabla 49. Fidelización de los clientes .....	118
Tabla 50. Servicios Brindados .....	119
Tabla 51. Demanda Esperada por año.....	121
Tabla 52. Proyección costo publicidad .....	122
Tabla 53. Costo de Operación por año.....	125
Tabla 54. Manual de Puesto Gerente Calidad .....	127
Tabla 55. Manual de Puesto Asistente de Calidad .....	128
Tabla 56. Manual de Puesto Servicio al cliente .....	129
Tabla 57. Manual de puesto Asistente de Soporte .....	130
Tabla 58. Calculo salarial.....	130
Tabla 59. Requisitos para productos Bancarios Personales .....	131
Tabla 60. Requisitos para financiamiento .....	131
Tabla 61. Requisitos de Seguros .....	132
Tabla 62. Servicios Internacionales .....	133
Tabla 63. Costos del proyecto anual y mensual .....	153
Tabla 64. Inversión inicial.....	154
Tabla 65. Recursos necesarios .....	154
Tabla 66. Flujo de efectivo sin financiamiento .....	155
Tabla 67. VAN Y TIR sin financiamiento .....	156
Tabla 68. Costo-Beneficio.....	156

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis de Liquidez.....	101
Gráfico 2. Índice de Mora .....	102
Gráfico 3. Estructura de la Cartera.....	102
Gráfico 4. Eficiencia Administrativa .....	103
Gráfico 5. Usuarios Bancarios .....	110
Gráfico 6. Usuarios por Banco.....	112
Gráfico 7. Elección de entidad bancaria.....	114
Gráfico 8. Atracción del cliente .....	115
Gráfico 9. Características de Servicio al Cliente.....	116
Gráfico 10. Medio de Consulta .....	117
Gráfico 11. Autogestión de transacciones.....	118
Gráfico 12. Fidelización de los clientes .....	119
Gráfico 13. Servicios Brindados .....	120

## Capítulo I. Aspectos Introductorios

### 1.1 Antecedentes

“Con la finalidad de concretar la idea de la investigación es indispensable revisar estudios y trabajos anteriores” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 28)

En este apartado se describen diversos trabajos de investigación elaborados tanto a nivel nacional como internacional acerca de diversas ramas de la carrera de finanzas para, de esta manera, tener el conocimiento acerca de evaluaciones financieras realizadas a través de los años y concretar así la idea de la investigación.

El problema investigativo ha sido estudiado en las *Alma Mater* internacionales de las cuales destacan los siguientes apartados.

#### 1.1.1 Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Gómez (2017), con el tema: Evaluación financiera y análisis de riesgos de un proyecto de inversión para la elaboración de chocolate artesanal orgánico en el Ecuador, es realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, opta por el grado de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgo.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general:

*Dado que los pequeños productores de cacao históricamente se han limitado a la producción y exportación del grano como materia prima, este estudio pretende brindar una guía detallada en cuanto al análisis financiero y de riesgos que involucra la producción de chocolate de manera artesanal. Según procesos observados y de acuerdo con la Teoría de Crecimiento Endógeno se evidencia un alto grado de correlación positiva entre el crecimiento económico y el nivel de desarrollo científico y tecnológico de cada país, así como las principales innovaciones, muestra una marcada tendencia a concentrarse en los países más ricos (de Mattos 2000). Por lo tanto, el estudio, contribuirá con los actuales productores de cacao en grano, para que puedan evaluar económicamente su inversión y así llegar a exportar productos elaborados como el chocolate y así aportar a la transición de una economía primaria-dependiente a una de producción secundaria donde se desarrolla productos innovadores derivados del cacao. (p.10)*

Los objetivos específicos son los siguientes:

*Analizar las variables de mercado y aspectos técnicos que influyen en la cadena de valor del proyecto. Cuantificar y analizar las fuentes de ingresos y egresos con la finalidad de obtener estados financieros proyectados. Evaluar el proyecto por medio de indicadores financieros que permitan establecer su factibilidad económica. Medir el riesgo en el proyecto en sus distintos criterios de inclusión y análisis para su evaluación. (p. 10)*

La metodología utilizada es la cuantitativa y del mismo se obtienen las siguientes conclusiones: “El modelo determinístico obtenido a través de la generación de flujos de caja señala que el proyecto presenta viabilidad financiera, sin considerar riesgos, con un Valor Actual Neto (VAN) de US \$60,547, Tasa Interna de Retorno (TIR) igual a 39.78% y Razón Beneficio Costo de 2.28. “ (p. 67)

Además, se determinó un periodo de recuperación de la inversión de 2 años y 9 meses, juntamente con un punto de equilibrio en producción diaria promedio de 234 unidades. Según el análisis de sensibilidad tornado (unidimensional), las variables más críticas en el modelo son: precio de venta de la tableta de chocolate, producción diaria a partir del tercer periodo, precio del cacao orgánico, tasa del impuesto a la renta y costo de exportación. (p. 67)

La segunda tesis internacional consultada desarrolla el tema de: Evaluación del impacto financiero en la empresa Avitesa, S.A., a partir de la implementación del plan de Ahorro-fondo de retiro como política de beneficios a Empleados del 01 de junio de 2015 al 31 de mayo de 2016”, realizada en el año 2016 por Barahona, para optar por el grado de Master en Estudios avanzados en Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Dicha investigación posee el siguiente objetivo general: “Evaluar el impacto financiero, a partir de la implementación del plan de ahorro-fondo de retiro como política de beneficios a empleados, en la empresa Avitesa, S.A., del 01 de junio de 2015 al 31 de mayo de 2016”. (p. 14). Desarrolla los siguientes objetivos específicos:

*Comprender el marco legal y la normativa contable, relacionada con la implementación del plan de ahorro-fondo de retiro en la empresa Avitesa, S.A. Identificar la integración de la cuenta por cobrar fondo de ahorro, de la empresa Avitesa, S.A., del 01 de junio de 2015 al 31 de mayo de 2016. Analizar el impacto financiero en la empresa Avitesa, S.A., con la implementación del plan de ahorro-*

*fondo de retiro como política de beneficios a empleados, del 01 de junio de 2015 a 31 de mayo de 2016. Elaborar una propuesta de registro contable de la cuenta “otras cuentas por cobrar fondo de ahorro”, para presentar razonablemente la posición financiera y facilite la toma de decisiones en la empresa Avitesa, S.A., a partir de 2017. (p. 14)*

La metodología utilizada es la cualitativa con lineamientos cuantitativos y se llega a las siguientes conclusiones: “La Administración General de Avitesa, S.A., cumple con los lineamientos, requisitos y procedimientos establecidos en el marco legal relacionado a la implementación de un plan de ahorro-fondo de retiro como beneficios a los empleados”. (p. 103)

Los derechos, obligaciones y responsabilidades, establecidos en la ley 741 “Ley sobre contratos de fideicomiso” están debidamente descritos en el reglamento interno del plan de ahorro. El plan de ahorro- fondo de retiro implementado por la compañía cuenta con el aval del ministerio del trabajo, el cual le permite que las aportaciones realizadas tanto por empleador como por los trabajadores, al plan de ahorro, sean deducibles de la declaración anual de pago del IR, según lo dispuesto en el artículo 19 numeral 6 de la Ley 822 “Ley de Concertación tributaria”. (p. 103)

Así como a su vez concluye que los registros contables relacionados al plan de ahorro fondo de retiro son realizados de manera empírica por el Departamento de Contabilidad de Avitesa, S.A., debido a que desconocen la normativa contable aplicable a la creación de dichos planes de beneficios. (p. 103)

Entre otras conclusiones se puede indicar el cambio en el capital neto de trabajo en relación con años anteriores y la confirmación de un impacto financiero, producto de la implementación de un plan de ahorro-fondo, la cual es destinada para los colaboradores de dicha empresa y fue reflejada en los años 2014-2015 (p. 104)

La tercera tesis internacional consultada es la realizada por Castillo y Oyola en el 2018, lleva como tema de investigación: Evaluación de la Estructura Financiera adoptada por las grandes empresas ecuatorianas: Caso Pronaca C.A, para optar por el grado de Ingeniero en Tributación y Finanzas, en la Universidad de Guayaquil.

La investigación desarrolla como objetivo general: “Interpretar los Estados Financieros consolidados de la empresa PRONACA C.A., por medio de los métodos Vertical, Horizontal y Dupont, para comprender los resultados de su análisis” (p. 23).

A su vez, desarrolla como objetivos específicos los siguientes:

*Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de sustento a la interpretación de los Estados Financieros de la empresa PRONACA C.A. Determinar el modelo financiero manejado por la empresa PRONACA C.A durante los años 2015 y 2016. Analizar los resultados obtenidos mediante la utilización de instrumentos o índices financieros. Definir los recursos económicos más utilizados por la empresa para establecer un análisis financiero totalmente factible. (p. 23)*

La metodología utilizada es la cuantitativa y se llega a la siguiente conclusión:

*Lo expresado a lo largo del presente trabajo basado en datos financieros reales de la empresa PRONACA C.A para el año 2015 y 2016 se mantuvo asociado a parámetros de orden y clasificación en cada una de las cuentas y sus respectivos valores que nos permitieron desarrollar e interpretar de forma certera el modelo administrativo y financiero que maneja la compañía. (p. 86)*

La implementación de índices de medición para evaluar, tanto la eficiencia como la eficacia de los procesos manejados por la misma empresa, permitieron destacar el impacto positivo que las inversiones realizadas han tenido sobre los resultados, que si bien es cierto, se han reducido de un año a otro, no le ha provocado pérdidas a nivel de rentabilidad. (p. 86)

Con base al estudio expuesto se pudo ir revelando que PRONACA C.A. ha sido una empresa que se ha mantenido en constante crecimiento y su modelo financiero radica en el uso de financiamiento externo que no supere al generado por los propios accionistas, el financiamiento se ha mantenido en 40% para pasivos y 60% dirigido a fondos propios, una parte de los beneficios que se generan en la empresa no repartidos y son utilizados para autofinanciación para mejorar los recursos disponibles, mientras que las inversiones realizadas buscan principalmente que se lleven a cabo nuevas producciones o también mejorar las existentes. (p. 86)

### **1.1.2 Tesis nacionales**

El tema para desarrollar en la investigación ha tenido injerencia en tesis a nivel de Costa Rica, de las cuales se mencionan, a continuación, tres de estos estudios,

La primera tesis nacional que se consulta es la de Arias *et al.*, del 2018, quien desarrolla del tema de: Métodos de Evaluación Financiera de Proyectos de Pymes Empleados por las entidades operadoras del sistema de Banca para el Desarrollo, para

optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Administración Financiera, elaborada en el Tecnológico de Costa Rica.

Tiene como objetivo general: “Identificar los métodos de evaluación financiera de proyectos de Mipymes empleados por las entidades que operan fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo”. (p. 3)

Posee como objetivos específicos:

*Identificar las técnicas de evaluación financiera de proyectos empleadas por las entidades que intermedian recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo. Determinar si existen diferencias en los métodos de evaluación empleados según el sector en el que se desarrollan las MiPymes. Contrastar las técnicas de evaluación financiera de proyectos empleados por las entidades que intermedian recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo con lo prescrito por la literatura técnica. Contrastar los métodos de evaluación financiera que enseña la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica con los que se emplean en el Sistema de Banca para el Desarrollo. Identificar las ventajas y desventajas de los métodos utilizados.* (p. 3)

Se utiliza la metodología cuantitativa y se llega a las conclusiones.

*Los métodos de evaluación financiera más utilizados por las entidades del SBD son: el Valor Actual Neto (61%), seguido por el Período de Recuperación (56%) y la Tasa Interna de Retorno (44%). Los métodos de evaluación financiera se complementan con los métodos de análisis de riesgo y las encuestas arrojan que el más utilizado es el Análisis de Escenarios (78%) seguido por el Análisis de Sensibilidad (61%) y luego el credit scoring (39%).* (p.47)

*Según los expertos encuestados, existen numerosos aspectos que no son evaluados por las entidades operadoras del SBD y que deben ser considerados. En términos generales, los expertos indican que las evaluaciones no consideran aspectos cualitativos sobre los proyectos. Por lo tanto, los métodos de evaluación financiera empleados por las entidades operadoras del SBD presentan debilidades que pueden afectar la toma de decisión eficiente sobre el otorgamiento del crédito.* (p.48)

La segunda tesis consultada a nivel nacional es la desarrollada con el tema: Evaluación financiera de la implementación de la firma digital conforme con la Ley de

certificados, firmas digitales y documentos electrónicos (No. 8454), para la reducción de costos en la Dirección de Inspección de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) en el I cuatrimestre de 2017, elaborada por Sánchez y Fernández en el 2017, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios énfasis en Finanzas, de la Universidad Latina de Costa Rica.

Este trabajo investigativo posee como objetivo general:

*Determinar el impacto económico de la implementación de la firma digital conforme con la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos (No. 8454), para la reducción de costos en la Dirección de Inspección (DI) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) para el I cuatrimestre de 2017. (p. 9)*

Los objetivos específicos que se desarrollan son los siguientes:

*Analizar los datos históricos de los costos en que ha incurrido la DI bajo el modelo de trabajo con documentación física. Compilar los costos financieros, logísticos y técnicos de la implementación de la firma digital en la DI. Estimar los costos y ahorros financieros de la implementación de la firma digital en la DI a través de la construcción de un flujo neto de efectivo proyectado. Considerar resultados obtenidos en otros proyectos semejantes que hayan sido aplicados en instituciones públicas. (p. 10)*

El método utilizado es el cuantitativo y con su realización se llega a las siguientes conclusiones:

*Se consideran los costos financieros, logísticos y técnicos de la inversión necesaria para la implementación del proyecto propuesto, comparando con los costos promedios que actualmente se deben sufragar en la documentación física. Brindando un escenario positivo para la factibilidad financiera del proyecto tal y como se menciona en la siguiente conclusión:*

*Los costos financieros, logísticos y técnicos de la inversión inicial requeridos para la implementación de la firma digital en la DI es de ₡12.224.076, siendo baja en comparación con los costos promedios que actualmente debe sufragar esta unidad por el uso de documentación física, equivalente a ₡36.920.094. Lo anterior brinda un escenario positivo para la factibilidad financiera del proyecto*

*según el porcentaje de sustitución de documentos físicos que logre realizar la DI en los primeros años y en la totalidad de su implementación. (p.68)*

La tercera tesis consultada a nivel nacional es la de Montero *et al.* (2019), elaborada con el tema: Modelo de evaluación financiera para la cadena de cafeterías Juan Valdez, para optar por el grado de Maestría en Administración de empresas con Énfasis en Finanzas, del Tecnológico de Costa Rica.

Este tema tiene como objetivo general: “Desarrollar un modelo de evaluación financiera enfocado en empresas del sector cafeterías haciendo una evaluación financiera y estratégica para la cadena de cafeterías Juan Valdez con el fin de conocer su situación financiera en los periodos del 2017 al 2018”. (p. 4)

Los objetivos específicos que plantea Montero *et al.* (2019) son los siguientes:

*Evaluar la estructura financiera de Juan Valdez y el resultado obtenido en el periodo constituyendo un valioso instrumento para la gestión y control de la entidad. Analizar la estrategia financiera y económica sobre el desarrollo de la cafetería Juan Valdez para determinar cuál es la estrategia óptima para este sector. Medir el desempeño financiero de la empresa mediante un análisis financiero integral que permita evaluar el rendimiento total del negocio. Aplicar razones, instrumentos e indicadores financieros, que sirvan de insumo para el análisis de la rentabilidad, liquidez, actividad económica y endeudamiento. (p.4)*

El enfoque metodológico utilizado es el cuantitativo y se logra determinar la situación financiera para los años 2017 y 2018, a través de los diferentes tipos de análisis tales como el vertical y el horizontal, a su vez detalla la deuda por medio de las razones financieras propias y nuevas, logrando identificar las utilidades que posee la empresa para lograr una alta rentabilidad, y permite realizar recomendaciones como la planificación del flujo de caja de la organización ya que uno de los principales problemas encontrados es su liquidez. Montero *et al.* (2019) recomienda analizar la política de las inversiones de manera que garantice los recursos para de esta manera hacerles frente a las necesidades. (pp. 68-74).

## **1.2 Justificación**

“Es necesario que justifiquemos el estudio que pretendemos realizar, basándonos en los objetivos y las preguntas de investigación, lo cual implica exponer las razones por las cuales es importante o necesario llevarlo a cabo (el para qué del estudio) y los beneficios que se derivarán de él” (Hernández *et al.*, 2018, p. 44)

Por tanto, este apartado justifica la importancia del tema a desarrollar y, por ende, se basa en la problemática encontrada y en los objetivos por los cuales es necesaria la evaluación financiera del proyecto que se desea elaborar para el primer semestre del 2022, en el Banco Cathay de Costa Rica S.A., enfocándose meramente en la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales.

Banco Cathay de Costa Rica es una entidad financiera creada en el año 1998, con 23 años en el mercado; busca demostrar que los negocios entre Costa Rica y los países asiáticos son posibles. Dentro de la banca costarricense es el que tiene una relación estrecha con personas, tanto jurídicas como físicas de nacionalidad oriental, sin embargo, aunque su fuerte son clientes de esta nacionalidad, también es un ente que busca la atracción de recursos financieros para su estabilidad en el mercado, su crecimiento a nivel de la banca privada.

Con la presente investigación se realiza una evaluación financiera basándose en los estados contables del banco y así conocer su situación para proponer el desarrollo de un proyecto que busque tanto la atracción de recursos jurídicos como físicos de personas a nivel país, como el aumento de la cartera de crédito de entidades empresariales, y lograr su inicio durante el período previamente establecido.

De esta manera, obtener el aumento de las personas que conocen los productos que brinda esta entidad financiera y la fidelización de clientes en las áreas en donde este se desarrolla, buscando un incremento de posición dentro del mercado de los intermediarios financieros a nivel del país.

## **1.3 Planteamiento del problema**

¿Cuál es la evaluación financiera de un proyecto para implementar la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales en el Banco Cathay de Costa Rica para el I semestre 2022?

## **1.4 Objetivos**

Los objetivos muestran el abordaje de las diferentes líneas investigativas por consiguiente se considera dividir este apartado en dos.

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la situación financiera para determinar la factibilidad de un proyecto que permita implementar la captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A para el I semestre 2022.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un análisis de la estructura financiera y la solvencia del Banco Cathay de Costa Rica S.A. mediante razones financieras, el método vertical y horizontal y modelo CAMELS, utilizando sus estados contables
- Realizar un análisis de factibilidad financiera de un proyecto, mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero, para la captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.
- Medir la rentabilidad y riesgo que tiene el posible proyecto del Banco Cathay de Costa Rica S.A., mediante la aplicación de un análisis de sensibilidad financiera

## **1.5 Proyecciones**

El presente trabajo investigativo posee las siguientes proyecciones:

- Permite una valoración de la estructura financiera del Banco Cathay de Costa Rica mediante diversos métodos para de esta manera conocer la situación financiera actual.
- Establece mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero, la factibilidad que tiene la implementación de un proyecto para la captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.
- Efectúa un análisis de sensibilidad para medir la rentabilidad y riesgo de un proyecto y de esta manera realizar una propuesta que genere la implementación de captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.

## **Capítulo II. Marco teórico**

En el presente capítulo se describen los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación, con el propósito de crear una base clara acerca de los temas que se desean abarcar, y de esta manera, llevar a cabo cada uno de los objetivos propuestos y así valorar la rentabilidad que tiene el proyecto que se desea implementar en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.

### **2.1 Referente**

#### **Banco Cathay de Costa Rica S.A.**

##### **Misión:**

Somos un grupo especializado en la gestión de servicios financieros para pequeñas y medianas empresas, mediante una oferta de servicio integral y un alto valor agregado en el servicio personalizado y la respuesta rápida, redundando en una mayor rentabilidad para los socios y fortaleciendo un buen ambiente laboral.

##### **Visión:**

Aspiramos a distinguirnos por ser un Banco que refleja los rasgos de la cultura china de ahorro, trabajo tenaz, fidelidad y permanencia en la relación.

##### **Historia:**

Banco Cathay nació en 1998 para romper paradigmas, demostrando que los negocios y el desarrollo comercial entre Costa Rica y los países asiáticos era más que un sueño. Nacimos gracias a la visión de inversionistas, y hoy en día somos un Banco fuerte, sólido y emblemático, que ha acuñado la frase “Rápido y bien hecho” como filosofía de trabajo, y que se ha convertido en aliado de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, al ofrecerles productos que cubren todas las necesidades financieras. Somos el único banco privado en toda Centroamérica con una corresponsalía con Bank of China y con BNY Mellon, con los cuales brindamos facilidades inigualables a nuestros clientes para realizar sus negocios con la República Popular de China. Banco Cathay continúa siendo el único banco en Costa Rica con una estrecha conexión con la población de origen oriental radicada en el país, gracias a la existencia de personal con amplio dominio del idioma y la cultura en todas nuestras agencias. En la actualidad el banco posee 09 sucursales y una mini agencia, las cuales son las siguientes: San Pedro, Plaza Rohrmoser; Puntarenas, Metropolitana, Heredia, Barrio Chino, Alajuela, Limón, Escazú, Barrio Cuba y Aserrí. A su vez sus oficinas centrales, en este momento, se ubican en San

Pedro de Montes de Oca, frente al centro comercial Calle Real y posee una plataforma virtual por medio de la cual los clientes pueden realizar diferentes transacciones de una manera más rápida sin necesidad de dirigirse a alguna de las sucursales anteriormente mencionadas.

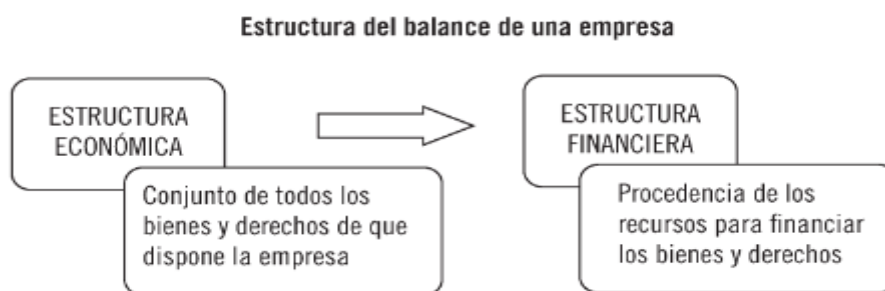
## 2.2 Estructura Financiera

González (2016), en su definición de balance de situación indica que “Es un esquema donde aparecen todos los bienes y derechos que tiene la empresa para llevar a cabo su actividad (lo que se conoce como estructura económica), y la forma de financiar, o la procedencia para adquirir esos bienes y derechos (lo que se conoce por estructura financiera”. (p. 117)

Por lo tanto, se define como estructura financiera la manera en que se lleva a cabo la adquisición de todos los bienes y derechos que necesita la empresa para poder desarrollar la actividad en que se desenvuelve en un mercado y lograr una estructura económica sostenible que permita el crecimiento de la misma con el eficaz manejo del análisis de las cuentas del balance de situación.

Para realizar una comparación entre la estructura financiera y la estructura económica se muestra la siguiente figura:

**Figura 1 Estructura financiera y estructura económica**



Fuente: González (2016)

### 2.2.1 Elementos de la estructura Financiera

Prieto (2017), señala que “El PASIVO + PATRIMONIO NETO forman la estructura financiera de la empresa; las fuentes de financiación. Nos indican de dónde proceden los recursos financieros de la empresa con los que hemos adquirido los elementos del Activo. Lo llamamos PASIVO en sentido amplio distinguiendo entre la parte que es exigible y el no exigible patrimonio neto”. (p.37)

De acuerdo con la definición realizada por Prieto, la estructura financiera posee básicamente dos elementos que la integran: el pasivo y el patrimonio. A continuación se explican dichos términos.

#### **2.2.1.1 Pasivos:**

De acuerdo con Estupiñán (2017), los pasivos se definen como “[...] una obligación presente de la entidad, que proviene de un evento pasado, cuya liquidación se espera que resulte en la salida de recursos de la entidad que involucran beneficios económicos” (p. 62).

Los pasivos, tal y como lo indica Estupiñán, son obligaciones que posee la empresa, las cuales son adquiridas por deudas que se tienen con terceras personas, sean jurídicas o personales. Se dividen en dos tipos de obligaciones que se explican a continuación.

#### **2.2.1.2 Pasivos Corrientes:**

Se consideran pasivos corrientes cuando los mismos cumplen con las siguientes características:

- La expectativa es que se espera se liquide en el ciclo normal de explotación de la entidad.
- Se mantenga principalmente por motivos de negociación.
- Se espera que se liquide dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance.

(Estupiñán, 2017, p. 63)

#### **2.2.1.3 Pasivos no corrientes:**

Son definidos como obligaciones “de largo plazo superiores a un año o de carácter permanente” (Estupiñán, 2017, p. 63).

De las definiciones realizadas por el autor, se deduce que la diferencia visible entre los tipos de pasivo es el tiempo por el cual la empresa mantiene la obligación con la empresa con la que adquirió dicha deuda, siendo los pasivos no corrientes a un largo plazo y los pasivos corrientes a un año máximo, sin renovación de dicho contrato de deuda.

En la siguiente figura se puede visualizar la clasificación de los pasivos y algunos de las obligaciones ejemplificando cada uno de los tipos, para aclarar un poco más la definición de cada elemento de la estructura financiera.

**Figura 2 Pasivo y su clasificación**



Fuente: Del Moral y Rodríguez (2022)

### 2.2.2 Patrimonio

El otro elemento de la estructura financiera es el patrimonio que se define como “interés residual en los activos de la entidad, después de deducir todos los pasivos, reflejado en los registros contables mediante los aumentos de capital, donaciones recibidas, utilidades o pérdidas del ejercicio, partidas extraordinarias, ajustes contables, dividendos o participaciones pagadas, revalorizaciones o desvalorizaciones.” (Estupiñán, 2017, p. 62).

Es decir, el patrimonio es todo lo que posee la empresa que se refleja en los registros contables sin contemplar las obligaciones de la empresa, tanto a corto como a largo plazo (pasivos), y a su vez, contemplando el capital y las utilidades que posee la empresa en un período determinado, así como los ajustes realizados de manera contable por parte de la entidad. Se puede decir que es cada elemento propio de la empresa que no cuenta con un financiamiento, sino que es adquisición propia mediante inversión o donación.

### **2.2.3 Clasificación de la Estructura Financiera**

Esta clasificación hace referencia a las fuentes de las cuales proviene el financiamiento tanto para adquisición de activos como para el pago de las obligaciones. Existen dos fuentes, tal y como lo indica Rus (2020):

*Por un lado, las internas o financiación propia. Estas conforman, sobre todo, cuatro grandes partidas. El capital social, que son las aportaciones que hacen los socios. Las reservas, que son partes del beneficio que permanecen en la empresa y no se reparten como dividendos. Los resultados del ejercicio, en caso de obtener beneficios, se deberá decidir dónde se aplican. Y, por último y no menos importante, las subvenciones de capital o donaciones. Se llaman fuentes internas porque son generadas en la propia empresa. (párr. 5)*

En el enunciado anterior se describe la primera fuente de financiamiento que es realizada con recursos propios de la empresa, provenientes de diversos métodos, pero no se contempla a una entidad ajena a la compañía como intermediario de financiamiento, sino, solamente, se ven opciones de cómo puede una empresa financiarse con sus propios recursos, contrario a la segunda fuente de financiamiento refiere a fuentes externas, como se describe Rus (2020):

*En segundo término, estarían las fuentes externas o financiación ajena. Aquí podemos distinguir el largo plazo, con las deudas contraídas con entidades bancarias (préstamos) o la financiación que nos hacen los proveedores de inmuebles. Por otra parte, a corto plazo estaría la financiación de los proveedores y el resto de las cuentas de pasivo corriente. Se llaman externas porque no es la empresa sino el mercado el que las ofrece. (párr. 6)*

A su vez, la empresa puede hacer uso de ambos tipos de financiamiento para poder mantener los activos de la empresa, así como sus obligaciones.

### **2.3 Estados Financieros o contables**

Los estados financieros de una empresa son de gran relevancia para conocer la situación financiera en la cual se encuentra la entidad y los puntos que son importantes considerar para el crecimiento de esta, es por esa razón que son descritos como: “[...] la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrolló financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido” (Román, 2018, p. 18).

Los estados financieros son la estructura que posee la empresa a nivel financiero y, por ende, existen con el propósito de mantener en funcionamiento las finanzas de una compañía, representando lo que la misma posee y los aspectos de los cuales es necesario realizar un fortalecimiento para que la entidad se mantenga con estabilidad a través del tiempo, como lo indica Román (2018), el propósito de los estado financieros es: “proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas” (p. 18).

### **2.3.1 Importancia de los Estados Financieros**

Tal y como lo indica Castelblanco (2019) “Los estados financieros básicos son claves para entender la situación financiera de una empresa en un período de tiempo y en un momento dado”. (p. 13)

Es necesario conocer la situación financiera que posee la empresa, para mantenerla activa dentro del mercado, por tanto, es de gran importancia la elaboración periódica de los estados contables que permitan dar una estructura de cómo están las finanzas de la entidad y de esta manera tener el conocimiento necesario acerca de los puntos que es necesario mejorar o poner aún más atención para que la compañía tenga todas sus cuentas financieras de manera óptima.

Vergara (2019), citado por Calderón, Castrellón y Cuevas (2021), menciona que los estados financieros: “son un conjunto de informes cuya finalidad principal es suministrar la información contable de un ente económico a todos los terceros interesados, como son los accionistas, socios, Estado, clientes, proveedores, etc.” (p. 5)

De los estados contables de una entidad se extrae la información financiera necesaria para todos los terceros que la requieran, de esa manera conocer la situación financiera que posee y, a su vez, analizar la rentabilidad para realizar nuevas inversiones. También Calderón *et al.* (2021), indica que los estados contables: “sirven como herramientas que permiten a los empresarios o dueños de negocios tener una comprensión clara de la situación financiera de una empresa por un período determinado para evaluar su rendimiento”. (p. 5)

Las empresas son evaluadas tanto interna como externamente, de ahí la importancia que tiene la correcta elaboración de sus estados contables debido a que de ellos se despliega toda la información necesaria para el crecimiento y mejoras en la

estructura financiera de la entidad. Se observa cómo en ellos se obtienen los elementos necesarios para el estudio de las finanzas de su entidad, por lo que existen diversos estados financieros que permiten tener claridad de toda la información, que se van a estudiar en el siguiente apartado.

### 2.3.2 Tipos de Estados Financieros

Cada empresa debe tener el conocimiento necesario de sus cuentas contables, para mejorar cada aspecto de la toma de decisiones, lo que ayuda a realizar los ajustes necesarios para el manejo adecuado de los ingresos y de los gastos que tiene, así como el uso del efectivo e inversiones tanto a corto como a largo plazo. Dado este aspecto, es necesario conocer de dónde proviene cada información y cuál es el estado que se debe visualizar en caso de que se requiera saber algún aspecto específico de las finanzas de la compañía, para lo cual existen los tipos de estados financieros básicos.

A continuación, se detallan los cuatros estados financieros basados en su definición y estructura, los mismos descritos de acuerdo con las Normas de Información Financiera.

Según las Normas de Información Financiera A5 (2015), se detalla como primer estado financiero el **Balance general** el cual: “es emitido tanto por las entidades lucrativas como por las entidades que tienen propósitos no lucrativos y se conforma básicamente por los siguientes elementos: activos, pasivos y capital o patrimonio contables; este último, cuando se trata de entidades con propósitos no lucrativos” (p. 89).

Teniendo el conocimiento que la estructura del balance general está basada en 3 elementos anteriormente mencionados, y que debe ser realizado por empresas lucrativas como no lucrativas, bajo los mismos términos, se debe detallar cada la información de cada elemento, iniciando primeramente con el **activo**, este se define como “un derecho sobre un bien, tangible o no, que se encuentra disponible en el presente, está bajo nuestro control y generará algún beneficio económico.” (Tellez, 2020, párr. 3).

Esta definición nos da a entender que un activo tiene de trasfondo la utilidad que se genera con él, porque es un derecho que en el caso empresarial posee la empresa que, en algún momento, requiere tener más capital con ellos, para el crecimiento de su compañía. Al respecto, las NIF (2015), señalan que un activo es: “un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundadamente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.” (p. 89)

Se detalla a continuación la composición que poseen los activos, mediante la figura número tres:

**Figura 3 Estructura de los activos**



Fuente: Silva (2018)

Por tanto existen varios tipos de activos que las Normas Internacionales de Información Financiera A 5 (2015), nos detallan: “ a) efectivo y equivalentes; b) derechos a recibir efectivo o equivalentes; c) derechos a recibir bienes o servicios; d) bienes disponibles para la venta o para su transformación y posterior venta; e) bienes destinados al uso o para su construcción y posterior uso; y f) aquéllos que representan una participación en el capital contable o patrimonio contable de otras entidades. (p. 90)”

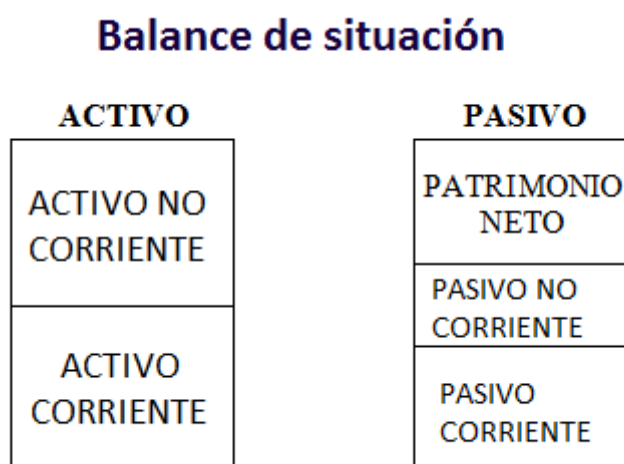
Ahora bien, de acuerdo con los elementos del balance de situación, también tenemos como segundo a los **pasivos**, que se definen como: “obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.” (Normas de Información Financiera A 5, 2015, p. 91).

Como bien se define en el apartado de estructura financiera del presente documento, los pasivos también están compuestos por dos elementos detallados como pasivos corrientes y pasivos no corrientes, definidos por Estupiñán (2017), como obligaciones tanto a corto como a largo plazo que adquiere la compañía con terceras entidades. (pp. 62-63)

El tercer elemento del balance de situación es capital definido por las NIF A5 (2015), como “valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.” (p. 93).

Una vez definidos cada uno de los elementos del balance general, es importante mencionar que este estado financiero está determinado mediante una ecuación fundamental, descrita en la siguiente figura:

**Figura 4 Ecuación del Balance de Situación**



Fuente: Sevilla (2014)

El segundo Estado Financiero es el **Estado de Resultado Integral y Estado de Actividades**, el cual es: “emitido por las entidades con propósitos no lucrativos, y está integrado básicamente por los siguientes elementos: ingresos, costos y gastos, definidos en los mismos términos que en el estado de resultados y, por el cambio neto en el patrimonio contable.” (NIF A5, 2015, p. 94)

El estado de Resultado Integral es el que permite tener la utilidad del periodo que tiene la empresa después que a sus ingresos se le reduzca todos los costos y gastos durante un período determinado. Para dicho enunciado se va a definir ingresos como: “la entrada de dinero. Esto se consigue, principalmente, mediante las ventas de productos o servicios. Otros ingresos pueden ser los intereses generados por ciertas inversiones, la subvenciones, los ingresos generados por alquileres o venta de inmuebles propiedad de la empresa y/o las comisiones. (Calvo, 2018, párr. 6)

Los ingresos pueden provenir de diferentes fuentes que permitan que la empresa tenga las utilidades necesarias para hacerle frente a sus obligaciones dentro del mercado. Para la obtención de esas utilidades se contemplan los gastos, definidos por Pedrosa (2015), como: “consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, que suele hacerse efectiva mediante un pago monetario”.(párr. 1)

Las utilidades son la totalidad de las ganancias o pérdidas que obtiene la empresa a través de los ingresos recibidos mediante las diversas fuentes de negociación, restando lo que la misma debe asumir por el consumo de los distintos bienes y servicios que debe de pagar para ser utilizados en diferentes áreas de la institución, ya sea de carácter comercial, administrativo o estatal.

Ahora bien, se tiene un tercer estado financiero básico que según las Normas de Información Financiero se conoce como **Estado de cambios en el Capital Contable**, definido como: “estado financiero emitido por las entidades lucrativas, y se conforma por los siguientes elementos básicos: movimientos de propietarios, movimiento de reservas y resultado integral.” (NIF A-5, 2015, p. 99).

Para la definición brindada por las NIF, se definen cada uno de los elementos básicos del estado de cambios en el capital contable, para detallar a qué corresponde este estado contable, se describen los movimientos de los propietarios que “son cambios al capital contribuido o, en su caso, al capital ganado de una entidad, durante un periodo contable, derivados de las decisiones de sus propietarios, en relación con su inversión en dicha entidad” (NIF A-5, 2015, p. 99).

Los movimientos de los propietarios están reflejados en varios tipos, que dependen de los movimientos realizados y provenientes de las decisiones tomadas en un período. Considerando los otros dos elementos de este estado financiero se toman en cuenta las ganancias obtenidas y la utilidad total que se tiene considerando los incrementos y decrementos que posee el capital ganado de una entidad lucrativa derivado de sus operaciones.

El cuarto Estado financiero básico que nos describen las NIF es el Estado de **Flujos en el Efectivo y Estado de Cambio en la Situación Financiera** el cual: “es emitido tanto por las entidades lucrativas, como por las que tienen propósitos no lucrativos; ambos estados se conforman por los siguientes elementos básicos: origen y aplicación de recursos.” (NIF A-5, 2015, p. 101).

En este estado financiero se detalla el uso de los recursos en la cual se toman en consideración el aumento del efectivo, basando en las reducciones de otros activos y cómo son aplicados estos recursos. Castro (2021), define el flujo de efectivo como: “[...] el movimiento de dinero que se presenta en una empresa es la manera en que el dinero es generado y aprovechado durante la operación de la empresa. Existe un ciclo en el cual sale dinero de la empresa el cual es el costo por producir bienes y/o servicios que se

entregan a los clientes y obtiene dinero de parte de ellos para generar más riqueza.” (párr.3).

Estos cuatro estados financieros básicos detallados por las Normas de Información Financiera, adicionalmente de ser requisitos legales para cada empresa, en los entes bancarios, son regulados por la Superintendencia General de las Entidades Financieras y con ello permite conocer la rentabilidad que tienen y la capacidad de respuesta que dan ante los recursos de las entidades.

## 2.4 Evaluación Financiera

Una vez explicados los estados financieros básicos, lo más importante de su realización en cada uno de los elementos que se describen en ellos, es la evaluación de los mismos mediante un análisis, para una correcta toma de decisiones y desenvolvimiento dentro del mercado donde la empresa se desarrolla, impulsar a nuevas inversiones, préstamos y, de esta manera, facilitar en la medida que le sea posible la toma de las decisiones a los propietarios empresariales y, por ende, a las personas que estén interesados en el conocimiento de la situación financiera de la compañía.

Polanco, Santos y Cruz (2020), señalan que el análisis financiero: “puede considerarse como la manera de estudiar los estados financieros con la finalidad de determinar los hechos ocurridos en la empresa en otros Períodos, permitiendo esto evaluar el desempeño operativo y financiero de la entidad.” (p. 46).

Con los estados financieros las empresas, basándose en información anterior, ofrecen los detalles necesarios para la toma de decisiones en la formulación de nuevos proyectos que permitan aumentar sus utilidades y generar su sostenibilidad en sus funciones dentro de los mercados en los cuales se desarrollan sus funciones. Para un análisis financiero se detallan los siguientes componentes.

**Figura 5 Componentes del Análisis Financiero**



Fuente: Polanco *et al.* (2020)

En la figura se ve que el análisis financiero se compone de un análisis de rentabilidad, que brinda el conocimiento necesario acerca de las operaciones e inversión realizada, contemplando adicionalmente los movimientos de efectivo y los riesgos que tiene que enfrentar una compañía, mismos que son analizados dentro de los instrumentos financieros tomados en cuenta por la empresa, según la decisión que desee tomar.

#### **2.4.1 El Análisis Financiero y la Administración Financiera**

Para detallar la importancia dentro de un análisis de los estados financieros, cabe recalcar que la administración financiera es uno de los principales puntos a tomar en cuenta al momento de la realización de determinados proyectos que llevan a cabo el objetivo con los que son propuestos.

Como en cada empresa, son necesarios los objetivos para tener conocimiento de hacia donde se desea llegar, por tanto, también es indispensable el planeamiento de estos objetivos, tanto a corto, mediano y largo plazo, no solamente el planteamiento de estos en el área de la utilidad, sino también de las metas que pretende alcanzar la administración financiera. Dichos objetivos son los siguientes:

- Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctica como estratégicamente.
- Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.
- Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.
- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión. (Madroño 2016, p. 11)

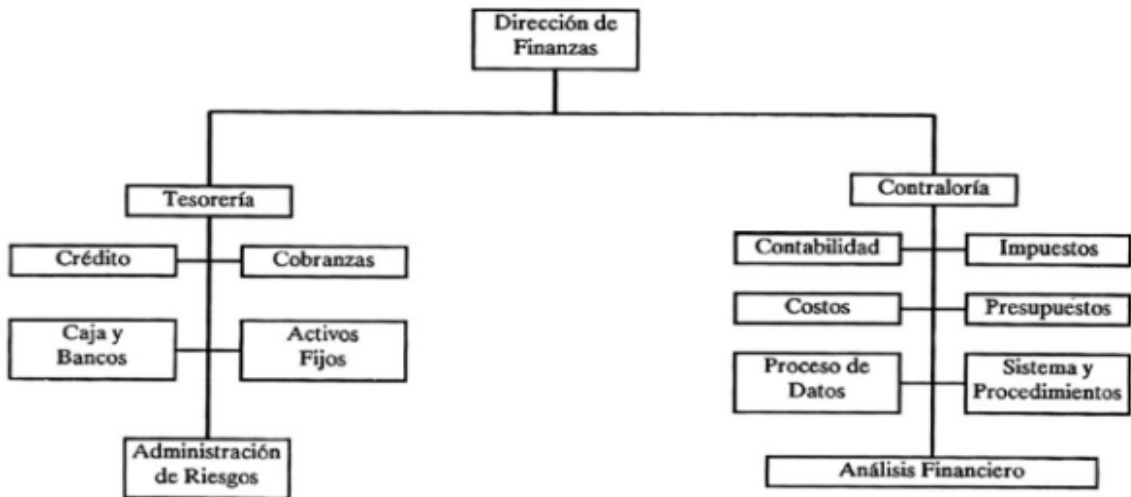
La correcta administración de las finanzas, tal y como lo menciona Madroño, son necesarias para promover el aprovechamiento de cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa y de esta manera, si es necesario, captar más recursos para el correcto funcionamiento de esta y planear el crecimiento de la empresa minimizando la incertidumbre que se tiene al realizar una inversión, o bien, asignar de manera acertada los fondos obtenidos, ya sea en capital propio o con deuda.

A su vez Madroño (2016), también resalta que: “La administración financiera abarca todas las actividades de la empresa, razón por la cual es necesario hacer un análisis de la dirección de finanzas en un organigrama funcional.” (p. 12).

Por tanto, al considerar este objetivo, el cual es analizar la dirección de finanzas, ya que la misma abarca todas las necesidades de la empresa, se presenta a continuación

un organigrama funcional que viene a aclarar una estructura financiera de cómo se puede trabajar para obtener esta administración financiera que se desea.

**Figura 6. Organigrama Funcional Tipo (Del área de Finanzas)**



Fuente: Madroño 2016

En la figura anterior se puede observar cómo se encuentran relacionadas cada una de las áreas dedicadas al Departamento Financiero, para lograr una dirección de las finanzas en forma, considerando también el análisis financiero y los riesgos presentes en la administración de estos, basándose en una situación actual, así como en ámbitos futuro como lo es el área de presupuesto.

#### 2.4.2 Elementos del Análisis Financiero

El análisis financiero se caracteriza por el diagnóstico de la situación financiera empresarial a futuro, lo cual se le comunica a la gerencia y a los usuarios de la información financiera para la toma de decisiones oportunas. (Polanco *et al.*, 2020, p. 46).

Para lograr esta toma de decisiones este análisis considera diferentes elementos detallados dentro de la rentabilidad de un período determinado con la finalidad de contemplar la liquidez, solvencia y el riesgo, los cuales son definidos por Polanco *et al.* (2019), como:

- *La Liquidez: Se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones y compromisos en el corto plazo.*
- *La Solvencia: Esta se encuentra relacionada con el cumplimiento de los pagos de las obligaciones a largo plazo contraídas por la empresa.*

- *El Riesgo: Es la medida de incertidumbre frente a la posibilidad de que no se obtenga el rendimiento esperado en una inversión realizada. (p. 47)*

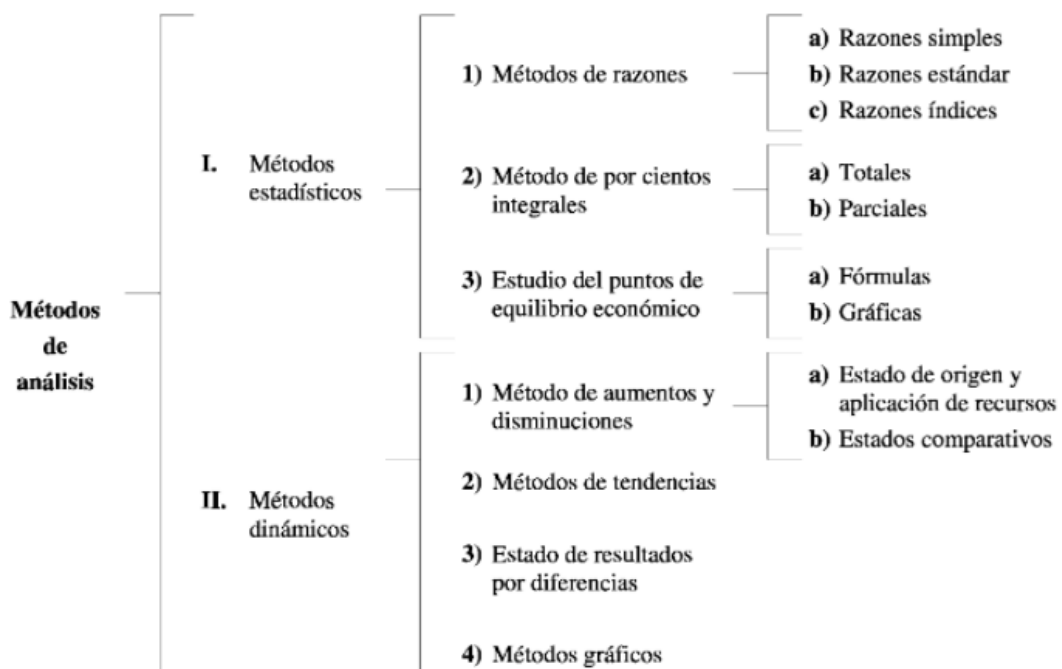
Cada elemento del análisis financiero es de vital importancia para conocer las capacidades que posee la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, largo plazo y la capacidad de reacción que posee ante la incertidumbre de no poder lograr el rendimiento esperado. Para lo cual es necesario el uso de diferentes herramientas y métodos financieros, para realizar con éxito la evaluación de los estados contables de la empresa. Detallados en el siguiente apartado.

### 2.4.3 Métodos de evaluación financiera

Para Calvo (2019), se clasifican como Métodos Estáticos a aquellos sistemas de análisis cuyos datos corresponden a estados financieros de un ejercicio, en tanto que los dinámicos abarcan datos contables de dos o más ejercicios, los primeros podrían considerarse relativos al Análisis Vertical y los segundos al Análisis Horizontal. (p. 20).

Ampliando el detalle de estos métodos, observamos el siguiente esquema que muestra los distintos métodos de análisis según su clasificación y cómo se desglosan en otros métodos dependiendo de lo que el analista desee estudiar de la empresa.

**Figura 7. Métodos de análisis**



Fuente: Calvo (2019)

A continuación, se van a estudiar dos tipos de análisis de estados financieros los cuales son el horizontal y el vertical de los estados contables y se desarrollan los métodos

mayormente involucrados dentro de cada análisis según y como lo indica Calvo en el enunciado anteriormente descrito.

#### **2.4.4 Análisis Horizontal (temporal)**

Lavalle (2017), indica que el Análisis Horizontal:

*[...] consiste en comparar estados financieros homogéneos en períodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (p. 13)*

El análisis horizontal nos muestra cómo se han comportado las diferentes cuentas de los estados financieros en los períodos que están siendo analizados, motivo por el cual en este análisis:

*[...] se debe aplicar siempre en periodos de tiempo similares, de diferentes años, ya sean de estados financieros, anuales, trimestrales o mensuales y deben compararse siempre al menos tres periodos diferentes, con el fin de que nos sirva como pauta en la toma de decisiones para hacer predicciones del comportamiento financiero de una empresa, tomando como base la tendencia de las cuentas que se analicen. (Lavalle, 2017, p. 13)*

El análisis horizontal de los estados financieros comprende aumentos y disminuciones, tendencias, estados de cambio de posición y un control presupuestal en las cuentas analizadas, tomando como base la situación en que se encuentran esas cuentas para un tiempo exacto dentro de años diferentes para, de esta manera, observar su comportamiento, para una toma de decisiones clara y concisa.

#### **2.4.5 Análisis Vertical (estructural)**

“El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados y se le conoce también como análisis de porcentos integrales.” (Lavalle, 2017, p.9)

Adicionalmente Reyes y Vassolo (2019) indican que el análisis vertical “[...] relaciona las cuentas de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado y durante el mismo período contable.” (párr. 4).

Este análisis muestra el comportamiento de las cuentas dentro de un mismo período según el 100% del total del elemento contable, para considerar de esta manera la participación porcentual que posee la cuenta; según lo mencionado por Lavalle es aplicado a las cuentas del balance general (activos, pasivos, patrimonio), para determinar en cada una de ellas la relación existente durante un mismo período contable y su importancia radica en observar el manejo equitativo y acorde a las necesidades de carácter financiero y operativas.

#### 2.4.6 Razones Financieras

Morales (2017), citado por Quintero (2021), indica que: “[...] las razones financieras son herramientas usadas en el campo de la administración financiera que posibilitan la medición y comparación de resultados entre dos o más períodos para, por medio del análisis, tomar decisiones.” (p. 39)

En el siguiente apartado se detallan algunas de las razones financieras utilizadas para la toma de decisiones empresariales, como instrumentos de la administración y análisis financiero, entre las que se encuentran las detalladas en la siguiente figura.

**Figura 8. Razones Financieras**



Fuente: Factor Finanzas (2015)

Detallando como razón de liquidez que “estas razones financieras permiten identificar el grado de liquidez con el que cuenta la empresa” (Riquelme, 2022, párr. 4).

Describiendo la razón de liquidez, Da Silva (2018), menciona algunos de los ratios financieros:

- *En índice de solvencia (IS) corresponde a la división del activo corriente entre el pasivo corriente (Activo Corriente/ Pasivo Corriente)*
- *El índice de capital Neto de Trabajo (CNT) que se calcula restando el pasivo corriente (Activo corriente- Pasivo Corriente)*
- *El índice del ácido lleva este nombre porque es el más exigente en cuanto a la liquidez de la empresa ya que incluye al inventario. Se calcula de la siguiente manera ((Activo Corriente-Inventario) /Pasivo corriente)).*  
(párrs. 3-6)

Logrando con estas tres ratios obtener la más exacta liquidez que posee la empresa considerando la solvencia el capital y los inventarios, es decir las relaciones entre los activos, pasivos y capital.

Otra de las razones financieras de gran importancia es la **razón de endeudamiento**, Ditman y Chad (2012), citados por Herrera y Betancourt (2017), definen el endeudamiento como:

*La posición del endeudamiento de una organización indica el valor del dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las obligaciones mayores a un año, por cuanto, estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. (p. 158).*

Esta razón financiera brinda la información de las obligaciones que posee la compañía con otras personas, para generar las utilidades, y las deudas de mayor interés son las de largo plazo, para el desarrollo de este factor, se utilizan diversos indicadores, dependiendo de la posición que el analista financiero desee conocer, estos indicadores, se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Razones de Endeudamiento**

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
ENDEUDAMIENTO	1. Índice de Endeudamiento	Total de pasivos/Total de activos
	2. Razón de cargos de interés fijo	Utilidad antes de intereses e imp./Intereses
	3. Índice de cobertura de pagos fijos	Utilidades antes de intereses e imp. + pagos de arrendamiento/ Intereses + Pagos de arrendamiento

Fuente: Herrera *et al.* (2017)

Dichas razones financieras dan una posición de la empresa en cuanto a las deudas que posee y la utilidad que las mismas tienen con base en los activos que poseen y los pagos que deben realizar de manera periódica, en un tiempo determinado.

La tercera razón financiera en estudio es la **razón de rentabilidad**, “[...] estas razones permiten analizar y valorar las ganancias de la entidad con relación a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.” (p. 159).

Esta razón de rentabilidad es medida mediante diversos indicadores que permiten obtener el rendimiento basado en diversas cuentas específicamente del patrimonio, detalladas en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Razones de Rentabilidad**

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
RENTABILIDAD	1. Margen de utilidad bruta	Ventas- Costo de los bienes vendidos/ Ventas
	2. Margen de utilidad operativa	Utilidad operativa / Ventas
	3. Margen de utilidad neta	Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Ventas
	4. Ganancias por acción	Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Número de acciones comunes en circulación
	5. Rendimiento sobre los activos totales (RSA)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Total de activos
	6. Rendimiento sobre el Patrimonio (RSP)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Capital en acciones comunes

Fuente: Herrera *et al.* (2017)

Las razones financieras logran en su totalidad interpretar la situación financiera de una empresa, basadas en ellas los socios, accionistas, gerentes administrativos y financieros, pueden tomar decisiones que permitan una gestión empresarial óptima y así permite a proveedores, distribuidores y terceros interesados, conocer la capacidad que

tiene la empresa en liquidez, endeudamiento y rentabilidad para cumplir con las obligaciones que poseen con ellos, o bien la ventaja de invertir con ellos.

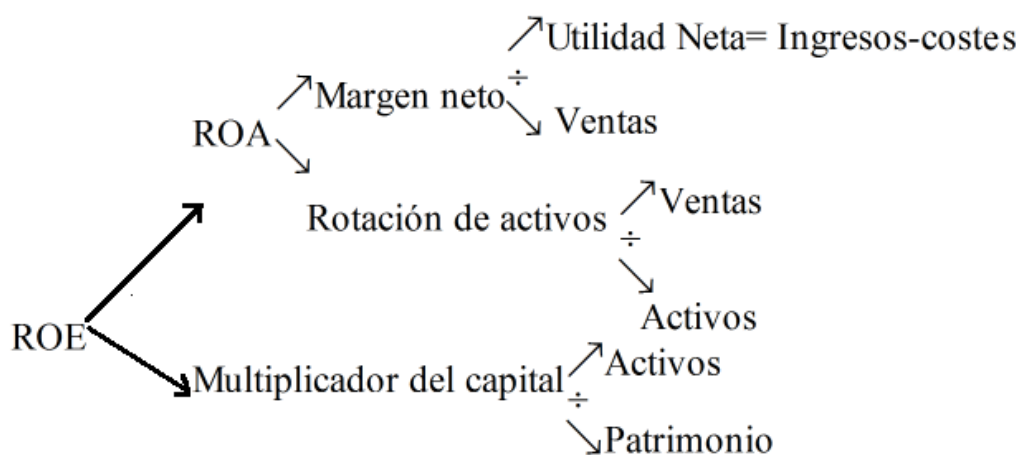
### 2.4.7 Análisis Dupont

Dentro de los análisis de evaluación financiera se encuentra el método de análisis Dupont, descrito por Muñoz 2019, como un sistema utilizado para: “[...] examinar detalladamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Trata de combinar el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad claras: rendimientos sobre activos y rendimiento sobre capital.” (p. 170)

El análisis Dupont busca dar al financiero de la empresa una visión clara de cómo se encuentra el rendimiento de la compañía, tal y como lo menciona Muñoz, basándose en dos estados financieros claves como lo son el estado de resultados y balance general, considerando de primera mano los activos y el patrimonio y, de esta manera, darle el mejor rendimiento a estas dos cuentas contables, utilizando las estrategias necesarias para el crecimiento y mayor utilidad de las fuentes del capital empresarial.

Se puede desglosar este análisis de la manera en que se representa en la siguiente imagen:

**Figura 9. Análisis Dupont**



Fuente: Westreicher 2018

En la figura anterior se observa que el análisis se ve representado por dos elementos: el ROA, en el que se ve implicado el margen neto, obtenido de la utilidad neta total, de los ingresos menos los costos y dividido entre las ventas realizadas. Este

elemento también relaciona la rotación de los activos, relacionándolo con los activos y las ventas realizadas. Como segundo elemento se tiene el multiplicador de Capital, obtenido como resultado de la división de los activos entre el patrimonio.

Al obtener la relación entre los ingresos totales y las ventas realizadas, se tiene una visión de la rotación de los activos y el capital generado, lo que permite la toma de decisiones al realizar una evaluación de la rentabilidad financiera y con ello la evolución que ha tenido el negocio, considerando los datos históricos dentro de los estados financieros. El análisis Dupont pretende conocer el porcentaje de ganancia que se consigue en promedio por cada venta y considerando la movilidad que los activos lograron tener para la obtención de ingresos.

#### 2.4.8 Análisis Dupont Modificado

Al realizar una evaluación del rendimiento basándose en el análisis Dupont, cabe mencionar que existe un análisis modificado, que permite relacionar el rendimiento sobre activos y patrimonio utilizando un multiplicador de apalancamiento financiero, siendo este último la relación entre activos y las acciones comunes provenientes del capital de la empresa. Para utilizar el análisis Dupont modificado se utiliza la siguiente fórmula representada en la imagen:

**Figura 10. Análisis Dupont modificado**

$$ROE = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}} \times \frac{\text{Total de activos}}{\text{Capital en acciones comunes}} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

Fuente: Gitman (2012)

En la figura anterior, se observa que, como lo indica Gitman (2012), “El uso del multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) para convertir el ROA en ROE refleja el impacto del apalancamiento financiero en el retorno de los propietarios.” (p. 70).

En este análisis se pretende obtener el retorno que los propietarios tienen considerando las ganancias disponibles para los accionistas comunes, el total de activos, y el capital de estas acciones para, de esta manera, colaborar con los inversionistas de la empresa al mostrar una visión amplia de cómo la compañía está utilizando los activos y el patrimonio para la generación de ganancias y el aumento del rendimiento en activos y en capital.

#### 2.4.9 Modelo CAMELS

El modelo de Calificación con Base en los Indicadores de Alerta puede ser llevada a cabo por medio de dos métodos, el cualitativo y el cuantitativo, en este estudio se lleva a cabo cada una de las calificaciones. La cuantitativa consta de seis elementos de estudio financiero que son: Capital, Activos, Manejo o Gestión, Evaluación de rendimientos, Liquidez y la Sensibilidad a los riesgos de mercado, los cuales, al unir sus iniciales, forman la palabra CAMELS, por ende, este modelo permite realizar un estudio de los diferentes aspectos financieros que posee una entidad financiera, analizados en una ficha o en un global para determinar la situación y evaluar la posición que, en la actualidad posee.

En el presente trabajo, al desarrollar este modelo para el estudio de una entidad financiera como el Banco Cathay de Costa Rica S.A., el estudio se basa en la normativa SUGEF 24-00 (2019), conocida como: "Reglamento para juzgar la situación Económica-financiera de las Entidades fiscalizadas". En el artículo uno, dicha normativa, se indica la manera en que son evaluados los indicadores de Capital, Activos, Manejo o Gestión, Evaluación de Rendimientos, Liquidez, Sensibilidad a riesgos de Mercado y se menciona lo siguiente:

*El elemento de Capital será evaluado con un indicador; y los elementos de Activos, Manejo, Evaluación de rendimientos, Liquidez y Sensibilidad a riesgos de mercado, serán evaluados con dos indicadores. Los numeradores y denominadores de cada indicador de la calificación cuantitativa estarán compuestos por las cuentas, subcuentas y datos adicionales. Para cada indicador se establecen rangos según los cuales un intermediario financiero asume menor o mayor riesgo, y se le ubica según sea el caso en: nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3. La integración de las calificaciones de los seis elementos mencionados dará por resultado una calificación cuantitativa. (Acuerdo SUGEF 24-00, 2019, p. 6)*

Se puede observar cómo, la calificación CAMELS, contempla diversos indicadores y basándose en determinado indicador muestra una integración de los diferentes elementos mencionados. En cada una de las siguientes tablas se visualiza el porcentaje en que determina si la entidad financiera se encuentra en un nivel o en otro según el desglose de cada uno de los elementos.

**Tabla 3. Indicadores de Capital**

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<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: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

En la tabla anterior se determina que el indicador que el capital utiliza para determinar su posición es el compromiso patrimonial y dependiendo de su porcentaje se indica la cantidad de patrimonio que se encuentra comprometida.

De acuerdo con el Acuerdo SUGEF 24-00 (2019), los activos “[...] se analizan según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días más cobro judicial y la cartera directa” (p. 7), lo cual, según su porcentaje, se encuentra en un nivel establecido tal y como lo muestra la siguiente tabla.

**Tabla 4. Indicadores 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>
Paritario 1 (Minorista)	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%'
Paritario 2 (Empresarial)	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%'
Paritario 3 (Diversificado)	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: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

En la tabla anterior se muestra el nivel donde se encuentra cada entidad, de acuerdo con la relación existente entre la morosidad y la cartera, pero, a su vez, es necesario tener conocimiento acerca de lo que significa “Paritario”, a quién va dirigida esta calificación y a qué entidad hace referencia. El acuerdo en mención indica, en el artículo 3, que:

*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. (Acuerdo SUGEF 24-00, 2019, p. 7).*

A su vez, indica que el:

*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 y que el número 3, no se encuentra en ninguno de las 2 clasificaciones anteriores. (Acuerdo SUGEF 24-00, 2019, p. 8).*

Como se puede observar, las clasificaciones dependen del área comercial donde la entidad bancaria desea destinar sus fondos de activo, por medio de la cartera de crédito y basándose en los niveles de morosidad de las deudas que obtuvieron sus clientes en el proceso de intermediación, obtener una calificación para así evaluar elemento de activos.

El elemento de manejo es basado directamente en los recursos que la entidad posee y los gastos administrativos en los que este incurre y de ello depende su calificación. Para este elemento, tal y como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Evaluación de Manejo o Gestión**

	<b>Nivel normal</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
<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: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

En la tabla anterior se considera el nivel de manejo administrativo que tiene la entidad y si los gastos administrativos son considerados con utilidad o bien si se considera que existe algún desperdicio de estos, esta calificación puede variar dependiendo de los activos, pasivos en el caso de la primera casilla y en el caso de la segunda se ven directamente relacionados los gastos de administración con la utilidad operativa del período en estudio.

Como cuarto elemento se identifica la evaluación de rendimientos, la cual se identifica con la relación existente entre la utilidad acumulada del trimestre sobre el

patrimonio promedio que se encuentra en el trimestre, tal y como se muestra en la siguiente tabla, se posiciona en un nivel dependiendo de dicha relación.

**Tabla 6. Evaluación de rendimiento**

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

Fuente: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

En la evaluación de rendimiento se evalúa la utilidad o pérdida que la entidad tiene considerando un trimestre de evaluación, y basándose directamente en el patrimonio de dicha entidad.

Como quinto elemento se encuentra la liquidez, se considera el calce de los plazos entre un mes y tres meses, separados por moneda y se utilizan los siguientes parámetros para su calificación.

**Tabla 7. Parámetros de calificación de Liquidez**

	Nivel Normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Calce de plazos, a un mes en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	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
Calce de plazos, a un mes en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	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
Calce de plazos, a tres meses en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	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
Calce de plazos, a tres meses en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	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: Acuerdo SUGEF 24-00

Ahora bien, contemplando el último de los elementos para la calificación, se encuentra la sensibilidad a riesgos de mercado. Muestra los principales riesgos a los

cuales está expuesta una entidad financiera, como se muestra en la tabla que se presenta a continuación.

**Tabla 8. Sensibilidad a los riesgos de mercado**

	<b>Nivel normal</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
<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 extranjera</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: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

Basándose en estos 6 elementos se obtiene una calificación cuantitativa de la situación de la empresa y el grado de operación en el que se puede encontrar dependiendo de la calificación obtenida. Tal como lo indica el acuerdo, los grados de riesgo:

*[...] se definen de conformidad con el nivel del indicador de suficiencia patrimonial de la entidad (en adelante ISP) y con las debilidades determinadas por la SUGEF en la evaluación de la gestión de riesgos y su impacto sobre el desempeño, estabilidad y solvencia de la entidad. (Acuerdo SUGEF 24-00.2019, p. 14).*

Dentro de la evaluación, para juzgar la situación económica financiera de una entidad fiscalizada, se encuentra también la **calificación cualitativa**, en la cual se ven implicados elementos como la planificación, políticas, procedimientos, administración de personal, sistemas de control, sistemas de información gerencial y la Tecnología de la información, esta evaluación es realizada directamente por la SUGEF, basándose en una ponderación, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Evaluación cualitativa de las entidades fiscalizadas**

Aspecto de Evaluación	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Planificación	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%
Políticas y procedimientos	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%
Administración de personal	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%
Sistemas de Control	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%
Sistema de información Gerencial	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%
Tecnología de Información	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%

Fuente: Acuerdo SUGEF 24-00 (2019)

Para obtener la calificación cualitativa, se asigna un peso porcentual, indicado en la tabla anterior, lo que única a cada entidad dentro de un nivel, y por tanto el Acuerdo SUGEF 24-00 indica lo siguiente:

*La puntuación de la calificación cualitativa oscilará entre 1 y 4. Para definir la puntuación de cada uno de los aspectos de evaluación, se asigna un valor de 1 cuando el aspecto se ubique en nivel normal; 2 para el nivel 1, 3 para el nivel 2 y 4 para el nivel 3; se multiplica el peso porcentual de cada aspecto de evaluación por el valor asignado que corresponde según el nivel en que se ubique; y se suman las ponderaciones determinadas para cada aspecto evaluado, resultando una puntuación entre 1 y 4. Cuando dicha puntuación se ubique entre 1 y 1.75 inclusive se indicará que la calificación cualitativa es de nivel normal, cuando la puntuación sea igual o superior a 1.76 pero igual o inferior a 2.50 se ubicará en nivel 1, si la puntuación corresponde a un valor igual o superior a 2.51 pero igual o inferior a 3.25 corresponderá a un nivel 2, y si la puntuación es igualo superior a 3.26 se ubicará en nivel 3. (p. 12).*

Al obtener ambas calificaciones y la sumatoria de estas se obtiene la denominada clasificación global en donde la Superintendencia General de Entidades Financieras

indica que ambas calificaciones deben ser ponderadas y esa ponderación debe ser de la siguiente manera: “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 20%.” (Acuerdo SUGEF 24-00, 2019, p.14).

Como se menciona, la calificación obtenida por las entidades fiscalizadas depende de diversos aspectos, tanto del área cuantitativa como del área cualitativa. Esto permite tener una visión clara de los aspectos que la entidad financiera debe mejorar para tener una calificación aceptable para el superintendente y así incurrir en la menor cantidad de riesgos posible y que permita el correcto funcionamiento de la compañía a nivel de sus estados financieros, y dentro de la administración operativa y financiera; ya que, con esta evaluación, es necesario que la entidad realice al menos una vez al año una autoevaluación para considerar el manejo de su gestión.

## **2.5 Cartera de Crédito**

Para definir una cartera de crédito es necesario detallar el crédito como tal y este es descrito por Morales y Morales (2015) como:

*El crédito tiene diferentes acepciones; una de ellas se refiere a la operación de préstamo de recursos financieros por confianza y análisis de un sujeto o empresa disponible contra una promesa de pago. Conceder un crédito significa, bien adelantar fondos, o bien otorgar un plazo para un pago exigible; por ello desde el punto de vista jurídico, el crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos. (p. 23)*

Por ende, el crédito es definido como un préstamo de los recursos que posee una empresa para llevar a cabo actividades de las cuales no se tiene el capital necesario para que ser desarrollado, por tanto, es sujeto a diferentes análisis para considerar si otorgar este crédito a la empresa es lo suficientemente apto en un momento determinado y la capacidad de pago que tiene dicha empresa para cumplir con las obligaciones que este confiere en el tiempo establecido.

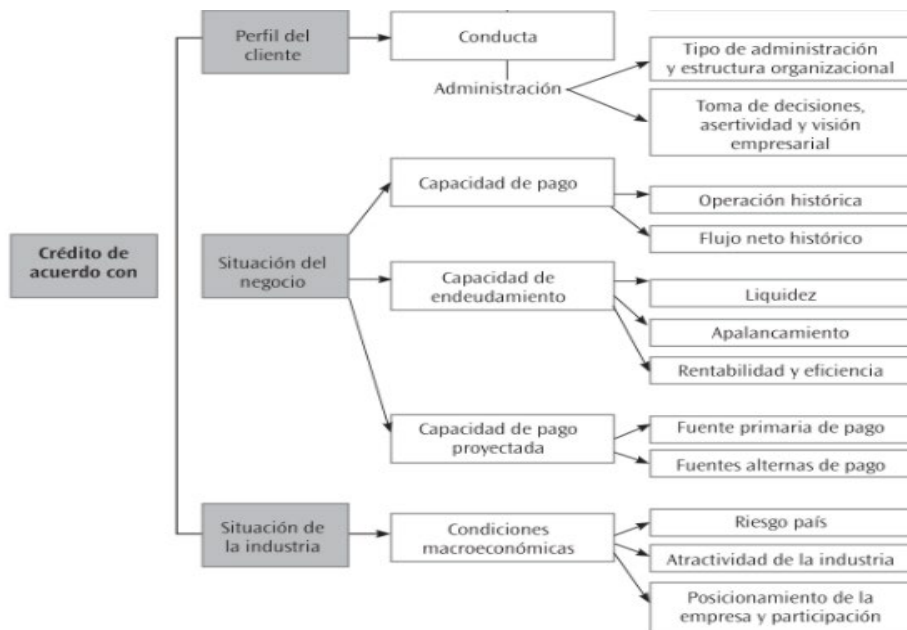
A su vez tal y como lo indica Morales *et al.* (2015):

*Cuando se otorga un crédito, se realiza un análisis de la capacidad de pago del solicitante, el análisis incluye un perfil que permita apreciar que el crédito, con sus respectivos intereses (costo del crédito), se va a restituir en el tiempo pactado. El análisis depende del monto que se otorgue. (p. 25)*

Los montos de los créditos dependen del proyecto que la empresa desea realizar y, basados en ellos, se realizan los estudios necesarios para establecer la capacidad de ingresos que la empresa o persona solicitante posee en ese momento. De esto depende la cantidad de financiamiento total que se le otorga a determinada persona física o jurídica. Se pretende siempre obtener una ganancia basándose en tasas de interés que son cobradas por el crédito como tal.

El crédito está ligado directamente con varios criterios tales como los muestra el siguiente esquema:

**Figura 11. Acuerdo de Crédito**



Fuente: Morales (2015)

En el esquema anterior se observa como la situación de efecto que posee un negocio, así como la situación de la industria tienen una estrecha relación con los créditos otorgados y los estudios necesarios para poder obtener un crédito, dependiendo del perfil que se tenga como cliente y de la rentabilidad, liquidez, fuentes de pago, condiciones microeconómicas y macroeconómicas. que se tengan en el momento de la adquisición de este.

Ahora bien, considerando la definición de crédito y las implicaciones que este tiene, se habla a nivel de cartera de crédito como la unión de todos aquellos clientes a los cuales se les ha otorgado un crédito por parte de la entidad de la cual provienen los fondos. Esto es lo que hace posible la realización del crédito y estudia cada caso de manera individual, para definir cuál empresa o persona puede formar parte de la cartera de crédito, que debe ser analizada de manera frecuente para determinar si los clientes a los cuales se

les ha otorgado este financiamiento, están cumpliendo con sus obligaciones y, de no ser así, tomar las medidas necesarias para no incurrir en una pérdida parcial o total de los fondos.

Las entidades origen de los fondos pueden ser intermediarios financieros o empresas de servicios, comerciales o industriales, que pongan a disposición una forma de pago determinada, por un plazo previamente establecido, de los cuales obtienen beneficios. A su vez, es importante recalcar que una buena administración de los créditos crea ganancias a nivel comercial y nacional, ya que da la oportunidad de mover más dinero dentro de la economía.

## **2.6 Evaluación de Proyectos**

En la actualidad es de vital importancia que las empresas busquen innovación, para mantener o aumentar su posición en el mercado, para lograrlo es necesario que estudien sus finanzas y abran la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento, por medio de proyectos, ya sea dentro de la compañía o bien de inversión a nivel país. Sin embargo, los proyectos no nacen como una idea de manera rápida y sin estudios previos, es necesario realizar evaluaciones en los distintos ámbitos donde se desarrolla dicho proyecto y las implicaciones que este tiene, tanto en el presente como en su visión a futuro por medio de proyecciones.

Boero, C. (2020), indica que: “La evaluación consiste en el análisis sobre la conveniencia de concretar el emprendimiento. Básicamente, es un estudio sobre la rentabilidad, sin embargo, no debe encasillarse en un mero informe económico ya que será la base que luego permitirá la planificación, preparación y ejecución del proyecto”. (p. 12)

Considerando lo indicado por Boero, un proyecto necesita más que un análisis económico y financiero para conocer si puede llevarse a cabo o no. A su vez, requiere una planificación estructural de lo que la empresa desea realizar y, teniendo claros los objetivos que tendrá el proyecto, se realiza su preparación y, por ende, lograr la ejecución del mismo. Asimismo, se debe analizar el tiempo en que la empresa recupera la inversión realizada y las posibles ganancias que obtiene con el proyecto a realizar. Por tanto, cada estudio a realizar dentro de esta evaluación tiene una injerencia en la puesta en marcha del mismo.

Desde la teoría financiera Buenaventura (2018): “[...] considera el proyecto de inversión como el estudio específico sobre la asignación de recursos para el

establecimiento de un sistema orientado a la generación de bienes o servicios con beneficios futuros. Dicho estudio es en la práctica un modelo analítico de racionalización que busca cuantificar los beneficios de dicha asignación.” (p. 37)

Un proyecto de inversión busca el retorno de ese capital mediante la generación de bienes y servicios, para la obtención de beneficios futuros al implementar dicho producto y cuantificar esos beneficios, así medir su rentabilidad a través de los años.

Existen diferentes tipos de proyectos que Buenaventura (2018), los detalla:

- *Proyectos de empresa. Son aquellos que acceden a nuevos mercados o a nuevos productos (por ejemplo, la creación de una empresa manufacturera).*
- *Proyectos mayores. Estos solo incrementan la producción (por ejemplo, la expansión de una planta).*
- *Proyectos menores. Normalmente se refieren al cambio de máquinas o tecnología localizada. Estos están orientados a disminuir costos o a incrementar eficiencias (por ejemplo, el cambio de las actuales UPS – unidades de poder sostenido– propias por un abastecimiento tercerizado – outsourcing– en una empresa u oficina). (p. 37)*

Basado en lo que la empresa desea lograr, propone el tipo de proyecto a realizar y el alcance que el mismo tiene para la compañía

### **2.6.1 Estudio de Viabilidad y Factibilidad**

Dentro de la evaluación de un proyecto se realizan diferentes estudios que son considerados para el desarrollo de este y, por ende, la realización de análisis financiero como la viabilidad y factibilidad del proyecto.

La viabilidad: “Consiste en el análisis de si conviene o no concretarlo. Se tendrá que poder recomendar la continuación, su postergación, ampliación del estudio o abandono. Comprende los aspectos económicos, las posibilidades técnicas desde los puntos de vista físicos y materiales, y legales en cuanto a las posibles restricciones de esta índole.” (Boero, 2020, p. 14)

Esta viabilidad va orientada a los estudios económicos, técnicos, que la empresa debe de realizar para conocer la conveniencia de realizar el proyecto. Relacionado con este análisis, es necesario realizar un estudio de factibilidad, el cual, Boero (2020), indica que: “está constituido por una proyección de costos y beneficios que muestren que financieramente se puede realizar.” (p. 14)

Como lo indica el autor, el estudio de evaluación de proyectos implica diversos análisis y estudios previos para su materialización y de esta manera realizar propuestas basadas en pilares sólidos, que permitan dar el interés necesario para el desarrollo de nuevas oportunidades de crecimiento dentro del mercado o bien para la apertura de una nueva compañía.

En el estudio de viabilidad del proyecto se debe realizar la formulación de este y a su vez la evaluación. Para la mejor comprensión de este proceso se detalla en la tabla el estudio de la viabilidad económica de un proyecto.

**Tabla 3. Estudio de Viabilidad Económica**

Formulación y preparación				Evaluación
Obtención y creación de información			Flujo de caja	Evaluación Sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal	Estudio financiero	
Estudio de impacto ambiental				

Fuente: Sapag y Sapag (2014)

En el cuadro se detalla que es necesario la realización de estudios como el de mercado, técnico, organizacional y legal para la formulación de un proyecto y, a su vez, es de carácter importante elaborar un estudio financiero para evaluar su viabilidad.

### 2.6.2 Estudio de mercado de un proyecto

“Para estudiar el mercado de un proyecto, es preciso reconocer los agentes que tendrán algún grado de influencia sobre la definición de la estrategia comercial: los submercados, proveedor, competidor, distribuidor y consumidor.” (Sapag y Sapag, 2014, p. 43).

Los diferentes agentes que se desarrollan dentro del mercado son importantes dentro del estudio de mercado de un proyecto, debido a que, según su función, cumplen un rol dentro del proyecto a realizar. Dichos agentes se encuentran en los submercados de un estudio de factibilidad como se muestran en la figura 12.

**Figura 12. Submercados de un Estudio de Mercado**



Fuente: Sapag y Sapag (2014)

Adicionalmente, dentro del estudio de mercado del proyecto se encuentra el **mercado del consumidor**, el mismo viene dado por el conocimiento que la empresa desea tener acerca de las necesidades que este tiene para la implementación de un proyecto. Sapag *et al.* (2014), mencionan que: “[...] la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún criterio lógico” (p. 45).

Considerando la agrupación de los consumidores es necesario realizar una segmentación del mercado que permita dividir en grupos más detallados, los deseos y características que poseen los consumidores y con ello realizar una estimación de cuánta demanda trae consigo el implementar un proyecto dentro de la organización o bien la creación de una nueva necesidad al consumidor.

Basado en las preferencias del consumidor, el **mercado de los competidores** tiene gran relevancia en la elección que los demandantes del producto tengan y por ende dentro del estudio de mercado del proyecto “[...] se debe identificar toda la competencia , pues no basta hacerlo con aquellos competidores que comercializan un producto o servicio similar a un mismo segmento, sino que hay que identificar cuál es el abanico de opciones que tiene un consumidor determinado cuando se le gatilla la necesidad.” (Sapag *et al.*, 2014, p. 47)

Dentro del estudio de mercado del proyecto, se debe identificar si es necesario un proveedor dentro de realización de este, para lo cual se define como **mercado del proveedor** aquel que: “[...] está conformado por los abastecedores en las fases del desarrollo y durante la vida del proyecto en cuanto a: Insumos y materiales requeridos para producirlo. Personal necesario en la puesta en marcha y luego. Disponibilidad y costos de fletes. Calidad, garantías, infraestructura y solvencia. (Boero, 2020, p. 15).

Dentro de estos tres mercados, se encuentra la base del desarrolló de determinado proyecto, tanto empresarial, como los denominados proyectos mayores y menores, que

tal y como lo definía Buenaventura en la tipología de proyectos, cada uno tiene un alcance específico, dependiendo meramente de lo que la compañía desea realizar para los efectos de crecimiento y desarrollo empresarial.

### 2.6.2.1 Penetración de mercado

Para el desarrollo de un estudio de mercado se considera importante la penetración en el mercado que pueda tener determinado producto o servicio, cuando una empresa busca “aumentar la venta de producción, e incrementar la participación que tiene una empresa en los diferentes mercados que opera, se ven presentes las diversas estrategias de penetración de mercado. Pueden definirse como las medidas que puede emplear una empresa para hacer frente y liderar las ventas por encima de la competencia.” (Riquelme, 2022, párr. 1)

Para lograr ese aumento en las ventas es necesario que la empresa cuente con una buena estrategia, y de esta manera aumentar la participación que la compañía tiene y ser competitiva a nivel país. Esta estrategia es una constante innovación, si lo que desea es liderar el mercado en el cual se encuentra y situarse por encima de la competencia y lograr un crecimiento interno y externo que se vea reflejado en una utilidad a nivel empresarial.

El propósito de la penetración de mercado es uno solo, sin embargo, tiene diversas estrategias para lograrlo dentro de las cuales Riquelme (2022), menciona las siguientes:

- **Incitar a los clientes a adquirir una mayor cantidad del producto**, esto puede emplearse con diferentes técnicas como ampliar los horarios comerciales.
- **Aumentar la cantidad de clientes**. Un ajuste de precio, descuentos, ofertas, etc.... puede atraer a clientes de la competencia.
- **Atraer potencialmente a clientes** mediante técnicas como un parking gratuito, que genere algún beneficio para ambos. (párr. 3)

Cada estrategia se encuentra orientada a los clientes, sin embargo, dependiendo de lo que la empresa desee lograr es de esta manera lo que atrae. Por ejemplo, si lo que desea es aumentar la cantidad de clientes puede realizar ajustes correspondientes que llamen la atención del consumidor, o bien, si desea estar enfocada en un mercado específico, orienta la estrategia a ese mercado, buscando siempre mejorar para lograr la mayor penetración en el mercado que le sea posible.

Existen estrategias específicas para la penetración de mercado, como lo son una mayor promoción, ajuste en los precios, el aumento en los canales de distribución y la aplicación de mejora en los productos, por lo que se pretende con cada una llegar a un objetivo específico, y cada una está orientada siempre al consumidor. Cada una de estas estrategias se clasifican dentro del tipo de penetración que le empresa desee desarrollar, mismas que se encuentran en la siguiente imagen:

**Figura 13. Tipos de penetración de mercado**

Estrategias de Penetración		
<p><b>Penetración Selectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio alto y baja promoción.</li> <li>* El mercado es de proporciones relativamente limitadas.</li> <li>* Casi todo el mercado conoce el producto.</li> <li>* Los que deseen el producto lo pagarán a precio alto.</li> <li>* Poco peligro de competencia potencial.</li> </ul>	<p><b>Penetración Ambiciosa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio bajo y fuerte promoción.</li> <li>* El mercado relativamente desconoce el producto.</li> <li>* El consumidor es en general mas sensible a los precios.</li> <li>* Hay fuerte competencia potencial.</li> <li>* Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción.</li> </ul>	<p><b>Baja penetración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio bajo y poca promoción.</li> <li>* El mercado es grande.</li> <li>* El mercado esta perfectamente enterado del producto.</li> <li>* El mercado es sensible a los precios.</li> <li>* Hay poca competencia potencial.</li> </ul>

Fuente: Lozada (2018)

Dependiendo del objetivo que la empresa desee lograr, se desarrollan las estrategias de penetración colocando a su vez la promoción, el precio, el producto y considerando siempre factores como la competencia y las proporciones que el producto posea. Se debe considerar también aspectos como la no saturación del mercado, la movilización de la competencia y la relación existente con el mercado cambiario, e el de mercados comerciales, como lo son las economías a escala y las leyes de comercialización, de ahí la importancia de una buena estrategia competitiva.

### 2.6.2.2 Demanda

Los mercados tienen una relación directa con una oferta y una demanda, ya que de ello depende la producción que se deba generar para cada producto. En este apartado se desarrolla el tema de demanda, definida por Uriarte 2020 como “[...] el total de los bienes y/o servicios que pueden ser consumidos por uno o más consumidores de un mercado, a los distintos precios en que estos bienes sean ofertados. Es también la acción de compra que ejercen los consumidores cuando buscan satisfacer sus necesidades mediante los bienes disponibles en el mercado (oferta).” (párr. 2)

La demanda indica la cantidad que los consumidores desean adquirir de dicho bien o servicio, e indica a las compañías cuánto, de dicho producto, deben ofertar para suplir las necesidades de los consumidores, o bien, cuánta cantidad deben ofrecer en un determinado producto para crear esa necesidad al cliente. Esto está estrechamente ligado con la ley de oferta y demanda que establece “una relación negativa entre la magnitud de la demanda de un bien y el precio que éste recibe en el mercado. Así, mientras más cueste un bien o un servicio, menor tenderá a ser su demanda; y por las mismas razones, a medida que un bien o servicio sea altamente demandado, su precio tenderá a elevarse.” (Uriarte, 2020, párr. 3)

Esta relación, descrita por Uriarte, pretende establecer un punto de equilibrio entre el precio del bien o servicio ofrecido, y la demanda de este producto, buscando siempre ofrecer el precio del servicio que genere mayor cantidad de demanda y, a su vez, produciendo utilidad a la empresa. En este espacio la estrategia desea establecer la relación exacta para que no se generen pérdidas ni para el consumidor ni para el empresario. Generando una curva de oferta y demanda, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 14. Curva de demanda**



Fuente: De La Vega (2016)

Esta curva muestra que existe una relación entre el precio, la cantidad del producto y la demanda que tiene dicho producto, para llegar a un determinado punto de equilibrio, realizado mediante un estudio de producción y precio y la estrategia utilizada para ofrecer un bien o servicio. Considerando la curva de demanda, se poseen diversos tipos de demanda, que Uriarte (2020), los detalla a continuación:

- *Demanda agregada. Compuesta por consumos e inversiones globales, representa el total del gasto de una economía durante un período específico de tiempo.*
- *Demanda derivada. Consecuencia de otro tipo de demanda, o de las condiciones en que ésta se produzca.*
- *Demanda interna. Suma del consumo en los sectores públicos y privados de un mismo país.*
- *Demanda exterior. Necesidad de bienes de un país que proviene del mercado internacional o de otro país diferente.*
- *Demanda de mercado. También llamada demanda total, representa la totalidad de los bienes que puede consumir un mercado en sus diversas manifestaciones.*
- *Sobredemanda. Exceso de demanda de un bien o servicio que provoca una congestión o incapacidad de satisfacerla en su totalidad. (párr.4)*

La demanda se determina por diversas situaciones del mercado que se encuentran establecidas y han sido estudiadas a través de los años y se encuentran delimitadas en diferentes clasificaciones que son condiciones puntuales del mercado relacionadas con las leyes, cultura y condiciones humanas, la estacionalidad que tiene su relación con las estaciones climáticas. Otro factor relacionado con la demanda es la tendencia, esta variable tiene relación con los intereses del mercado o los hábitos que se tienen un determinado tiempo y lugar, donde se ofrece el producto.

Dependiendo de estos factores la demanda se encuentra establecida mediante dos variaciones que son la aleatoria y la cíclica, la primera determinada mediante comportamientos esporádicos del mercado y la segunda relacionada con factores como la naturaleza y factores externos como los cambios climáticos.

### 2.6.2.2 Productos Bancarios

Las entidades financieras participan en el mercado con productos y servicios que son ofrecidos a los clientes con condiciones y requisitos específicos, Igual (2017), hace referencia a los productos bancarios como “los instrumentos que las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes para la prestación de sus servicios de intermediación financiera” (p. 1)

Los productos bancarios son los que, dentro del marketing, las entidades financieras ofrecen al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores en el ámbito financiero. Dependiendo de las necesidades que el consumidor posee, las entidades bancarias ofrecen diversos productos que se enfocan en su área operativa o su proveniencia de fondos, o clasificando estos fondos dependiendo de la función que cumplen dentro del proceso de intermediación financiera. Se describe dicha clasificación en el siguiente párrafo.

*Productos de pasivo: Se incluyen los productos que utiliza la entidad para la captación del ahorro, como las cuentas corrientes, de ahorro, imposiciones a plazo fijo, depósitos, etc., se denominan como pasivo porque los recursos captados se ubican dentro del pasivo de la entidad.*

*Productos de activo: Se incluyen los productos utilizados para la cesión de financiación como los préstamos, créditos, anticipos, de créditos comerciales, financiación para descuentos de efectos de empresas*

*Productos de inversión fuera del balance: Recursos captados por fondos de inversión y planes de pensión*

*Servicios bancarios: Incluyen un amplísimo conjunto de productos destinados a cubrir las necesidades operativas de los clientes como tarjetas bancarias, plataformas operativas de móvil, banca por internet entre otros. (Igual, 2017, p.2)*

Un cliente bancario, puede poseer, dentro de una entidad financiera, diversos productos bancarios y dentro de ellos puede utilizar los servicios bancarios, que son facilidades que cada entidad ofrece para facilitar el movimiento de fondos que el intermediario tiene en sus plataformas. A su vez, puede tener productos en diferentes entidades financieras.

### 2.6.3 Estudio Técnico

Para la evaluación de un proyecto, como segundo estudio, se debe realizar el estudio técnico que: “[...] tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.” (Sapag *et al.*, 2014, p. 32).

Dentro de este estudio, es necesario considerar aspectos como los recursos que se necesitan, la mano de obra y el capital necesario para el desarrollo del proyecto, así como los equipos requeridos para su implementación. Esto se desarrolla por medio de diversas variables y factores que permiten identificar el monto necesario de las inversiones a realizar, dentro de los cuales se encuentran el área de la tecnología, localización y los objetivos del proyecto como tal.

Gastón (2021), indica como objetivo principal de este estudio: “determinar la función de producción óptima que alcance la utilización más efectiva de los recursos que se disponen para la producción de bienes o servicios y, de esta manera, adquirir información sobre el capital, la mano de obra y los recursos materiales necesarios para la puesta en marcha del proyecto.” (párr. 2)

Este estudio, se encuentra entrelazado con los otros estudios, ya que genera la información acerca de lo que es necesario para la empresa en la puesta en marcha del proyecto, considerando el estudio de mercado con las necesidades de los consumidores y un estudio financiero para saber cuánto capital se posee para el desarrollo de un determinado proyecto.

Dentro del estudio técnico se estudian los **recursos** que se realizan, en este caso mediante la captación, lo cual, para Brealey & Myers (2011), citado por Torres (2017), detalla que “la captación, o también llamada captación bancaria, como su nombre indica, es captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones. Este dinero que capta la banca, dependiendo del tipo de cuenta que se tenga, genera unos intereses (intereses de captación), que se definen por la llamada tasa de interés de captación.” (p. 42)

La captación busca recolectar dinero y la manera de realizarlo es basada en diferentes estrategias. Estas captaciones son reguladas por las superintendencias bancarias, su finalidad es utilizarla en el proceso de intermediación financiera, la cual corresponde en que una persona que posee dinero suficiente o que no es de utilidad, en un movimiento determinado lo deposite o invierta en una entidad financiera, se encarga de la administración de dichos fondos, estos, son dados a personas u organizaciones que las requieran para efectuar diversas actividades.

Por la captación de recursos, las entidades bancarias brindan cierto tipo de interés que hace posible que la persona física o jurídica que deposita los fondos, pueda obtener ganancias de estos y, por lado, las que lo requieran deben pagar un interés de la prestación de estos. Cada uno de estos intereses es establecido por los intermediarios financieros (los bancos), dependiendo de indicadores y rangos establecidos por un Banco Central basados en indicadores económicos.

Para tener mayor claridad acerca del proceso de intermediación financiera, dado por medio de la captación y el préstamo de recursos se presenta la figura 15.

**Figura 15. Intermediación Financiera**



Fuente: Quintana (2016)

### 2.6.3.1 Localización

Uno de los aspectos más importantes para identificar dentro de un estudio técnico, es la localización. Aguirre (2015), describe que “la localización del proyecto es un punto bien delicado porque dependiendo de la ubicación donde establecemos la planta/local entramos en diferentes costos de inversión, transporte, materia prima (de la localidad), rapidez en el servicio, etc.” (párr.1).

Para definir la inversión, y los aspectos necesarios para la ubicación de un proyecto dentro de la localización, se deben realizar dos estudios, detallados como la macro localización y la micro localización, en una se define la ubicación y en otra la localización.

*Para ambos estudios se tiene que presentar alternativas de solución y una evaluación de alternativas para seleccionar la óptima (por eso es estudio de ingeniería). Generalmente una evaluación por puntos nos da una metodología práctica y objetiva. Objetiva al asignar pesos a las diferentes variables y con ayuda de escalas bajo criterio para establecer los porcentajes o puntos que tengan cada una de las variables (Aguirre, 2015, párr. 3).*

Dentro de una localización se pretende obtener la ubicación y los aspectos relacionados con la inversión de un determinado proyecto, caracterizado porque, dentro de estos estudios, se debe realizar un estudio de ingeniería, así como un estudio legal que permita conocer la normativa necesaria para llevar a cabo la realización de un determinado negocio, así como aspectos relevantes a considerar como el ámbito tecnológico, de innovación y la competencia en el mercado en el cual se encuentra.

### **2.6.3.2 Proceso productivo**

Cada bien o servicio, posee un proceso con el cual llega a dar rendimiento dentro del mercado de su desarrollo. En todo producto se pasa por este proceso para llegar a un bien o servicio final que la empresa ofrece al consumidor, contemplando, a su vez, que no en todos los casos se utilizan los mismos materiales o estrategias para llegar a su finalidad.

Un proceso productivo, según lo describe Quiroa 2019, tiene las siguientes características:

- *Implica la transformación de materia prima en los bienes (de consumo o intermedios) que se entregarán al cliente.*
- *Está sujeto a mejoras, las cuales dependerán del avance tecnológico. En ese sentido, es importante recordar que el proceso productivo es perfectible, puede cambiar en el tiempo.*
- *Debe diseñarse en función a los requerimientos del mercado (con los materiales que prefiere el cliente, por ejemplo).*
- *El proceso productivo debe tener objetivos precisos y controles estrictos, porque solo así la empresa puede obtener utilidades. (párr. 27).*

Los procesos productivos vienen a dar eficiencia a los proyectos, y la generación de los productos, debido a que se ven enfocados a la razón de ser del

producto, y son creados basándose en las diferentes etapas del proceso, para llegar a su creación final.

**Figura 16. Etapas de los procesos productivos**



Fuente: Quiroa (2019)

Para iniciar un proyecto, es necesario conocer lo indispensable para su puesta en marcha, por lo que, tal y como lo muestra la imagen anterior, lo primordial para iniciar a desarrollar el producto es la materia prima, y con ello poder iniciar la producción, basándose en la manera en que este sea totalmente eficiente para la compañía y le genere la mayor utilidad posible. He ahí la importancia de la estrategia utilizada para proceso productivo y así poder realizar las correcciones que se consideren pertinentes para la mejora del proceso, y este depende directamente del tipo de proceso utilizado para la elaboración. Dentro de los tipos se tienen los siguientes.

**Figura 17. Tipos de procesos productivos**



Fuente : Quiroa (2019)

Los productos tienen una razón de ser específica, y con ello se elaboran dentro de un proceso productivo determinado, para que la producción sea más eficiente y se oriente a su línea específica de producción. Los servicios también tienen su proceso, aunque en ocasiones suele ser más sencillo que el realizado para determinado producto.

#### **2.6.4 Estudio Administrativo**

“El estudio organizacional y administrativo atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas.” (Sapag *et al.*, 2014, p. 33)

El estudio administrativo, brinda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, y los procedimientos que son necesarios para efectuar una inversión en determinado proyecto y el aspecto legal que se asocia a su elaboración. Este estudio debe ser contemplado para el presupuesto del proyecto y la expectativa de costos que se pueden reducir dependiendo de la manera en que se desee llevar los controles, de esta manera conocer los riesgos que posee y la medición de estos. Lo anterior basado en una atracción de clientes y rentabilidad.

Dentro de este estudio es necesaria la planificación de recursos y de la estrategia a utilizar, que son empleados para administrar el rumbo de las acciones a alcanzar por medio de los objetivos del proyecto. En este análisis es pertinente la descripción de los aspectos legales, laborales, y ecológicos que se deben considerar para iniciar sus operaciones, o bien, mejorar las acciones que ya la misma realiza para el mejoramiento de sus funciones, tomando en cuenta la innovación, realimentación y crecimiento de su mercado.

##### **2.6.4.1 Estructura Organizacional**

Las organizaciones, para realizar la función a la cual están enfocadas, dependen de diversas áreas de desarrollo operacional, financiero, de producción y de ventas, para así tener un enfoque de desarrollo y conocer las áreas que, dependiendo de su funcionalidad, son indispensables para el crecimiento de su negocio.

Con relación al tema de este apartado, Polanco *et al.* (2020), conceptualizan:

*La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación,*

*departamentos y líneas formales de responsabilidad. El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización. (p. 104)*

La estructura organizacional busca la manera en la cual los procedimientos empresariales se puedan organizar en las diversas tareas y coordinar, a su vez, la relación existente entre cada una de las áreas establecidas, delimitando las responsabilidades, canales de comunicación, y los departamentos que son necesarios dentro de la compañía para el desempeño óptimo de las funciones que la empresa.

Para la realización de esta estructura es indispensable considerar aspectos como “la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el ámbito de control, la centralización y descentralización en la toma de decisiones, así como la formalización” (Polanco *et al.*, 2020, p. 105).

A continuación, se describe el aspecto de la especialización del trabajo, Polanco *et al.* (2020), hacen referencia a este aspecto de la siguiente manera: “[...] surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes”. (p. 105)

En este aspecto se considera cada una de las tareas realizadas dentro de la entidad, y direcciona a cada trabajador dentro de un área específica para lograr realizar cada función con la mayor agilidad posible, ya que, cada funcionario se enfoca a un único aspecto para realizar dentro de la funcionalidad empresarial, lo que hace que las compañías deban capacitar a los empleados en esa actividad específica y este se especialice en esa rama.

El segundo aspecto para considerar dentro del diseño de estructura organizacional es la departamentalización. Polanco *et al.* (2020), la definen como: “[...] agrupar las actividades o los conjuntos de tareas que presentan cierto grado de homogeneidad o que tienen una relación lógica para agruparse”. (p.106)

Al agruparse las actividades productivas se realiza un desarrollo de tareas mayormente eficientes, ya que tienen un orden lógico de funcionalidad, para que puedan elaborarse en el orden de jerarquía, observando la relación existente en cada área productiva y realizando la departamentalización basándose en aspectos como: “División por funciones de acuerdo con su similitud. Sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos. Especialización y diferenciación de las unidades

estructurales de la empresa, de acuerdo con las tareas que deben realizarse. Homogenización de actividades” (Polanco *et al.*, 2020, p. 107).

Lo ideal es realizar la agrupación en un área específica y acorde a funciones, procesos, clientes, productos. De esta manera logra un estándar más estructurado y con una área específica que corresponde a determinada función, proceso, o bien, donde se encuentran los clientes dentro del mercado y los productos.

La cadena de mando es otro de los factores a considerar dentro del diseño de estructura organizacional, dentro de la cual es importante mencionar tres conceptos en los que se enfoca la cadena de mando o niveles de jerarquización.

*Autoridad: poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo. Dar órdenes y esperar que los que están debajo las cumplan, Responsabilidad: a los integrantes de una empresa se les dé el derecho de realizar algo, también adquieren la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente. Unidad de mando: Cada individuo debe tener un único superior. (Polanco et al., 2020, p.113)*

Las cadenas de mando establecen la autoridad, responsabilidad y la unidad de mando que cada una de las áreas departamentalizadas deben seguir para que no se pierdan los niveles de jerarquización dentro de la estructura organizacional y, de esta manera, establecer el control que se adapta a las actividades que realiza la empresa, de ahí la importancia que tiene la realización de una estrategia para el desarrollo de la estructura organizacional y relacionarla de la misma manera con la tecnología y la producción de determinado bien o servicio en el cual se encuentra la empresa.

#### **2.6.4.2 Procedimientos Bancarios**

El área administrativa de toda entidad es la encargada de realizar los procedimientos necesarios para que funcione de la manera correcta. Cada actividad y proceso, así como cada entidad, tiene esta área administrativa, los intermediarios financieros delimitan el departamento encargado de manejar cada uno de los productos bancarios que ofrecen, dentro de los cuales todo departamento es el encargado de velar para que los procesos se cumplan a cabalidad, evitando errores que pueden traer graves problemas a la liquidez, y en las regulaciones, por medio de las cuales se encuentra direccionada cada entidad financiera.

Dentro de las áreas, dentro de los intermediarios financieros, está el Departamento de Operaciones Bancarias que es el encargado de supervisar y llevar a cabo los procedimientos de operaciones bancarias. Estas son definidas por Coll (2020), como: “Toda actividad desarrollada por el banco para prestar sus servicios a los clientes.” (párr.1).

En este departamento se realizan manuales para el desarrollo de cada uno de los productos que el banco desea ofrecer a sus clientes, y se ven estrechamente ligados a procesos como el de conozca a su cliente, y servicios bancarios descritos por el Banco Central de Costa Rica, como las transferencias a terceros, cheques, depósito de efectivo, manejo de las cuenta corrientes y de ahorro, cada uno tiene canales de desarrollo que le permite a los consumidores estar más relacionados con los productos que adquieren de una entidad bancaria.

A su vez cada operación bancaria se clasifica en operaciones activas, pasivas o neutras, definidas por Coll (2020):

- *Operaciones activas: Aquellas en las que es la entidad las que entrega el crédito al cliente. Se consideran activas para el banco actividades como préstamos, líneas de descuento, crédito, etc.*
- *Operaciones pasivas: Aquellas en las que son los clientes los que entregan su dinero al banco. Varios ejemplos de este tipo de operaciones son las cuentas de ahorro, los depósitos, la inversión, etc.*
- *Operaciones neutras: Aquellas en las que el banco no recibe, ni concede, ningún tipo de capital. Estas son operaciones que realiza el banco mediante la mediación entre un particular y un organismo. Un ejemplo de ello son las operaciones recaudatorias del Estado, las cuales se abonan por el banco, pero el beneficiario es el Estado. (párr.6)*

Los bancos disponen de áreas enfocadas a cada operación bancaria como por ejemplo el Departamento de Operaciones Crediticias, y con ellos se ven ligadas directamente a procesos de cada área como los procesos de cobro, que se dedican al estar al pendiente de que el cliente no se vaya a retrasar con el pago de sus obligaciones y el estudio del riesgo que posee en cada uno de los casos específicos para cliente bancario.

Es necesario establecer dentro de los procedimientos, controles que permitan dar seguimiento a las necesidades de los consumidores, mejoras en aspectos de cobro,

conocimiento del cliente y estar al pendiente de la proveniencia de los fondos, para lo cual también existe un departamento de riesgos bancarios, un área de cumplimiento bancario que vela por el cumplimiento de cada uno de los acuerdos dados por la SUGEF y así no incurrir en un problema legal que se debe cuidar a cabalidad, evitando a su vez un riesgo reputacional de la entidad.

Los procedimientos bancarios, tienen finalidad de que sean cumplidos por cada uno de los colaboradores dentro de la departamentalización en la cual se encuentran y, por ende, es indispensable para que las entidades financieras posean un continuo aprendizaje y mejora en sus procesos, logrando una manera más eficiente de realización, para automatizar cada vez sus funciones y que estos se encuentren de una manera segura y ligada al mercado de desarrollo.

### **2.6.5 Estudio Legal**

Al realizar un proyecto, es de gran relevancia la realización de un estudio legal, ya que este, tal y como lo indica Bocher (2019): “[...] los Aspectos Legales que determinarán las restricciones que podrían impedir o bien limitar el funcionamiento de este. Hay tener en cuenta que todo proyecto debe ser llevado a cabo dentro del Marco Legal existente en el país donde se realice, es decir, teniendo en cuenta la Constitución vigente, leyes, reglamentos, decretos y usos o costumbres que determinen las normas permisivas o prohibitivas que afectarán directa o indirectamente al proyecto en cuestión.” (párr. 1)

Siguiendo la idea, Bocher indica que el estudio de los aspectos legales del proyecto, permiten tener el panorama desde el punto de vista de leyes, normativas, decretos y reglamentos que se deben considerar para el desarrollo de dicho proyecto. Por tal motivo es considerado relevante dentro de los estudios para la evaluación de proyectos, tomando en cuenta un panorama a nivel país dentro del mercado donde se desarrolla la entidad en la que se desarrolla el proyecto o bien la compañía que se está creando en determinado momento como una inversión totalmente nueva.

Para llevar a cabo un proyecto, y considerando este aspecto legal, resaltan como aspectos importantes el tipo de empresa en la cual se desea desarrollar el proyecto o el área comercial en la que se lleva a cabo, así como el marco jurídico en el cual se encuentra, considerando a su vez los requisitos legales y operativos que la misma posee, para de esta manera evitar un riesgo penal durante su desarrollo o bien cuando ya la misma se encuentre generando utilidades para la compañía.

### **2.6.5.1 Normativa**

Las entidades financieras están reguladas por una de las superintendencias del Banco Central de Costa Rica pertenecientes al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en este caso el regulador de las actividades es la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), quien es el encargado de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad, tal y como lo indica dicha superintendencia en su página web.

Dentro de las regulaciones a las cuales se ven los bancos directamente ligados están el Acuerdo SUGEF 2-10, enfocado con la administración integral de los riesgos, Acuerdo SUGEF 24-00, reglamento utilizado para juzgar la situación económica Financiera de las entidades fiscalizadas por dicha superintendencia. Adicional a estos acuerdos existen diversos reglamentos acerca del riesgo de la legitimación de capitales y sobre la suficiencia patrimonial de las entidades reguladas, aunado a reglamentos específicos a intermediarios financieros dedicados a movilizar el desarrollo denominados banca para el desarrollo.

El Banco Central de Costa Rica cuenta con la Ley 7558, conocida como la Ley Orgánica del Banco Central, vigente desde el año 1995 y cuya última modificación publicada se realizó en el año 2021. En la ley se pone a disposición de todas las entidades financieras, aspectos importantes que deben considerar acerca del Mercado de Valores, Mercado de Capitales y Mercado Cambiario, unificándolo a su vez en los productos bancarios que los entes financieros ofrecen y los requisitos que deben cumplir para considerarse un conglomerado financiero.

La normativa externa mencionada tiene gran importancia para la funcionalidad de los bancos a nivel de mercado, ya que el incumplimiento de esta trae consigo sanciones en las cuales se ven implicados diversos tipos de riesgos, que en algunos casos sus consecuencias son de carácter irreversible. Por este motivo, las entidades crean dentro de su sistema operativo reglamentos internos que orienten a la correcta funcionalidad de sus funciones como intermediarios financieros dentro del entorno costarricense, permitiendo, de esta manera, cumplir con lo establecido en las leyes y reglamentos externos a la

compañía, que son generados por entidades reguladoras que velan por el correcto manejo del sistema financiero costarricense.

Entre los reglamentos primordiales dentro de una entidad financiera, está el conozca a su empleado y conozca a su cliente, porque se deben considerar aspectos importantes para que una persona física o jurídica forme parte, ya sea del capital de la institución o bien dentro de los funcionarios de esta, puesto que existen puestos de carácter financiero muy relevantes y se realizan filtros para evitar perjudicar de manera negativa a la institución.

Otros de los reglamentos importantes, propiamente de las funciones realizadas por un intermediario financiero, son el de gobierno corporativo, gestión de riesgo y cumplimiento de actividades que permiten que las actividades a las cuales la compañía se dedica puedan estar canalizadas por departamentos que cumplan con las reglamentaciones establecidas y el buen manejo de los fondos financieros y actividad comercial de un banco. Para la generación de un proyecto, considerar estas reglamentaciones es de vital importancia para no incumplir ninguna de las normas ya establecidas.

### **2.6.6 Estudio Financiero**

Tal y como se ha desarrollado, para realizar la factibilidad de un proyecto, son necesarios varios estudios, dentro de los que se considera como una última etapa el estudio financiero. Sapag *et al.* (2014), mencionan que “[...] los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.” (pp. 29-30)

Dentro del estudio financiero se debe suministrar la información necesaria acerca de los costos, ingresos, que se puedan deducir de los estudios anteriormente realizados, como el administrativo, técnico, legal y de mercado para, de esta manera, calcular el capital necesario que debe invertirse en determinado proyecto y así colaborar con la decisión que toman los inversionistas con respecto a realizar una inversión para el desarrollo de mejoras en las empresas, basándose en proyectos de crecimiento, considerando si es rentable o no.

Buenaventura (2018), explica que el estudio financiero:

[...] *tiene como objetivo valorar el proyecto en su producción de riqueza para la empresa, a partir de la estimación de los flujos de fondos o montos de dinero que fluyen a lo largo de la vida del mismo, también permite obtener la sensibilización de dicha valoración a posibles cambios de las Variables establecidas en la formulación del proyecto.* (p. 19)

Por tanto, el estudio financiero, permite el control del proyecto, a lo largo de su ciclo de vida y logra monitorear los flujos de efectivo que se tienen con este, considerando las variables que se puedan presentar a través del proceso, tomando en cuenta la financiación total o parcial del mismo,

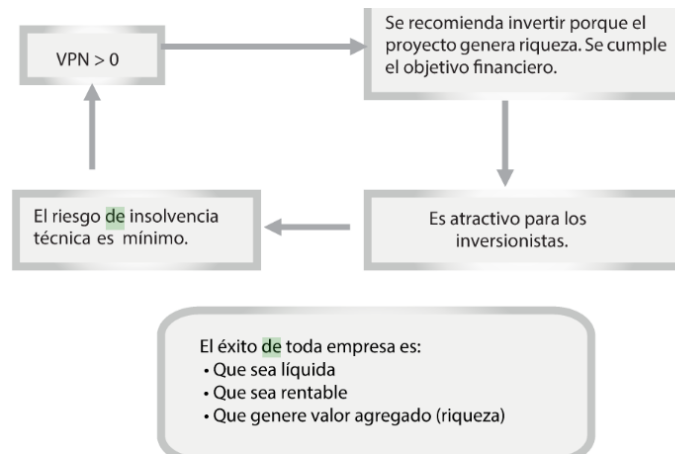
#### **2.6.6.1 Valor Actual Neto**

Para realizar la evaluación financiera de un proyecto es necesario considerar los indicadores financieros, entre los que se encuentra el valor actual neto, definido por Ramírez (2019), como “[...] la diferencia de los flujos netos de los ingresos y egresos, valorados a precios de hoy, descontados a la tasa de interés de oportunidad.” (p. 141)

Considera los ingresos y egresos obtenidos a través del tiempo, y se valoran con los precios de hoy, estos se descuentan a una tasa de interés oportuna para conocer la generación o destrucción de las ganancias de una inversión, buscando siempre maximizar el valor de la riqueza que posee la compañía utilizando flujos que se descuentan para obtener al valor en la actualidad de determinado flujo.

Para el cálculo del Valor Actual Neto se realiza de la siguiente manera:  $VPN = -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} + \frac{F_5}{(1+i)^5} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$ , en donde se contempla una inversión inicial y cada uno de los flujos obtenidos a través de los años y el resultado que se obtiene, indica si la inversión es conveniente o no de realizar. Demostrado en la siguiente figura.

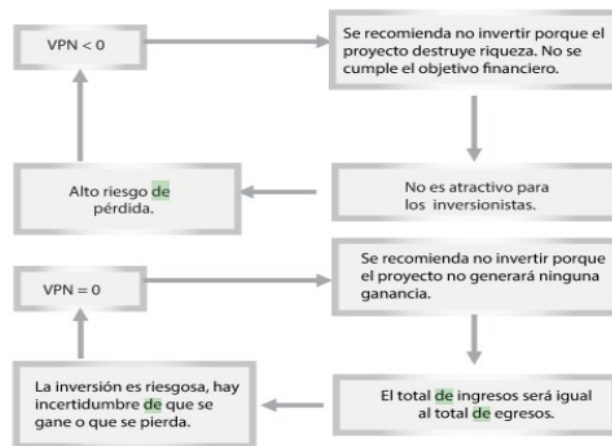
**Figura 18. Interpretación del Valor Actual Neto. Positiva**



Fuente: Ramírez (2019)

El valor actual neto, en cuyo resultado es positivo, muestra que es recomendable realizar la inversión ya que genera liquidez, muestra rentabilidad y da un valor a la empresa aumentando la riqueza, lo que es muy atractivo para los inversionistas. Por otro lado, se tiene un panorama negativo en donde la factibilidad del proyecto es nula y no trae consigo los beneficios esperados, este se muestra en la figura 19.

**Figura 19. Valor Actual Neto. Negativa**



Fuente: Ramírez (2019)

En la figura anterior, se visualiza que si el resultado que se obtiene en el cálculo de este indicador está por debajo de cero o se iguala a este, la rentabilidad del proyecto es nula, ya que no es un proyecto atractivo para los inversionistas, los ingresos obtenidos serán menor o igual a la inversión realizada y no se tiene beneficio de la misma, en cuanto presenta altos riesgos para la compañía, generando incertidumbre. Por tanto, es necesario

que este indicador siempre se encuentre por encima de 0 al momento de realizar una inversión y si el monto obtenido se considera llamativo para el inversionista y para la empresa.

#### **2.6.6.2 Tasa interna de rendimiento**

Otro de los indicadores considerados dentro de la evaluación financiera es la tasa interna de rendimiento, que se encuentra estrechamente relacionado con el valor actual neto. Ramírez (2019), la define de la siguiente manera: “[...] es la rentabilidad de una empresa o de un proyecto de inversión. Matemáticamente, es la tasa de interés que iguala a cero el valor presente neto.” (p. 144)

Por tanto, la tasa interna de retorno indica la tasa de interés en la cual el proyecto inicia a ser positivo para la empresa y le genera la liquidez esperada, para que este sea rentable a la compañía y le dé los resultados deseados con la inversión realizada para el desarrollo del proyecto o bien de la empresa. Con esto, también se permite obtener el VAN esperado, manejando de esta manera la tasa de interés y recuperación que se obtiene de esta. Cumple a su vez la búsqueda de condiciones esperadas al realizar determinado proyecto.

La definición anterior dada por Ramírez, permite obtener un concepto, conciso de lo que es una tasa interna de rendimiento. Por otro lado, Baca y Marcelino (2016), realizan el siguiente aporte:

*La ganancia esperada, ya sea que se exprese como un VPN o como una TIR, se obtendrá siempre que se realice la inversión y se operen las instalaciones exactamente como se ha planeado, y que los métodos de planeación sean los adecuados en el tipo y la forma en que fueron aplicados. Aun así, los valores de VPN y TIR siguen siendo sólo una expectativa de ganancia. (p. 54).*

Por tanto, estos dos indicadores permiten dar al inversionista una visión de lo que se espera obtener del proyecto y si este es beneficioso en algún aspecto para realizar una inversión dentro de la empresa y, por tanto, pretende que se cumplan, si se realiza la planeación estratégica del mismo, de manera ordenada y bajo control de actividades cumpliendo con las expectativas deseadas.

### **2.6.6.3 Período de recuperación**

Otra de las técnicas utilizadas dentro de la rentabilidad de un proyecto es el período de recuperación, que se define de la siguiente manera: “se refiere al tiempo requerido por un inversionista para recuperar su inversión. Este concepto se conoce también como *playback*. En esencia, los cálculos que incorpora esta técnica son una proporción.” (Álvarez, 2016, p. 338)

Adicional de obtener el tiempo en que el inversionista recupera el dinero invertido, el período de recuperación es una técnica “[...] utilizada para análisis suplementarios, como medir la liquidez de los proyectos y conocer la rapidez del ingreso del efectivo. Entre las características del método, puede decirse que es más una medida de liquidez que de rentabilidad e ignora los flujos de caja que aparecen después del período de recuperación de la inversión y no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. (Álvarez, 2016, p. 339)

El período de recuperación, por lo que se observa, es el necesario para proyectar el tiempo en el que se espera recuperar el efectivo que se utiliza para determinado proyecto, sin contemplar los flujos posteriores a cuando ya se recuperan dichos fondos; sin contemplar, a su vez, el valor del dinero en el tiempo, pero del mismo se puede obtener a partir de qué año se empieza a tener rentabilidad que es el principal objetivo de esta proyección.

### **2.6.6.4 Índice de Rentabilidad**

Al realizar un estudio financiero, es necesario obtener los movimientos, tanto de ingreso como de egreso, que tiene el proyecto, para así conocer cuál es la utilidad que se está generando desde que inició el proyecto hasta la actualidad o durante el proceso de este. Para ello se utiliza el Beneficio Costo (B/C) o también denominado índice de rentabilidad, Álvarez (2016), indica que este índice: “[...] mide el valor presente de los ingresos de un proyecto por cada peso de inversión. Su cálculo consiste en hallar el valor presente del flujo de caja operativo de los ingresos (FCOI) y dividirlo entre el valor presente del flujo de caja operativo de los egresos (FCOE) incluida la inversión inicial.” (p. 343).

Al observar las diferentes técnicas o indicadores de obtención de rentabilidad se puede ver, en la siguiente tabla, que dependiendo del resultado que se obtenga, se analizará si el proyecto se debe rechazar, aprobar o si el mismo es indiferente.

**Tabla 10. Resumen de los criterios de decisión mediante las diferentes técnicas.**

Técnica	Aceptar	Indiferente	Rechazar
VPN	$> 0$	$= 0$	$< 0$
TIR	$> Cc$	$= Cc$	$< Cc$
TIRM	$> Cc$	$= Cc$	$< Cc$
B/C	$> 1$	$= 1$	$< 1$

Fuente: Álvarez (2016)

## 2.7 Análisis de Sensibilidad de un proyecto

Al realizar un proyecto, es de gran relevancia, elaborar un análisis de sensibilidad, para de esta manera, conocer cómo se va desarrollando dicho proyecto, o bien, cuál es el crecimiento que se espera del mismo, para considerar si este genera ganancias o por el contrario es generador de pérdidas para la compañía, y tomar acciones necesarias para el funcionamiento de la empresa. Además, permite mitigar la incertidumbre que genera la implementación de un nuevo proyecto.

Sapag *et al.* (2014), explican:

*[...] la importancia del análisis de sensibilidad radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. Tomar decisiones bajo riesgo necesariamente lleva implícita la idea de que existen escenarios no necesariamente favorables.* (p. 315)

Para llevar a cabo, la evaluación de proyectos, mediante un análisis de sensibilidad, y de esta manera tomar las decisiones necesarias, existen dos tipos de análisis. Los que son detallados por Sapag y Sapag, como análisis unidimensional (una variables) y el multidimensional (más de dos variables), mismos que dependen de la cantidad de variables que se sensibilizan en un mismo proyecto y que son consideradas indispensables dentro de la evaluación de determinado proyecto, dichas variables son económico-financieras que se encuentran en el flujo de caja y pueden ser relacionadas directamente con las variables del estudio técnico y administrativo.

Asimismo, “[...] la sensibilización se realiza con el fin de conocer el desempeño de un proyecto frente a diferentes escenarios, ya que, por un lado, existen distintas

expectativas por parte de los ejecutivos e inversionistas a cargo de aprobar el proyecto y porque la posibilidad de pronosticar correctamente el futuro es prácticamente imposible. Por ello, los análisis de sensibilidad constituyen herramientas orientadas a reducir los niveles de incertidumbre, no los niveles de riesgo.” (Sapag *et al.*, 2014, p. 324)

Por ende, el análisis de sensibilidad busca enfocarse en la o las variables de mayor relevancia para realizar el pronóstico más acertado y disminuir la incertidumbre que poseen los inversionistas y ejecutivos al momento de proponer o poner en marcha el desarrollo de determinado proyecto. Aunque, si bien es cierto, el uso del análisis de sensibilidad da facilidad al estudio del proyecto, también, su abuso, puede volver vago el estudio de este, y por el contrario no se analizan las variables que pueden relacionarse entre sí para recomendar la aceptación o rechazo de un proyecto.

Algunos de los beneficios de un análisis de sensibilidad, como anteriormente se mencionó, busca la mejora en la toma de decisiones de los inversionistas y ejecutivos ya que brinda información acerca de variables de interés dentro del proyecto, buscando siempre la calidad en los controles de inversión en un proyecto y a su vez mejora la asignación de recursos, en proyectos que brinden mayor ganancia para la compañía.

### 2.7.1 Riesgo

Dentro de un proyecto, el análisis de riesgo es uno de los aspectos que se deben identificar, medir y evitar su materialización. El acuerdo SUGEF 2-10 define riesgo:

*Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a eventos adversos. Entre otros riesgos, pero no limitados a estos, las entidades financieras pueden enfrentar riesgo de crédito, riesgo de precio, riesgo de tasas de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo de tecnologías de información, riesgo legal, riesgo de reputación, riesgo de legitimación de capitales y riesgo de conglomerado. (p. 7)*

Al definir riesgo como la posibilidad de pérdidas económicas, es de gran importancia tener conocimiento de los tipos de riesgo que existen y que pueden llevar a esta posible pérdida, dentro de los cuales están: el **riesgo crédito**, definido como:

[...] posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte. El riesgo de incumplimiento frente a una contraparte se define como la posibilidad de que una de las partes de una operación mediante instrumentos financieros pueda incumplir sus obligaciones. (Acuerdo SUGEF 2-1, p. 7)

Dicho riesgo es uno de los cuales las empresas se encuentran más expuestas, debido a que dependen de una tercera parte que cumpla con las obligaciones establecidas mediante un contrato previo, sin embargo, este tiene implicaciones para ambas partes involucradas, del cual también se ven implicadas las tasas de interés.

Otro de los riesgos descritos por la SUGEF 2-10 (2017). es el **riesgo de tasas de interés**, el cual:

*[...] se define como la posibilidad de que se produzcan cambios adversos en las condiciones financieras de una entidad ante fluctuaciones en la tasa de interés dentro del libro bancario (cartera de inversión), generando efectos negativos en el margen financiero y el valor económico de la entidad. (p. 7)*

Dicho riesgo genera efectos negativos en caso de ser materializados, estos efectos, se ven reflejados en las condiciones financieras de una entidad y produce un efecto negativo en el margen financiero y el valor económico que tiene la entidad.

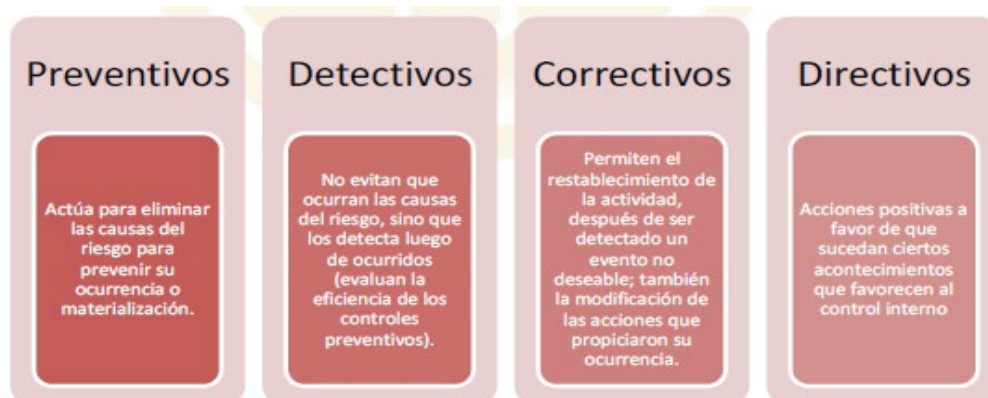
Un riesgo de gran relevancia es el de **liquidez**, que es la posibilidad de una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados. El riesgo de liquidez también puede asociarse a un instrumento financiero particular, y está asociado a la profundidad financiera del mercado en el que se negocia para demandar u ofrecer el instrumento sin afectación significativa de su valor. (Acuerdo SUGEF 2-10, 2017, p. 8)

En este riesgo, se ven implicados de manera directa, los fondos de una empresa, debido a que no puede solventar las obligaciones que posee con las personas que confían sus fondos en dicha entidad y, por ende, es uno de los riesgo más graves si este llega a su materialización. Por tanto, se deben administrar de la mejor manera los recursos para evitar caer en este riesgo, ya que, adicional al riesgo de liquidez, genera un riesgo de reputación, viéndose afectada la imagen de la entidad y podría llevarla a una posible quiebra si no logra manejar la situación de la mejor forma.

Cada riesgo está reflejado en determinadas situaciones y se desarrollan en cada área de la empresa, aunque sea mínimo, puede traer grandes complicaciones si no se le presta la atención necesaria. Por esto, cada empresa debe tener su línea de defensa que permita identificar los riesgos, manejarlos y saber monitorearlos, para así conocer cuándo tomar acciones para evitar el desarrollo del mismo.

Es importante considerar que existen diversos factores de riesgo que pueden ser internos a la compañía y externos a esta, por esta razón, hay que considerar el proceso de un control de un riesgo para saber manejarlos, mismo que es detallado a continuación.

**Figura 20. El Riesgo y su proceso**



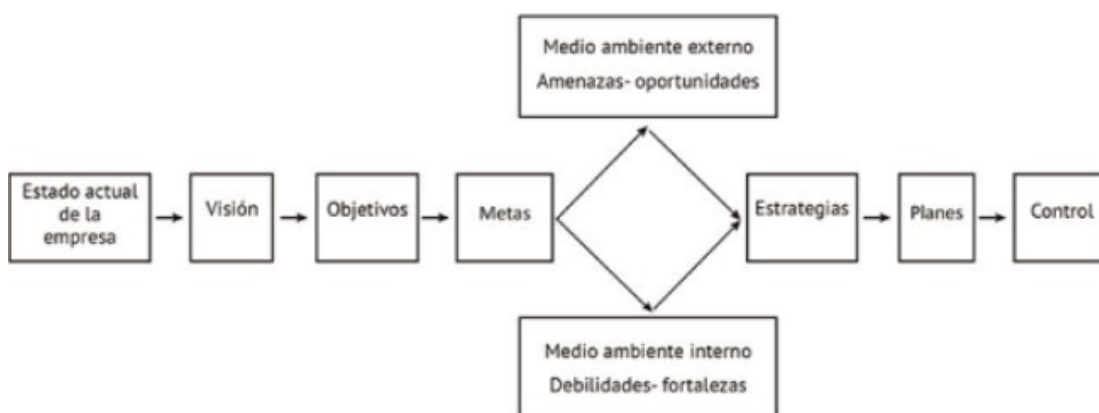
Fuente: Yedermin Segura Sánchez (2022)

Dependiendo en qué fase se encuentre el riesgo se puede llevar a cabo uno u otro de los controles detallados anteriormente. Logrando de esta manera poder detectarlos a tiempo y así evitar una materialización de determinado riesgo, manteniéndolos siempre bajo control, logrando a su vez detectarlos y corregirlos cuando el suceso así lo requiera dentro de la organización.

### 2.7.2 Presupuesto

Una empresa al elaborar un riesgo, necesita enfocar muy bien sus objetivos y proponer cuánto dinero está dispuesto a utilizar en la formulación y desarrollo de este nuevo proceso de crecimiento, por tanto, es necesario establecer un presupuesto, para lo cual se debe tener claro los aspectos necesarios para la formulación de este, mismo que se presentan en la siguiente figura.

**Figura 21. Elementos para la elaboración de Presupuesto**



Fuente: Pacheco (2020)

La interpretación realizada por Pacheco (2020), en la figura anterior, señala que:

*Si se quiere lograr un presupuesto que sea una guía para el logro de las metas que la dirección se ha fijado como objetivo, es importante hacer un diagnóstico del estado actual y del entorno en que se mueve la empresa; es decir, detectar las potencialidades de la misma visión y de inmediato reconocer su misión. (p. 17)*

Antes de poner un proyecto de manera numérica, para conocer cuánto dispone la compañía para utilizar financieramente en su elaboración, es necesario el conocimiento de la competencia que se encuentra en el comercio externo al ambiente de la empresa, para posteriormente contemplarla de manera interna y evaluar si el propósito de la empresa está ligado al proyecto que se desea realizar, con ello crear una planificación que cuente con las estrategias necesarias para su elaboración. Considerando a su vez que el objetivo principal de este plan se realiza a un largo plazo y presenta a la dirección a dónde se desea llegar para obtener los beneficios esperados, en el plazo establecido previamente.

Para definir más claramente el término presupuesto Narváz (2017), describe que: “[...] es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros.” (p. 14)

Es decir, para la realización de un presupuesto no se considera solamente la situación económica-financiera que posee la empresa, toma en cuenta también los procesos y recursos humanos que esta tiene para la elaboración de este, y con ello da una visión a lo que la compañía debe invertir para la realización del mismo y cuánto pretende obtener rentabilidad, basándose en el producto o servicio generado.

El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, costos y tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, tiempo de recaudo del efectivo y circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición. (Narváz, 2017, p. 14)

Cada proyecto tiene como fin los beneficios que este pueda generar para la empresa en todos los aspectos posibles, tanto financieramente como en el ambiente laboral, dando nuevas oportunidades de crecimiento a sus colaboradores y logrando que la compañía sea exitosa, y así buscar un posicionamiento dentro del mercado. Todo beneficio se orienta a la mejora del proceso productivo, logístico y considera también que

el objetivo de la realización del presupuesto es prever circunstancias inciertas tanto internas como externas, relacionadas con metas razonables dentro del análisis estratégico.

Para lograr la correcta administración de un presupuesto, es necesario realizar una guía continua y elaborar las etapas dentro de este, que se detallan en la figura.

**Figura 22. Etapas para la elaboración del presupuesto**



Fuente: Narváez (2017)

En la figura 18 se muestra que la elaboración del presupuesto no es un proceso estático, está en constante innovación, ya que esta es la vida de los negocios, saber manejar y conocer el entorno que rodea el área productiva en la que se encuentra la empresa y con ello la mejora en sistemas, programas, productos que sean cada vez más novedosos para los consumidores, que busquen crear la necesidad en ellos y de esta manera se genere el objetivo primordial al crear un plan de acción.

Al elaborar un presupuesto, es necesario que el mismo genere los siguientes indicadores: “Punto de equilibrio, utilidad presupuestada, rentabilidad sobre inversión, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, indicadores de utilidad” (Narváez, 2017, p. 18).

Es necesario que se contemple la participación de cada uno de los departamentos que la empresa posee para el éxito del proyecto, ya que cada área está vinculada al desarrollo de este, tanto en su generación como en el crecimiento y la productividad que este traiga consigo. Contemplando los indicadores que Narváez considera en el párrafo

anterior se observa que cada presupuesto está orientado como objetivo final a la utilidad empresarial, que el fin de todas a compañías.

Cada área se une con lo que se conoce como entramado presupuestal, definida por Narváez (2017), como “[...] conexión de varios subsistemas o áreas de la empresa, las cuales son importante para que funcione la organización. Los subsistemas de datos reales anteriores, planeación, ventas, producción, costos, proyectos, préstamos, se unen para fusionarse algorítmicamente en el presupuesto y obtener los datos proyectados en resultados de estados financieros e indicadores futuros que permitan analizar la coherencia del escenario resultante con los objetivos esperados” (p. 29).

La finalidad de cada departamento es lograr los objetivos que la empresa tenga y todos unidos con el propósito establecido para obtener los mejores resultados en el tiempo que se determina para su realización.

### **2.7.3 Inversión y rentabilidad**

Las empresas buscan siempre la generación de fondos ofreciendo diversos bienes o servicios a los consumidores. En diversos casos es necesaria la realización de inversiones que le permitan adquirir los recursos necesarios para la funcionalidad del negocio; pero, ahora bien, a qué se hace referencia cuando se menciona que se desea realizar una inversión, Rosario y de Rosario (2017), la definen: “[...] aplicación de unos recursos a la adquisición de activos «duraderos», de los que se espera obtener un retorno de fondos monetarios en el tiempo.” (p. 7)

Las inversiones siempre tienen como propósito el retorno de los fondos de manera monetaria, que a través del tiempo ganan o pierden su poder adquisitivo, en este caso se pretende obtener una utilidad positiva, que permita a la empresa movilizar los fondos obtenidos. La limitante de una inversión es que siempre debe generar una necesidad, o bien, dar una mejora a la necesidad ya existente, y viene a dar lo que la empresa necesita para poder ofrecer lo mejor al mercado, ya sea con fondos propios o externos.

En los proyectos de inversión se consideran diversos criterios directamente relacionados con la evaluación financiera en los que se ve implicado el tiempo, capital, tasas de interés, y factores, tanto internos como externos a la compañía, pero dentro de la economía de esta y relacionados con la rentabilidad del proyecto.

El primer criterio para tomar en cuenta está estrechamente relacionado con el monto de la inversión, mismo que se denomina desembolso inicial definido como “[...] el volumen de fondos que la empresa destina a la adquisición de activos permanentes en la realización de un determinado proyecto de inversión para alcanzar el nivel de servicio deseado.” (Rosario *et al.*, 2017, p.16).

En este desembolso los fondos pueden provenir de capital propio o bien de capital financiado, dependiendo de lo grande o largo que sea el proyecto y del presupuesto que la compañía haya dispuesto para la realización de este, contemplando la rentabilidad esperada por esta al finalizar la formulación del proyecto, de acuerdo con los objetivos propuestos inicialmente, considerando el plan estratégico, las limitantes y retos que se generen durante el desarrollo de su puesta en marcha.

El Desembolso inicial tiene, según lo indicado por Rosario *et al.* (2017), dos componentes detallados a continuación:

*Coste de los activos fijos implicados en el proyecto: nos referimos a la inversión en activos no corrientes (terminología contable) o activos fijos (terminología financiera) afectos al proyecto de inversión, recoge el coste de bienes como terrenos, edificios, maquinarias, elementos de transporte, mobiliario, etc...., valorados a precio de adquisición considerando los gastos de instalación, reducciones o bonificaciones obtenidas sobre el precio.*

*b) Necesidades de capital corriente: es decir las inversiones complementarias necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de los activos fijos adquiridos anteriormente. Dichos activos tendrán una repercusión sobre los costes totales de la empresa, en el sentido de que provocarán un incremento/decremento de materias primas, gasto de mano de obra y de los gastos generales. (p. 17)*

Considerando la evaluación financiera se detallan dos criterios que se orientan a la rentabilidad del proyecto, basándose en la inversión realizada o monto invertido por la compañía, en ellos se encuentra como una variable la manera en que proporcionan la ganancia total que se obtiene del proyecto al terminar el período establecido para su recuperación.

Dentro de estos criterios se encuentra el valor actual neto que Rosario *et al.*, (2017), describen: “[...] indica o proporciona la ganancia total (rentabilidad absoluta) neta expresada en u.m. del momento inicial una vez que con los FNC se ha devuelto y retribuido el capital invertido inicialmente al tipo de interés de la tasa o tasas de actualización correspondientes.” (p. 27)

Este criterio, da a conocer la ganancia total que se obtiene después de que los flujos netos se han devuelto y se realiza el reintegro del capital que se invierte en el momento inicial, considerando la tasa de interés aplicada y las actualizaciones realizadas a la misma, se relaciona con la inversión, ya que necesita de ella para desglosar los flujos a realizar.

El tercer criterio para considerar en dicha evaluación es la tasa interna de rentabilidad que “[...] proporciona la rentabilidad relativa bruta anual del P.I sobre el capital que permanece invertido a principio de cada año (no sobre el invertido inicialmente), (Rosario *et al.*, 2017, p. 30). La Tasa interna de Rentabilidad (TIR), muestra cuál es la rentabilidad que genera determinado proyecto, sobre el monto bruto anual, disminuyendo la retribución realizada al capital inicialmente invertido. Es decir, contempla el movimiento de fondos que el proyecto ha generado en el transcurso del período de su desarrollo y generación de fondos a través de él.

Para encontrar la relación existente entre inversión y rentabilidad se define esta última por Morillo (2017), de la siguiente manera: “[...] es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario).” (p. 35).

La rentabilidad y la inversión se encuentran ligadas una con la otra, ya que, sin la inversión en un proyecto, o en una empresa, la rentabilidad de esta no es posible. Es necesario tomar en cuenta que dentro de esta rentabilidad existen fondos invertidos inicialmente para el incremento de las ventas, fondos de los propietarios y directamente la inversión realizada directamente de la liquidez que posee la empresa, de ahí que la rentabilidad siempre sea proveniente de una decisión inicial esperando obtener la ganancia al final del proceso de desarrollo de determinado objetivo empresarial.

Enfocándose en la rentabilidad financiera, se señala “[...] la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado.” (Morillo, 2017, p. 36). Se ve reflejada la utilidad total que la empresa adquiere posterior a un monto invertido, considerando el plazo en que los objetivos propuestos fueron establecidos. Durante dicho proceso se pueden presentar cambios dentro del capital establecido, ya para obtener dicha utilidad se manifiestan factores internos y externos a la compañía, tales como el nivel de ventas y esto implicaría la afectación a la cantidad de bienes producidos, y en una instancia mayor el cambio en el proceso productivo, para generar mayor eficiencia en su desarrollo.

En ocasiones para lograr mayor rentabilidad es necesaria la reducción de costos, tomando en cuenta aspectos como el ciclo de vida del producto, consumo, y lo beneficioso o perjudicial que pueda ser esta reducción de costos, ya que no siempre genera la calidad esperada en el producto final. De ahí la importancia de la correcta administración y control del proceso productivo y funcionalidad del proyecto dentro del mercado, evitando de esta manera incurrir en pérdidas de mayor nivel para la compañía, que se vuelvan irre recuperables en el tiempo establecido y no se detecte a tiempo dicha situación, ya que en este caso se pierde el objetivo de la inversión: generar mayor utilidad.

### Capítulo III. Marco Metodológico

Este capítulo detalla el método utilizado en la investigación. Dentro de los puntos a desarrollar se encuentra el enfoque, alcance, diseño, variables, así como los instrumentos, procesos de recolección de datos, así como el método de análisis utilizado.

#### 3.1 Enfoque investigativo

Es definido como: “[...] rutas alternativas para llegar a un lugar, alcanzar una meta: generar conocimiento, comprender un fenómeno, entender el porqué de “algo” o responder a preguntas de investigación. El punto de partida es la idea para investigar, que deriva en el planteamiento de un problema de investigación [...]” (Hernández *et al.*, 2018, pp. 28-29).

Como bien lo indican los autores, el punto inicial del tema investigativo es la idea con la que se genera para, de esta manera, darle una solución al problema encontrado, por medio de diferentes métodos de estudio. Existen diferentes enfoques que se le desean dar a la investigación, para el presente trabajo, se considera como el más adecuado el método cuantitativo.

##### 3.1.1 Enfoque cuantitativo

Andrade, Mejía & Torres (2018), definen el enfoque cuantitativo de la siguiente manera:

*Su centro de apoyo está en el proceso de investigación a las medidas numéricas, se fundamenta y utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder las preguntas que se plantean en un inicio de la investigación. Maneja la recolección de, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas en capítulos iniciales de la investigación. Este enfoque utiliza herramientas de análisis estadísticas, se tiene la idea de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. (p. 66)*

Tomando como base lo descrito por los autores y considerando lo que el presente estudio desea alcanzar, el enfoque de esta investigación es cuantitativo, debido a que el mismo se desarrolla mediante la recolección y medición de datos numéricos, así como el

análisis de estos utilizando diferentes métodos, dependiendo de la variable que se encuentre en estudio y con base en la hipótesis que se crea al inicio de la investigación por medio de la problemática encontrada

### **3.2 Tipo de estudio**

Para Hernández *et al.* (2018): “Una vez que hemos reevaluado el planteamiento del problema a raíz de la revisión de la literatura y el investigador lo mantiene, ajusta o modifica, la siguiente etapa en la ruta cuantitativa es visualizar el alcance que tendrá la investigación.” (p. 106)

En este apartado se detalla el alcance que el investigador desarrolla y considerando cada uno de los alcances en los que se puede desenvolver, el tipo de estudio que es utilizado se puede observar en el enunciado.

#### **3.2.1 Estudio Descriptivo**

El presente trabajo se desarrolla mediante un tipo de estudio descriptivo, que se lleva a cabo según Hernández *et al.* (2018): “[...] cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, e informan lo que arrojan esos datos” (p. 187).

Este estudio se realiza por medio del análisis de datos, y se desarrolla mediante información previamente establecida en el informe de la situación financiera de la entidad. Adicionalmente recolecta datos para dar a conocer la viabilidad del proyecto mediante diversos estudios, y tomando como resultado todos los datos que generan cada uno de estos, para la toma de decisiones, tanto a nivel financiero como operacional.

Por tanto, al desarrollarse por medio de un tipo de estudio descriptivo, detalla cada una de las variables utilizando un análisis de los datos recolectados mediante procedimientos estandarizados y cuantitativos detallados en el estudio

### **3.3 Diseño investigativo**

Considerando el enfoque y el tipo de investigación en que el tema se desarrolla, y tomando en cuenta las variables estudiadas, es necesario conocer acerca del diseño.

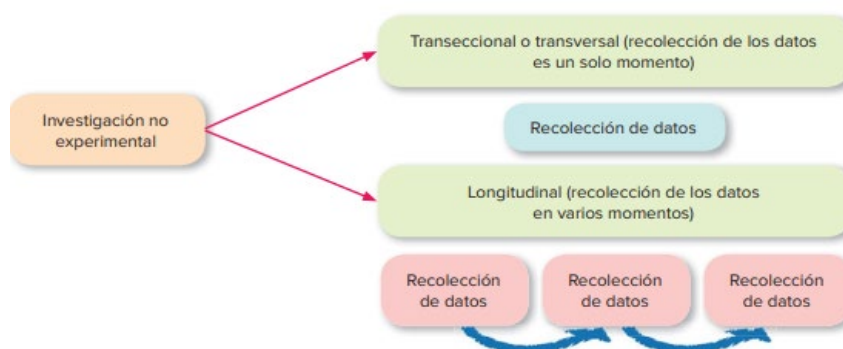
El Diseño investigativo: “[...] es el plan general del investigador, que propone con el objetivo de obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.” (Andrade *et al.*, 2018, p. 70). Para desarrollar este plan general el investigador decide llevarlo por medio del diseño no experimental.

### 3.2.1 Diseño no experimental

*Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (Hernández et al., 2018, p. 174)*

En el diseño no experimental se toman situaciones que ya existen, como los documentos que son analizados en el presente estudio, y cada una de las variables que en él se emplean no son manipuladas para lograr un experimento, porque son aspectos que ya sucedieron y los mismos se encuentran catalogados mediante dos tipos. Detallados en la siguiente figura.

**Figura 23. Diseño no experimental**



Fuente: Hernández et al. (2018)

En la figura anterior, se visualiza un esquema que clasifica al diseño no experimental en dos, el transeccional o transversal y el longitudinal. Ambos son utilizados en la recolección de datos, sin embargo, para este caso se utiliza el tipo transversal, siendo su razón de ser la detallada por Andrade et al. (2018): “Su propósito es describir las variables y estudiar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esta investigación es como una «radiografía» en un momento dado del problema que se está desarrollando [...]” (p. 79).

Concluyendo como diseño de la investigación el no experimental de tipo transversal, ya que se describen y estudian las variables necesarias para relacionarlas entre sí en un determinado momento. Como lo es la estructura financiera de la entidad con los estudios de viabilidad financiera en la evaluación de proyectos.

### 3.4 Fuentes de investigación

#### 3.4.1 Fuente Primaria

Según Gallaud (2015), se define como fuente primaria: “[...] fuentes originales, en el sentido en que nadie reunió antes esa información [...]”. (p. 21)

Por tanto, con lo citado anteriormente, se puede utilizar fuentes de carácter primario, ya que se recopila nueva información mediante diversos instrumentos que permiten obtener datos acerca de los recursos del banco, procesos administrativos y estudio de mercado para la propuesta de un proyecto para la atracción de recurso y cartera de crédito

##### 3.4.1.1 Instrumentos de recolección de datos, fuente primaria

Para recolectar la información necesaria para la investigación del proyecto, se utilizan fuentes primarias que son de primera mano, no han sido recolectadas anteriormente y tampoco se han analizado dentro de un estudio de investigación ni en otras áreas posibles de estudio. En el siguiente apartado se desarrolla los instrumentos que se utilizan para la recolección de los datos pertinentes a la investigación.

Como primer instrumento a utilizar se tiene el **cuestionario**, de los cuales Hernández *et al.* (2018) indican que: “Los cuestionarios se utilizan en **encuestas** de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos.” (p. 250).

Una de las técnicas utilizadas para la recolección de datos es la encuesta, mediante la realización de un cuestionario, que permita obtener la información necesaria acerca del mercado en sus aspectos más relevantes, como lo son la segmentación, demanda de los servicios ofrecidos por el banco y el conocimiento que tienen las personas acerca de los productos bancarios y crediticios dentro de esta entidad financiera, así como las tasas de interés y comisiones correspondientes a cada producto. A su vez, con dicho cuestionario se pretende analizar la competencia más relevante que posee la compañía en estudio y la manera en que esta puede penetrar en el mercado en el que se desarrolla, conociendo acerca de la población en estudio que son los clientes bancarios y las necesidades que ellos tienen en el área de intermediación financiera y conocer la demanda de los servicios ofrecidos dentro del banco.

Otra de las técnicas es la **entrevista**, para lo cual Hernández *et al.* (2018), indican lo siguiente: “Las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (p. 269).

En la entrevista, tal y como se menciona, es utilizado como instrumento también un cuestionario. Para este tema investigativo se pretende realizar diversas entrevistas para acaparar los puntos relevantes dentro de la investigación tales como: estudio de mercado, en este caso la entrevista es aplicada a personal de mercadeo; operaciones crediticias y operaciones bancarias, que permite a su vez tener un panorama interno dentro de la entidad en los que se pueden analizar aspectos como los productos ofrecidos tanto crediticios como bancarios, así como el esquema mercadotécnico que el banco utiliza para la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales.

Dentro de la entrevista también se abarca el estudio técnico y administrativo, en los cuales se obtienen los datos más relevantes acerca de costo de inversión y proceso productivo que posee el banco; asimismo, la estructura organizacional y normativas internas que permiten ahondar en una estructura de proyecto, basándose en la situación financiera, administrativa y técnica de la empresa; dicha información se obtiene directamente de personal del área financiera, así como de las áreas operativas y de mercadeo con las cuales cuenta el banco en este momento.

### **3.4.2 Fuente Secundaria**

Para Gallaud (2015), se entiende como fuente secundaria: “[...] un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos [...]”. (p. 21)

De acuerdo con la cita del autor se considera como fuente secundaria los temas investigados y que, por tanto, se encuentran en el segundo capítulo de la tesis actual, lo cual abre puertas al conocimiento y crea una relación entre lo que ya existe y lo que aún no ha sido publicado en libros ni en artículos anteriores.

Busca, por tanto, aumentar el aprendizaje del investigador y dar un aporte efectivo al tema investigado, brindado la oportunidad de implementar un proyecto basado en la información bancaria estudiada en los Estados Bancarios Publicados, así como documentos e información visualizada en la página web del intermediario financiero.

### **3.4.2.1 Instrumentos de recolección de datos, fuente secundaria**

Dentro de la fuente secundaria para la recolección de datos se realiza la **revisión documental** de información ya existente, misma que ya fue realizada, y se analiza por el ente financiero involucrado dentro de esta investigación. En esta revisión documental se utilizan documentos propios de la entidad y los mismos se encuentran en la página Web del Banco Cathay de Costa Rica S.A. Tal es el caso de los estados financieros que son de gran utilidad debido a que proveen la información necesaria para la evaluación financiera que permite el análisis horizontal, vertical, razones financieras y método Dupont.

Adicionalmente, dicha revisión brinda los datos requeridos para realizar el Modelo CAMELS, el cual permite conocer la liquidez administrativa, estructura y calidad de la cartera, solvencia patrimonial, utilidades y una evaluación de rendimiento que posee el banco; de este modo se conoce la situación financiera que posee para el desarrollo del proyecto; con la realización de cuadros de cálculo se realiza el análisis de la información obtenida mediante la revisión documental de estos estados contables ya existentes.

Dentro del estudio Legal también se realiza la revisión documental de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la cual es la encargada de regular la situación económica y financiera de las entidades financieras dentro del país, así como los servicios financieros que las mismas ofrecen y que están regulados por el Banco Central de Costa Rica. Toda la información de cada entidad debe estar sujeta a dicha Ley, dentro de esta revisión documental se analiza la factibilidad del proyecto, considerando las normas relacionadas con los servicios ofrecidos.

## **3.5 Población y Muestra**

El propósito de esta área es delimitar la muestra de la población a la cual se dirige el estudio del tema investigativo, primeramente, se define una población y posteriormente se realiza por medio de una fórmula la delimitación de cuál es la muestra seleccionada dentro del estudio

### **3.5.1. Población**

Hernández *et al.* (2018), explican que la “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195).

Se define, por ende, como la población en estudio a las personas que se encuentran entre los 18 y 65 años, pertenecientes al sistema financiero costarricense, de la provincia

de San José y que cuente con internet. Ya que esta población cumple con la definición de población y cuenta con características específicas como la edad, la pertenencia al sistema financiero de Costa Rica, localización y accesibilidad a internet. Se realiza mediante estas especificaciones ya que no toda la población costarricense cuenta con una afiliación al Sistema Bancario. En Costa Rica solamente el 78,64% de la población entre este rango de edad es parte de la bancarización en el país lo cual corresponde a 3 079 955 habitantes de acuerdo con el estudio realizado por el Banco Central de Costa Rica para el año 2020, según el estudio de Bancarización por grupos de edad.

Al ser una población de gran tamaño, para ser abarcada se realiza, adicionalmente, una segmentación con las personas tengan acceso a internet, debido a que este factor es de gran importancia en el estudio. Se toma en cuenta que la Superintendencia de Telecomunicaciones indica que el 88% de la población tiene acceso a internet, siendo la población costarricense de 5 094 000. Aplicando la regla de tres se llega a la conclusión que de la población bancarizada el 68.70%, que en números corresponden a 2 115 000 habitantes, solamente se estudiará a la población que vive en San José, dado que la institución posee su mayoría de sucursales en esta provincia. De acuerdo con el INEC, la población es de 1 178 594, que corresponde a un 55,72 % de los habitantes bancarizados que poseen acceso a internet. Por tanto, la población en estudio es de 1 178 478.

### 3.5.2 Muestra

La muestra hace referencia a “un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población).” (p. 196)

Para obtener la muestra de la población seleccionada, se hace uso de la siguiente fórmula.

**Figura 24. Cálculo Muestral**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
 N=Población-Censo  
 p= Probabilidad a favor  
 q= Probabilidad en contra  
 e= error de estimación  
 n= Tamaño de la muestra

Fuente: Puentes (2018)

Para la aplicación de la fórmula se define lo siguiente:

- ❖ Se fija un nivel de confianza de 90%,-1.65
- ❖ Se determina una población de 1.178.478
- ❖ Se tiene una probabilidad a favor de 0.50
- ❖ Se tiene una probabilidad en contra de 0.50
- ❖ Se considera una estimación de error de un 5%

Para lo cual se determina que la muestra del estudio es 244 habitantes.

### 3.6 Cuadro de Variables

Las variables para la presente investigación permiten dar un mayor enfoque al proyecto, determinando cada fase de estudio basándose en cada uno de los objetivos específicos a desarrollar, para la evaluación financiera del proyecto a realizar.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTOS	FUENTES	PROPOSITO
Desarrollar un análisis de la estructura financiera y la solvencia de Banco Cathay de Costa Rica S.A mediante razones financieras, el método vertical y horizontal y modelo CAMELS, utilizando sus estados contables	<b>Evaluación financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones Financieras</li> <li>• Análisis horizontal</li> <li>• Análisis vertical</li> <li>• Análisis Dupont</li> </ul>	Cuadros de cálculos	Estados Financieros	Conocer el estado Financiero actual del Banco, así como la composición de la estructura financiera, en comparación con un periodo anterior y en su misma cuenta.
	<b>Modelo CAMELS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez Administrativa</li> <li>• Estructura y calidad de la cartera</li> <li>• Solvencia patrimonial</li> <li>• Utilidades</li> <li>• Evaluación del</li> </ul>	Cuadros de cálculo	Estados Financieros	Conocer la situación financiera de la entidad, así como el conocimiento de la gestión administrativa y evaluación de su rendimiento en cartera y patrimonio.
Realizar un análisis de factibilidad financiera de un proyecto, mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero, para la captación de recursos y cartera de crédito en Banco Cathay de Costa Rica S.A	<b>Estudio de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación del mercado</li> <li>• Competencia</li> <li>• Demanda del servicio</li> <li>• Penetración de mercado</li> <li>• Productos Bancarios y Crediticios</li> <li>• Tasas de interés y comisiones</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	Encuesta Entrevista	Clientes Bancarios Personal de Mercadeo Personal de Operaciones Crediticias y Operaciones Bancarias	Determinar los servicios bancarios y crediticios que ofrece la entidad en estudio y cuánta demanda tienen los mismos a nivel de mercado. Conocer la competencia que se tiene la entidad a nivel país y la diferenciación que posee.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTOS	FUENTES	PROPOSITO
Realizar un análisis de factibilidad financiera de un proyecto, mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero, para la captación de recursos y cartera de crédito en Banco Cathay de Costa Rica S.A	Estudio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos</li> <li>• Localización</li> <li>• Costo de inversión</li> <li>• Proceso Productivo</li> </ul>	Cuadro de Calculo presupuestario Entrevista	Personal Mercadeo Personal de Finanzas	Conocer acerca de lo necesario para la funcionalidad óptima del proyecto en el área en que se desarrolla
	Estudio Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia empresarial</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Estructura del proyecto</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Normativas internas</li> <li>• FODA del proyecto</li> </ul>	Revisión Documental Entrevista	Documentos propios de la entidad y presentes en la página Web de Banco Cathay de Costa Rica S.A Personal Operaciones Bancarias	Obtener información acerca de la estructura organizacional, y los procedimientos que son necesarios para efectuar una inversión en determinado proyecto y el aspecto legal que se asocia a la elaboración de este
	Estudio Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa externa</li> </ul>	Revisión documental	Ley Orgánica del BCCR	Analizar la factibilidad del proyecto, considerando las normas relacionadas con los servicios ofrecidos
Medir la rentabilidad y riesgo que tiene el posible proyecto de Banco Cathay de Costa Rica S.A, mediante la aplicación de un análisis de sensibilidad financiera	<b>Análisis de Sensibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Inversión</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	Cuadro de cálculos	Evaluación Financiera Estados Financieros	Obtener información adicional que permita disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones, para el desarrollo del proyecto.

## **Capítulo IV. Análisis de Variables**

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de las variables en donde se detallan tres aspectos importantes. Primero, la estructura financiera de la empresa mediante diversos instrumentos: las razones financieras, análisis de evaluación financiera (vertical, horizontal, Dupont), modelo CAMELS. En el segundo aspecto se detallan las variables correspondientes al análisis de factibilidad de un proyecto por medio de los estudios de Mercado, Técnico, Administrativo, Financiero y Legal. Tercer punto se mide la rentabilidad que posee un posible proyecto. Estos aspectos se encuentran estrechamente ligados a los objetivos propuestos.

### **4.1 Evaluación Financiera**

Esta variable desarrolla el Estado Financiero actual que posee el banco y desarrolla la comparación con períodos anteriores en una misma cuenta bancaria, en el que se consideran los Estados Contables de la entidad financiera y se realizan diversos cuadros de cálculos para obtener los resultados numéricos de la situación y, posteriormente, realizar un análisis correspondiente a cada indicador.

#### **4.1.1 Razones Financieras**

Este apartado permite conocer la situación de la empresa basados en la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de esta. Se utilizan los estados financieros de tres períodos, en este caso de los años 2019-2020 y 2021, logrando obtener la información necesaria para el desarrollo financiero de la compañía y considerar los aspectos más relevantes dentro de la información reflejada.

##### **4.1.1.1 Liquidez**

La razón financiera de liquidez es medida en diferentes ratios que permiten realizar una relación entre los activos y pasivos de la compañía considerando, en este caso, la actividad y la liquidez que se tiene para un período establecido y, a su vez, realizar una comparación de su crecimiento, decrecimiento o su constancia a través del tiempo. La siguiente tabla permite, numéricamente, conocer la situación líquida de la empresa.

**Tabla 11. Liquidez en períodos 2019-2020-2021**

Razones Financieras			
LIQUIDEZ	2019	2020	2021
Capital de trabajo neto	14,325,928,994.00	13,147,356,627.00	14,794,963,976.00
Razón Liquida	0.83	1.09	1.09
Prueba Ácida	0.94	0.94	0.93
Prueba super Ácida	0.94	0.94	0.93
<b>ACTIVIDAD</b>			
Rotación Activo Total	0.040	0.036	0.035
Rotación Activo Corriente	0.041	0.037	0.036
Rotación Activo Fijo	1.78	2.57	2.80

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En el cuadro anterior vemos cómo, para el año 2020, el capital de trabajo disminuye debido a que los pasivos de la empresa y obligaciones que esta tiene como el público y con las entidades financieras es mayor que para el año 2019. Esta disminución dada para el año 2019 se debe también a que la empresa disminuyó sus recursos dado a que prescindió de los servicios de varios de los colaboradores por la situación mundial que afectó durante este período, lo cual se convierte en una disminución en la cantidad de efectivo propia del banco. Para el año 2021 logra nuevamente aumentar, alcanzando mayor disponibilidad de recursos para convertir en activos más líquidos.

La capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo aumentó para el año 2020 y logra mantenerse constante para el 2021. Para estas dos últimas gestiones cuenta con la liquidez necesaria para el cumplimiento de las obligaciones que tiene para un período de hasta un año, sin embargo la liquidez de la empresa puede mejorar y aumentando los activos corrientes de la empresa, tal como la mejora de las cuentas por cobrar o bien lograr disminuir obligaciones con entidades financieras de no ser necesarias.

Con respecto a la liquidez de la empresa, sin considerar los inventarios y las cuentas por cobrar, se ha mantenido constante durante los tres períodos en estudio. Lo cual indica que los activos más líquidos son los que han tenido un movimiento más notorio en cada uno de los períodos.

Tomando en cuenta la rotación de los activos se considera que tiene un alto margen de beneficio, obtenido de los ingresos del banco, dado que su rotación es baja y se mantiene a través del tiempo, sin embargo, no es el activo quien genera el mayor beneficio en la compañía sino los ingresos dados por productos financieros.

En términos generales, la liquidez de la empresa es constante, basados en los aspectos considerados, debe lograr una unanimidad en las cuentas por cobrar para evitar que estas sean descuidadas por períodos y posterior se conviertan en cuentas incobrables o bien muy difícil de convertir en activos líquidos.

#### 4.1.1.2 Deuda

La razón de deuda está dada basándose en los pasivos de la empresa, así como en intereses y la cobertura de las cargas financieras que la compañía posee. La siguiente tabla muestra cómo se encuentra la empresa en el área de endeudamiento y cuál ha sido la variación que ha tenido en el tiempo de estudio realizados para los años 2019, 2020 y 2021.

**Tabla 12. Deuda período 2019-2020 y 2021**

Razones Financieras			
DEUDA	2019	2020	2021
Índice de endeudamiento	89.87%	90.03%	90.47%
Cobertura de Intereses	1.23	1.04	1.03
Cobertura de cargos fijos	1.20	1.01	1.00
Razón Pasivo/capital	888%	903%	949%
MAF	9.88	10.03	10.49

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Dada la naturaleza del giro del negocio, la razón de deuda es bastante elevada, esto indica que las obligaciones que la entidad financiera tiene con el público, es decir todos los fondos que el banco resguarda de sus clientes tanto físicos como jurídicos, son custodiados en cuentas corrientes, cuentas de ahorro e inversiones, forman la mayor parte de los activos de la empresa y es por este motivo que el índice de endeudamiento es alto en los tres períodos y ha generado un aumento del año 2019 al 2021. Es decir, al observar este índice de endeudamiento, la cantidad de personas que desearon depositar sus fondos en el banco o bien realizar inversiones con él, aumentó en períodos posteriores al 2019.

Ahora bien, considerando la deuda real que el banco pueda tener con otras entidades financieras, el índice de cobertura de interés es constante y nos indica que se tiene la capacidad para hacerle frente a los intereses de las deudas adquiridas y, a su vez, cubrir los cargos financieros y los cargos fijos que la empresa tiene. Esto indica que la utilidad es estable y que las deudas no han aumentado en gran tamaño. Además, que se tiene la disponibilidad de cumplir con las obligaciones tanto al público como a las demás adquiridas. Sin embargo, para el año 2021 la cobertura de carga financiera ha disminuido,

dado la adquisición de deuda con el Banco Central, dentro de la cual se encuentra el pago de los intereses y garantía de estos que genera dicha deuda, detallada dentro del área de los pasivos, generando que el índice de cobertura de cargos financieros sea menor.

Con respecto a la amortización de los activos de la empresa, así como de los equipos de software y licencias que se posee no es representativa con respecto a las utilidades generadas, por lo que no genera demasiada variación dentro de la cobertura de los intereses y la cobertura de los gastos fijos.

La razón de pasivo/capital es de un porcentaje elevado ya que el capital que responde a obligaciones es bajo, dado que la mayor parte del financiamiento de los activos está dada por el pasivo. Esto se debe a que la naturaleza del negocio corresponde a la intermediación financiera donde se capta dinero del público y con él se lleva a cabo la prestación de servicios y el manejo de la cartera de créditos, comisiones y cuentas por cobrar, siendo estas las cuentas que en mayor parte son cubiertas por los activos.

Dentro de esta razón se considera también el índice de endeudamiento que representa un aumento porcentual para el año 2021, dado que se incrementa la cuenta de disponibilidades restringidas, considerada como una garantía para la operación de crédito obtenida del Banco Central de Costa Rica y esta debe ser mayormente cubierta por el pasivo, tal y como se nota en el MAF los activos son cubiertos en muy poco por el total del patrimonio.

#### 4.1.1.3 Rentabilidad

En la siguiente razón se analiza la eficiencia de la empresa en la capacidad de proporcionar rendimiento en cada una de las áreas de la compañía, es decir a nivel de ventas, operaciones, activos y sobre su capital. En la siguiente tabla se observa la rentabilidad de la empresa durante los años 2019,2020 y 2021.

**Tabla 13. Rentabilidad períodos 2019.2020 y 2021**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
MUB	49.32%	44.02%	45.55%
MUOP	52.58%	52.30%	50.80%
MUN	50.98%	50.81%	48.06%
ROA	2%	2%	2%
ROE	20%	18%	21%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En la tabla anterior se observa que la empresa decreció en su utilidad bruta para el año 2020, logrando a su vez un aumento de la misma en el año 2021. Aunque existe la disminución en la utilidad, se mantiene constante a través de los años y esto indica que la empresa mantiene sus servicios con una correcta administración y ha logrado que los recursos se mantengan estables durante los períodos. A la vez, tiene utilidad operativa bastante alta, lo que da a conocer que los ingresos son mayores que los gastos y las deducciones que se le realizan a la empresa, teniendo una utilidad neta constante y elevada para la compañía.

La disminución de la rentabilidad tanto bruta, operativa y neta, tienen una tendencia hacia la baja, esto debido a que los ingresos han disminuido a través del período analizado, así como la disminución en los gastos fijos que posee la empresa, debido a la disminución de cargas operativas, como recorte de la jornada laboral en algunos casos y el recorte de personal, aunque no disminuye tanto respecto al porcentaje de los años, debido a que se mantiene una continuidad del negocio, a pesar de la situación económica de nivel mundial (pandemia).

La rentabilidad sobre los activos es muy baja dado que crece la rentabilidad financiera debido a que el activo, es decir la cartera de crédito que es el mayor activo de la compañía, es financiado por deuda. Al tratarse de una entidad financiera en su proceso de intermediación que realiza la captación de recursos del público, utiliza dichos recursos para la prestación de fondos a terceras personas que lo requieran, detallando así que la rentabilidad sobre los activos genera las ganancias esperadas, ya que, en este proceso, la prestación de fondos genera interés para la entidad financiera.

La rentabilidad sobre el capital es baja, al igual que la de activos, en comparación a las demás razones de rentabilidad, esto se debe a que la representación de patrimonio en relación con el activo total (MAF) es bajo, dado que, en comparación con la deuda generada mediante las obligaciones adquiridas con el público, los fondos puestos como capital representan un financiamiento mínimo del activo debido a la naturaleza del banco.

Considerando la rentabilidad sobre los activos y sobre el capital se visualiza que el ROE es mayor que el ROA, indicando que crece, como se menciona, la mayor parte de los activos se financia con deuda, en este caso con las obligaciones que se tiene con el público, conocido como los depósitos e inversiones que los clientes poseen en la entidad financiera, dando una rentabilidad mayor al banco.

En términos generales la rentabilidad del banco se mantiene en una misma escala, solamente disminuye mínimamente en el período 2022, cambio que se ve reflejado en cada una de las utilidades bruta, operativa y neta. Para la ampliación de rentabilidad se realiza el análisis Dupont y Dupont modificado.

#### 4.1.2 Análisis Dupont

En la tabla que se muestra a continuación se detalla numéricamente la rentabilidad que el banco tiene sobre los activos, basada en la rotación de los activos y utilidad neta que posee la empresa, para tres gestiones en estudio.

**Tabla 14. Análisis Dupont**

ANÁLISIS DUPONT			
	MUN	RAT	RSA
2019	50.98%	0.040	2%
2020	50.81%	0.036	2%
2021	48.06%	0.035	2%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En este cuadro se visualiza que la empresa tiene una misma rentabilidad sobre los activos, esto se debe a que la razón de ser del banco se basa sobre las obligaciones que este adquiere con sus clientes, y que las inversiones externas que este posee se han mantenido durante los años. A su vez, indica que para el año 2022 se obtiene una ganancia de 48,06% por cada vez que se genera una venta, sin embargo en comparación con el año 2019, este porcentaje ha disminuido un 2,92%, y dicho porcentaje se ha dejado de percibir como ganancia, esto debe lograr recuperarse para lograr un aumento conforme a las ganancias como una utilidad neta.

Se puede observar que la rentabilidad sobre el activo es baja, adicional a la razón de ser de un banco que es la intermediación financiera. Además, la rotación del activo total es muy baja, esto se debe a que el activo que rota para la generación de ganancias, como por ejemplo las inversiones, son realizadas a plazos y dependiendo del tiempo en que se posicionen en el mercado y generen ganancias, ya sea a plazo o al vencimiento, así será la rotación de la mismas, por lo general, son plazos anuales, por lo que el índice es bajo y por ende, la rentabilidad que se genera basada en estos activos de manera anual también lo es.

### 4.1.3 Análisis Dupont Modificado

En este análisis se busca interpretar la eficiencia respecto a los costos y su relación con la inversión, es decir, la rentabilidad que posee la empresa basándose en el capital de esta, para lo cual se muestra la siguiente tabla, que busca representar su movimiento a través de los años.

**Tabla 15. Análisis Dupont Modificado**

ANÁLISIS DUPONT MODIFICADO			
	RSA	MAF	RSC
2019	2.00%	9.88	20%
2020	2.00%	10.03	20%
2021	2.00%	10.49	21%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

La cantidad de fondos disponibles en las cuentas corrientes y de ahorro que poseen los clientes ha aumentado para el año 2022, es decir, que la intermediación financiera realizada por el banco ha tenido una mayor rentabilidad. Los inversionistas, al ver este movimiento, realizan mayores inversiones dentro del banco y este puede mantener sus funciones estables y permitir la atracción de más recursos y el crecimiento del negocio de intermediación. Con esto se alcanza una mayor eficiencia en el manejo de las inversiones y de los costos de la empresa, reflejados en comisiones pagadas por mantenimiento del negocio y haciendo posible que las obligaciones que posee con el público agregan rendimiento a la compañía.

Adicionalmente, se observa el aumento de la rentabilidad sobre el patrimonio, esto se debe que para los años 2020 y 2021, la deuda que se posee aumentó, para este caso es importante mencionar que aumentaron las obligaciones con el público, en su mayor parte las adquiridas a plazo. Así como también se genera, para el año 2021, una obligación con el Banco Central, que de igual manera se adquiere a un plazo establecido, a su vez disminuyen las obligaciones con entidades financieras y por este motivo el aumento del ROE, solamente aumenta en un 1% con relación al año anterior.

### 4.1.4 Análisis Vertical

En el siguiente análisis se toma en cuenta las principales cuentas del balance general para los años 2019, 2020 y 2021, tanto para los activos, pasivos y patrimonio. En las siguientes tablas se muestran las cuentas correspondientes a cada parte del balance

para los años en estudio, posterior a cada una de ellas se detalla el análisis realizado para las cuentas relevantes dentro de la composición de cada uno de los elementos de este balance, recalcando los cambios obtenidos de mayor importancia para cada uno de los períodos.

En cada una de las tablas se ve reflejada la representación porcentual de las cuentas con respecto al total de cuenta mayor, en este caso del total del activo, pasivo o capital dependiendo de la cuenta que se analiza.

**Tabla 16. Estructura de los activos 2019-2020-2021**

BANCO CATHAY DE COSTA RICA S.A			
ANÁLISIS VERTICAL			
ACTIVOS	2019	2020	2021
<b>Disponibilidades</b>	<b>18.87%</b>	<b>18.86%</b>	<b>19.03%</b>
Efectivo	0.84%	0.68%	0.78%
Banco Central	17.44%	17.64%	15.56%
Entidades financieras del país Otras	0.19%	0.19%	0.53%
Entidades financieras del exterior	0.30%	0.34%	0.39%
Otras disponibilidades	0.09%	0.01%	0.04%
<b>Inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>13.90%</b>	<b>14.01%</b>	<b>14.64%</b>
Mantenidas para negociar	0.98%	3.67%	4.25%
Disponibles para la venta	12.84%	10.26%	10.31%
Productos por cobrar	0.09%	0.08%	0.07%
<b>Cartera de créditos</b>	<b>64.43%</b>	<b>64.18%</b>	<b>64.00%</b>
Créditos vigentes	59.63%	63.90%	62.74%
Créditos vencidos	6.00%	2.40%	3.21%
Créditos en cobro judicial	0.14%	0.19%	0.36%
(Estimación por deterioro de cartera de crédito)	-1.85%	-2.12%	-0.37%
<b>Cuentas y comisiones por cobrar</b>	<b>0.06%</b>	<b>-2.12%</b>	<b>0.00%</b>
Comisiones por cobrar	0.00%	0.00114%	0.00069%
Cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas	0.00%	0.00009%	0.00003%
Impuesto sobre la renta diferido e impuesto sobre la renta por cobrar	0.03%	0.06102%	0.00075%
Otras cuentas por cobrar	0.06%	0.01%	0.00%
(Estimación por deterioro de cuentas y comisiones por cobrar)	-0.03%	-0.01%	0.00%
<b>Bienes realizables</b>	<b>0.52%</b>	<b>0.41%</b>	<b>0.26%</b>
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos	0.93%	0.84%	0.75%
(Estimación por deterioro y por disposición legal)	-0.41%	-0.44%	-0.49%
<b>Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)</b>	<b>0.36%</b>	<b>0.93%</b>	<b>1.00%</b>
<b>Otros activos</b>	<b>1.87%</b>	<b>1.55%</b>	<b>1.06%</b>
Cargos diferidos	0.13%	0.08%	0.06%
Activos intangibles	0.93%	0.80%	0.53%
Otros activos	0.81%	0.67%	0.48%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Yedermin Segura Sánchez

La estructura de los activos refleja que la mayor parte de los activos la representa la cartera de créditos y de ellos la cartera de créditos vigentes, es decir los créditos que el banco brinda y que los clientes cumplen con el pago exacto con máximo una mora de 3 días y posterior a esta cuenta, el de mayor porcentaje representativo es el de disponibilidades que muestran los activos más líquidos que posee la compañía, teniendo mayor representación los fondos que dicho banco resguarda en la cuenta reserva propia del Banco Central de Costa Rica, seguido de la cuenta de efectivo, pero esta no representa el 1% del total de los activos .

La cuenta de bienes y valores adquiridos por recuperación de créditos es muy baja, lo cual indica que los créditos han sido pagos de manera eficiente por sus clientes, aspecto que también se ve reflejado en la cartera de créditos y en que las cuentas por cobrar también representan un porcentaje muy bajo del total de los activos, aspecto que es muy positivo para el banco y da la confianza de que realiza estudios detallados de pago para otorgar créditos.

**Tabla 17. Estructura de los pasivos y patrimonio 2019-2020-2021**

<b>PASIVOS</b>			
<b>Obligaciones con el público</b>	<b>88.51%</b>	<b>89.01%</b>	<b>90.64%</b>
A la vista	26.87%	27.88%	27.98%
A plazo	60.89%	60.07%	61.69%
Cargos financieros por pagar	0.75%	1.06%	0.97%
<b>Obligaciones con entidades</b>	<b>9.89%</b>	<b>9.94%</b>	<b>6.43%</b>
A la vista	0.04%	0.03%	0.04%
A plazo	9.75%	9.85%	6.36%
Otras obligaciones con entidades	0.02%	0.00%	0.00%
Cargos financieros por pagar	0.08%	0.06%	0.03%
<b>Cuentas por pagar y provisiones</b>	<b>0.73%</b>	<b>0.95%</b>	<b>0.77%</b>
Impuesto sobre la renta diferido	0.02%	0.00%	0.05%
Provisiones	0.00%	0.00%	0.01%
Otras cuentas por pagar diversas	0.71%	0.94%	0.71%
<b>Otros pasivos</b>	<b>0.87%</b>	<b>0.11%</b>	<b>0.12%</b>
Ingresos diferidos	0.65%	0.02%	0.01%
Otros pasivos	0.10%	0.09%	0.11%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital social</b>	<b>74.19%</b>	<b>78.41%</b>	<b>76.72%</b>
Capital pagado	74.19%	78.41%	76.72%
<b>Aportes patrimoniales no capitalizados</b>	<b>5.10%</b>	<b>2.03%</b>	<b>1.89%</b>
<b>Ajustes al patrimonio</b>	<b>-0.26%</b>	<b>-0.90%</b>	<b>1.40%</b>
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo	0.00%	0.00%	0.00%
Ajuste por valuación de Inversiones disponibles para la venta	-0.26%	-0.90%	1.40%
<b>Reservas patrimoniales</b>	<b>1.92%</b>	<b>2.08%</b>	<b>2.01%</b>
<b>Resultados acumulados de ejercicios anteriores</b>	<b>-2.07%</b>	<b>-2.99%</b>	<b>-2.14%</b>
<b>Resultado del período</b>	<b>0.44%</b>	<b>0.39%</b>	<b>0.50%</b>
<b>Intereses minoritarios</b>	<b>20.68%</b>	<b>20.98%</b>	<b>19.61%</b>
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

En la cuenta de los pasivos la que refleja mayor porcentaje son las obligaciones con el público en general, contemplando depósitos a la vista, a plazo, así como los cargos financieros por pagar. De las tres cuentas mencionadas, la que posee mayor porcentaje del total de los pasivos es la de depósitos a plazo, representan las inversiones que los clientes realizan por períodos establecidos y que se pueden realizar desde los tres meses, para lo cual la entidad financiera paga los intereses representados al período por el que el usuario bancario desea mantener esta inversión .

Para el patrimonio, la cuenta que representa más aporte es la de capital social que muestra el dinero que los socios ponen para la su generación de fondos y, a su vez, para la inversión y mantenimiento del negocio, mismos que generan intereses basándose en el

movimiento de los fondos que genere el banco, el procedimiento de negociación con su público y con el dinero que este desee depositar en las cuentas propias que posean con el banco o bien las inversiones que deseen mantener con él.

En términos generales, para los tres períodos, las cuentas que poseen más representación porcentual dentro del total de cada elemento del balance se muestran constantes a través de las gestiones. Es importante recalcar el correcto manejo de la cartera, ya que esta representa gran parte de la liquidez de los activos y si se descuida puede traer cambios drásticos en la liquidez de la compañía, así como el caso de las obligaciones que se poseen con los clientes.

Para conocer como está la estructura del estado de resultados, este análisis se divide en dos partes. Primeramente, los ingresos detallados en ingresos financieros e ingresos operativos y la segunda parte, en los gastos, separados en gastos financieros, de operación y administrativos. De esta manera se conocen las partes que generan mayores ingresos y a su vez la de gastos mayormente importantes para los años 2019-2020 y 2021.

**Tabla 18. Estructura de ingresos financieros para los años 2019-2020-2021**

<b>Banco Cathay de Costa Rica S.A</b>			
<b>Análisis Vertical Ingresos Financieros</b>			
	2019	2020	2021
<b>Ingresos financieros</b>			
Por disponibilidades	0.07%	0.02%	0.001%
Por inversiones en instrumentos financieros	7%	6%	4%
Por cartera de créditos	89%	82%	87%
Por ganancia por instrumentos financieros mantenidos para negociar	0%	1%	1%
Por ganancia por instrumentos financieros disponibles para la venta	0%	3%	1%
Por otros ingresos financieros	3%	7%	6%
<b>Total de ingresos financieros</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los ingresos financieros detallan aspectos como los instrumentos financieros para la negociación y para la venta, así como la cartera de crédito. Dentro de los cuales, los que generan mayores ingresos de carácter financiero durante los tres períodos, corresponde a la cartera de créditos, sin embargo se nota una caída de un 5% para el año 2020 en este aspecto, esto debido a los beneficios y adecuación de deudas que se realizó logrando mantener en estabilidad los créditos de los clientes.

Por otro lado, la segunda cuenta en relevancia es la de inversiones en instrumentos financieras, la cual se encuentra en una disminución con respecto al total de los ingresos

financieros, dado que las inversiones que realizan con la entidades de primera línea, como las de gobierno, han estado en disminución, debido al cambio o cancelación de la inversión en colones y en dólares realizada con el fondo de Inversión del Popular.

Para los ingresos operativos se utiliza la siguiente tabla que detalla la estructura de estos:

**Tabla 19. Estructura de los ingresos por operación para los años 2019-2020 y 2021**

<b>Banco Cathay de Costa Rica S.A</b>			
<b>Análisis Vertical Ingresos por operación</b>			
	2019	2020	2021
<b>Otros ingresos de operación</b>			
Por comisiones por servicios	35%	26%	38%
Por bienes realizables	4%	23%	1%
Por cambio y arbitraje de divisas	50%	39%	46%
Por otros ingresos operativos	10%	11%	15%
<b>Total otros ingresos de operación</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los principales ingresos operativos son los que se reciben por las comisiones de los servicios brindados, tales como los que son cobrados por el procesamiento de transferencias a terceros, tanto en tiempo real como en tiempo programado. Asimismo, otros servicios dados como el cambio y procesamientos de cheques, generación de estados de cuenta, certificaciones, generación de certificados y cupones y de esta manera lograr una efectiva movilización de fondos para la continuidad de la operativa diaria del banco.

Además, otro de los ingresos operativos más importantes son los generados por la negociación realizada en cambio de divisas, es decir, los generados por la compra y venta en monedas extranjeras, como dólares, euros y yuanes, aunque a vez se negocian otras monedas extranjeras como los francos suizos, logrando a su vez que sea la mayor parte de los ingresos de operación que se reciben.

Los gastos, al igual que los ingresos, fueron divididos y se analizan con respecto a su división en financieros, operativos y administrativos, para lo que, primeramente, se analiza la estructura de los gastos financieros para los años 2019-2020 y 2021, cada cuenta con respecto a la cuenta del total de gastos financieros, y de esta manera conocer cuáles representan mayor gasto dentro de su utilización.

**Tabla 20. Estructura de gastos financieros para los períodos 2019-2020 y 2021**

<b>Banco Cathay de Costa Rica S.A</b>			
<b>Análisis Vertical Gastos Financieros</b>			
	2019	2020	2021
<b>Gastos financieros</b>			
Por obligaciones con el público	82%	82%	90%
Por Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	0%	0%	0.21%
Por obligaciones con entidades financieras	14%	19%	9%
Por pérdidas por diferencias de cambio, neta	4%	-2%	0%
Por pérdidas por instrumentos financieros mantenidos para negociar	0%	0.21%	0.22%
Por pérdidas por instrumentos financieros disponibles para la venta	0%	0%	0%
Por otros gastos financieros	0%	0.34%	0%
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En esta área se menciona que la cuenta que mayor gasto genera en cada uno de los años es la de obligaciones con el público. Debido a que la principal obtención de fondos para la intermediación financiera son los que se capta del público. Se deben pagar intereses y gastos que las mismas contraen, es importante mencionar que el año 2021, se genera un gasto en el cual se genera una obligación con el Banco Central de Costa Rica, situación que para los años 2019 y 2021, no se vio reflejada. Dicha línea de crédito se da con el objetivo de ofrecer mejores condiciones en los créditos para los clientes, que tal y como se observó en el área de los ingresos, son las que mayores ingresos financieros generan.

Otra de las cuentas que genera mayor gasto financiero son las obligaciones que se tienen con entidades financieras, estas líneas de crédito se tienen especialmente con entidades como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) con el fin de un financiamiento dado al Programa Habitacional y Mejoramiento Urbano y del Programa de Micro, Pequeño y Mediano Financiamiento, así como una línea de crédito obtenida con BlueOrchard Microfinance Fund (BOMF), para el financiamiento de pequeñas y medianas empresas, siempre guiándose a la mejoría en los beneficios que el banco ofrece para sus propias líneas de crédito.

Ahora bien, dentro de los gastos operativos se muestra la siguiente estructura que permite el conocimiento de los principales gastos generados para la sostenibilidad y desarrollo del negocio.

**Tabla 21. Estructura de los gastos de operación para los años 2019-2020 y 2021**

<b>Banco Cathay de Costa Rica S.A</b>			
<b>Análisis Vertical Gastos de Operación</b>			
	2019	2020	2021
<b>Otros gastos de operación</b>			
Por comisiones por servicios	13%	13%	17%
Por bienes realizables	24%	28%	14%
Por cambio y arbitraje de divisas	40%	24%	28%
Por otros gastos operativos	24%	36%	42%
<b>Total otros gastos de operación</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los gastos operativos, se ven distribuidos en diferentes gastos como las comisiones por servicio, dado que cada uno de los servicios brindados deben ser pagos a su principal proveedor que es el Banco Central de Costa Rica, por medio de la plataforma SINPE, aunque una parte de esta comisión es paga por el usuario del servicio la otra parte se paga por la entidad financiera, por este motivo el gasto no es tan elevado en comparación con los ingresos que genera.

Los principales gastos operativos generados son los de pagos de impuestos, patentes y otros impuestos, para el manejo de la operativa diaria de cada una de las sucursales, así como en oficinas centrales del banco, siendo el rubro dentro de los gastos operativos que más gasto genera.

A su vez, como se observa en el área de los ingresos, los generados por el cambio de divisas era bastante alto, sin embargo, genera diversos gastos que deben ser pagos. Estos se encuentran en constante movimiento, dado la movilización del tipo de cambio debido a que este depende del movimiento que tengan los factores de la economía para la determinación de este monto establecido por el Banco Central de Costa Rica, pero que cada entidad establece con respecto a este utilizando el sistema de flotación administrada.

Los gastos administrativos se clasifican en dos, que corresponden a los gastos destinados al personal y otros gastos como los destinados a infraestructura y demás gastos de administración que posee el banco, como la movilidad de los ejecutivos, gastos por servicios externos, como servicios profesionales y gastos generales, los mismos están distribuidos tal y como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 22. Estructura de gastos administrativos para los períodos 2019-2020 y 2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A			
Análisis Vertical Gastos Administrativos			
	2019	2020	2021
<b>Gastos administrativos</b>			
Por gastos de personal	44%	47%	47%
Por otros gastos de administración	56%	53%	53%
<b>Total gastos administrativos</b>	100%	100%	100%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para tener un panorama general de la situación de la empresa se realiza un resumen de los ingresos y gastos de la empresa, representados mediante la tabla que se muestra a continuación para los años 2019-2020 y 2021.

**Tabla 23. Ingresos y gastos 2019-2020-2021**

Ingresos y Gastos 2019-2020 y 2021			
	2019	2020	2021
ingresos Operativos	858,592,597.00	1,579,761,018.00	1,135,054,236.00
Ingresos Financieros	3,197,895,498.00	5,961,700,339.00	5,826,096,854.00
<b>Total de ingresos</b>	<b>4,056,490,114.00</b>	<b>7,541,463,377.00</b>	<b>6,961,153,111.00</b>
Gastos Financieros	1,410,475,104.00	2,960,359,607.00	2,899,472,099.00
Gastos Operativos	652,595,168.00	1,086,614,157.00	829,578,321.00
Gastos Administrativos	1,716,173,243.00	3,028,985,421.00	2,800,140,927.00
<b>Total de gastos</b>	<b>3,779,243,515.00</b>	<b>7,075,959,185.00</b>	<b>6,529,191,347.00</b>
<b>Ingresos menos gastos</b>	<b>277,246,599.00</b>	<b>465,504,192.00</b>	<b>431,961,764.00</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En la tabla anterior se muestra que la empresa tiene utilidad positiva en los tres períodos, es decir los ingresos que percibe son mayores que los gastos que posee. Para el año 2020, se percibe un aumento notorio en la utilidad, dado que los ingresos financieros aumentaron considerablemente, por el aumento que se realiza en la cartera de crédito para este año. De la misma manera en que aumentan los ingresos financieros, así también aumentan los gastos financieros, sin embargo el total de ingresos permite cubrir cada uno de los gastos que la entidad tiene, incluyendo los gastos administrativos que son considerados un gasto fijo para la compañía debido a que hace referencia a los incurridos por el personal que labora y la estabilidad del lugar de trabajo así como el crecimiento de los colaboradores.

#### 4.1.5 Análisis Horizontal

Este análisis muestra la situación de la empresa comparando dos gestiones. En este caso se muestra la comparación del período 2020 con el período 2021, tal y como se muestra en la tabla 24, se efectúa un comparativo mediante una variación absoluta y una variación relativa, que permite obtener en términos monetarios cuál es la ganancia o pérdida obtenida entre los períodos y a su vez la refleja en términos porcentuales.

**Tabla 24. Análisis Horizontal de los activos 2020-2021**

BANCO CATHAY DE COSTA RICA S.A				
ANÁLISIS HORIZONTAL 2019-2020				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>ACTIVOS</b>				
Disponibilidades	31,155,076,016	35,162,244,428.00	4,007,168,412	12.86%
Efectivo	1,119,626,136	1,442,844,269.00	323,218,133	28.87%
Banco Central	29,144,467,287	28,751,490,462.00	-392,976,825	-1.35%
Entidades financieras del país Otras	309,516,772	984,546,310.00	675,029,538	68.56%
Entidades financieras del exterior	563,990,553	716,088,496.00	152,097,943	26.97%
Otras disponibilidades	17,475,268	3,202,526,412.00	3,185,051,144	99.45%
Inversiones en instrumentos financieros	23,148,639,371	27,055,078,080.00	3,906,438,709	16.88%
Mantenido para negociar	6,057,116,235	7,863,234,130	1,806,117,895	29.82%
Disponibles para la venta	16,955,169,897	19,058,699,487	2,103,529,590	12.41%
Productos por cobrar	136,353,239	133,144,463	-3,208,776	-2.35%
Cartera de créditos	106,023,959,752	118,271,916,635.00	12,247,956,883	11.55%
Créditos vigentes	105,564,906,021	115,938,911,797.00	10,374,005,776	9.83%
Créditos vendidos	3,969,667,158	5,925,057,832.00	1,955,390,674	49.26%
Créditos en cobro judicial	314,226,480	670,991,300.00	356,764,820	53.17%
(Ingresos diferidos cartera de crédito)	-959,759,981	-688,437,780.00	271,322,201	-28.27%
Productos por cobrar	633,344,756	760,579,859.00	127,235,103	20.09%
(Estimación por deterioro de cartera de crédito)	-3,498,424,682	-4,335,186,373.00	-836,761,691	23.92%
Cuentas y comisiones por cobrar	109,483,786	3,579,896.00	-105,903,890	-96.73%
Comisiones por cobrar	1,884,974	1,272,476.00	-612,498	-32.48%
Cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas	143,012	46,903.00	-96,109	-67.20%
Impuesto sobre la renta diferido e impuesto sobre la renta por cobrar	100,805,316	1,385,766.00	-99,419,550	-98.63%
Otras cuentas por cobrar	15,410,885	7,808,557.00	-7,602,328	-49.33%
(Estimación por deterioro de cuentas y comisiones por cobrar)	-8,760,401	-6,933,806.00	1,826,595	-20.85%
Bienes realizables	689,695,414	486,401,250.00	-183,294,164	-27.37%
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos	1,390,314,811	1,392,011,739.00	1,696,928	0.12%
(Estimación por deterioro y por disposición legal)	-720,619,397	-905,610,489.00	-184,991,092	25.67%
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	1,543,249,870	1,854,671,658.00	311,421,788	20.18%
Otros activos	2,560,377,442	1,966,764,775.00	-593,612,667	-23.18%
Cargos diferidos	140,011,413	106,148,886.00	-33,862,527	-24.19%
Activos intangibles	1,314,007,456	979,087,290.00	-334,920,166	-25.49%
Otros activos	1,106,358,573	881,528,599.00	-224,829,974	-20.32%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>165,210,481,651</b>	<b>184,800,656,722.00</b>	<b>19,590,175,071</b>	<b>11.86%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Al visualizar las cuentas representadas en el balance general, observamos que por parte de los activos, las inversiones han aumentado en casi un 30 % del año 2020 al año 2021; lo que significa que se tiene más disponible para negociar, ya sea con otras entidades financieras o bien, con clientes físicos o jurídicos que posea la entidad bancaria o los que esta desee atraer para que formen parte de su base de datos. Otro aspecto relevante es la disminución en las cuentas por cobrar, lo que nos da a entender que las cuentas han sido cobradas y las mismas fueron pagas en mayor cantidad para el año 2021 que para el 2020.

Se debe considerar mejorar el cobro de los créditos vencidos, ya que este aumentó considerablemente para el año 2021, en comparación con la cartera de créditos vigentes, esto para evitar que los créditos se vuelvan incobrables y, a su vez, en una pérdida para la entidad financiera. El disponible mantenido en otras entidades financieras aumentó, lo que nos indica que las inversiones realizadas fueron en mayor parte con entidades financieras del país y posterior a ellas con financieras del extranjero.

**Tabla 25. Análisis Horizontal pasivos y patrimonio 2020-2021**

PASIVOS				
<b>Obligaciones con el público</b>	<b>132,399,698,789</b>	<b>151,542,090,840.00</b>	<b>19,142,392,051</b>	<b>14.46%</b>
A la vista	41,470,245,711	46,781,880,202.00	5,311,634,491	12.81%
A plazo	89,349,451,265	103,139,105,994.00	13,789,654,729	15.43%
Cargos financieros por pagar	1,580,001,813	1,621,104,644.00	41,102,831	2.60%
<b>Obligaciones con entidades</b>	<b>14,780,619,723</b>	<b>10,758,020,016.00</b>	<b>-4,022,599,707</b>	<b>-27.22%</b>
A la vista	43,494,789	65,827,580.00	22,332,791	51.35%
A plazo	14,646,135,393	10,640,394,306.00	-4,005,741,087	-27.35%
Otras obligaciones con entidades	-3,865,200	-78,472.00	3,786,728	-97.97%
Cargos financieros por pagar	94,854,741	51,876,602.00	-42,978,139	-45.31%
<b>Cuentas por pagar y provisiones</b>	<b>1,407,035,835</b>	<b>1,286,942,347.00</b>	<b>-120,093,488</b>	<b>-8.54%</b>
Otras cuentas por pagar diversas	1,404,006,670	1,195,115,522.00	-208,891,148	-14.88%
<b>Otros pasivos</b>	<b>156,287,173</b>	<b>202,768,514.00</b>	<b>46,481,341</b>	<b>29.74%</b>
Ingresos diferidos	23,083,869	16,811,219.00	-6,272,650	-27.02%
Otros pasivos	133,253,304	185,957,295.00	52,703,991	39.55%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>148,743,641,520</b>	<b>167,183,986,028.00</b>	<b>18,440,344,508</b>	<b>12.40%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>0</b>	
<b>Capital social</b>	<b>12,912,255,899</b>	<b>13,516,276,286.00</b>	<b>604,020,387</b>	<b>4.68%</b>
Capital pagado	12,912,255,899	13,516,276,286.00	604,020,387	4.68%
<b>Aportes patrimoniales no capitalizados</b>	<b>333,482,096</b>	<b>333,482,096.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Ajustes al patrimonio</b>	<b>147,544,428</b>	<b>247,226,564.00</b>	<b>99,682,136</b>	<b>67.56%</b>
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo	76,399	76,399.00	0	0.00%
Ajuste por valuación de Inversiones disponibles para la venta	147,520,827	247,150,165.00	99,529,338	67.42%
<b>Reservas patrimoniales</b>	<b>341,925,274</b>	<b>353,478,662.00</b>	<b>11,553,388</b>	<b>3.38%</b>
<b>Resultados acumulados de ejercicios anteriores</b>	<b>-492,939,942</b>	<b>-377,288,636.00</b>	<b>115,651,306</b>	<b>-23.46%</b>
<b>Resultado del período</b>	<b>64,379,521</b>	<b>88,214,011.00</b>	<b>23,834,490</b>	<b>37.02%</b>
<b>Intereses minoritarios</b>	<b>3,455,281,711</b>	<b>3,455,281,711.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>16,466,840,131</b>	<b>17,616,670,694.00</b>	<b>1,149,830,563</b>	<b>6.98%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para los pasivos disminuyen las obligaciones a plazo que se tienen con entidades financieras, así como las cuentas por pagar y cargos financieros, es decir, se ha podido disminuir la deuda que se tenía con respecto al año 2021. Aumenta la cantidad de dinero que los clientes depositan en el banco, esto es, las obligaciones que se tienen con el público, lo que indica que se tiene más capital disponible para el proceso de intermediación financiera y, a su vez, genera un aumento en las inversiones que sus clientes han realizado con el banco. Lo que da a conocer que la base de datos del banco ha aumentado.

En el patrimonio se detalla que la cuenta que mayor crecimiento tuvo de un año al otro es la valuación de inversiones disponibles para la venta, así como la utilidad obtenida en el período, logrando aumentar en un 37% para el año 2021. El aporte patrimonial no capitalizado se ha mantenido y el capital social aumentó.

En la totalidad de las cuentas se observa que tanto el activo, pasivo y patrimonio han tenido en general un aumento de entre un 6% a un 13%, aumentando en cuentas principales para acrecentar la utilidad del negocio y realizando una gestión que permite la disminución de obligaciones a plazo que generan una mayor deuda, considerando que se debe realizar una importante gestión para lograr disminuir el porcentaje de los créditos vencidos.

A continuación, se detallan los ingresos como financieros y operativos y los gastos descritos como financieros, operativos y administrativos.

**Tabla 26. Análisis Horizontal Ingresos financieros período 2020-2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A				
Análisis Horizontal Ingresos Financieros				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos financieros</b>				
Por disponibilidades	1,015,990.00	51,299.00	-964,691.00	-95%
Por inversiones en instrumentos financieros	350,517,822.00	239,666,840.00	-110,850,982.00	-32%
Por cartera de créditos	4,914,238,129.00	5,051,783,146.00	137,545,017.00	3%
Por ganancia por instrumentos financieros mantenidos para negociar	83,851,756.00	80,977,266.00	-2,874,490.00	-3%
Por ganancia por instrumentos financieros disponibles para la venta	182,088,498.00	80,977,266.00	-101,111,232.00	-56%
Por otros ingresos financieros	429,988,144.00	367,094,375.00	-62,893,769.00	-15%
<b>Total de ingresos financieros</b>	<b>5,961,700,339.00</b>	<b>5,826,096,854.00</b>	<b>-135,603,485.00</b>	<b>-2%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los ingresos financieros en un total disminuyen en un 2% para el año 2021, en relación con el año 2020, dado que se presenta una disminución significativa tanto para los ingresos por disponibilidades como como para los ingresos recibidos por las inversiones y ganancias de instrumentos financieros. Esta disminución se debe a la disminución de instrumentos con entidades de primera línea, como las entidades del gobierno con las inversiones que se tenían con el Fondo de Inversión Popular liquidez mixto dólares y en colones, debido a que la inversión en colones ya no se tienen y la de dólares disminuyó significativamente.

Asimismo, se observa un crecimiento por ingreso del 3% por cartera de crédito, lo que muestra un crecimiento en los créditos que se han otorgado, para lo cual, en la siguiente figura, se muestra el mayor crecimiento en créditos de un año a otro y en cuáles se ha presentado disminución de estos.

**Figura 25. Desglose de la cartera de créditos 2020-2021**

	2021	2020
Cartera de créditos originada por la entidad	¢ 121.790.252.307	108.968.528.266
Cartera de créditos adquirida por la entidad	744.708.622	880.271.393
Productos por cobrar	760.579.859	633.344.756
Estimación por deterioro de la cartera de créditos	(4.335.186.373)	(3.498.424.682)
Ingresos diferidos de cartera de crédito	(688.437.780)	(959.759.981)
	¢ <u>118.271.916.635</u>	<u>106.023.959.752</u>

Fuente: Estado de cuenta Grupo Financiero Cathay (2021)

Se puede observar que el crecimiento mayoritario se debe al otorgamiento de créditos originados propiamente por la entidad y a los productos por cobrar, aunado a la disminución de los créditos adquiridos por la entidad y la disminución por ingresos diferidos de la cartera de crédito, logrando un aumento de un 12% en el aumento de la cartera de crédito de un año al otro.

Dentro de los ingresos operativos, se detallan los siguientes:

**Tabla 27. Análisis Horizontal Ingresos de Operación para los años 2020 y 2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A				
Análisis Horizontal Ingresos por operación				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Otros ingresos de operación</b>				
Por comisiones por servicios	417,055,376.00	430,032,256.00	12,976,880.00	3%
Por bienes realizables	362,446,144.00	11,629,767.00	-350,816,377.00	-97%
Por cambio y arbitraje de divisas	619,147,789.00	523,781,697.00	-95,366,092.00	-15%
Por otros ingresos operativos	181,111,709.00	169,610,516.00	-11,501,193.00	-6%
<b>Total otros ingresos de operación</b>	<b>1,579,761,018.00</b>	<b>1,135,054,236.00</b>	<b>-444,706,782.00</b>	<b>-28%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los ingresos del banco por operación disminuyeron en un 28% para el año 2021, debido a que se da una baja en los ingresos recibidos por el cambio y arbitraje de divisas, dado el constante movimiento en el tipo de cambio a nivel país y a nivel mundial. Además, se presenta una importante disminución en los bienes realizables del banco, debido a la mejoría existente en los créditos que se encuentran vigentes, lo que es beneficioso para el banco, ya que, para este, es más conveniente tener el efectivo que es

la razón de ser de un banco (movilización de fondos) que tener propiedades para su venta o remate.

Dentro del análisis horizontal del estado de resultados, se consideran también la estructura de los gastos financieros, operativos y de administración, para de esta manera comprender cuáles han disminuido o bien han representado un gasto mayor o menor para la entidad financiera.

**Tabla 28. Análisis Horizontal Gastos Financieros 2020-2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A				
Análisis Horizontal Gastos Financieros				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Gastos financieros</b>				
Por obligaciones con el público	2,429,194,765.00	2,615,787,573.00	186,592,808.00	8%
Por Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	0.00	6,164,311.00	6,164,311.00	100%
Por obligaciones con entidades financieras	565,773,514.00	270,997,866.00	-294,775,648.00	-52%
Por pérdidas por diferencias de cambio, neta	-50,810,078.00	0.00	50,810,078.00	-100%
Por pérdidas por instrumentos financieros mantenidos para negociar	6,248,023.00	6,522,349.00	274,326.00	4%
Por otros gastos financieros	9,953,383.00	0.00	-9,953,383.00	-100%
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>2,960,359,607.00</b>	<b>2,899,472,099.00</b>	<b>2,960,359,607.00</b>	<b>-2%</b>

Fuente: Yedermin Segura

El total de gastos financieros disminuyó en un 2%, esto se debe a dos principales cuentas de gasto financiero que corresponden a la disminución de deuda con las entidades financieras; aunque se adquiere para el año 2021 obligaciones con el Banco Central para la mejoría en beneficios para otorgar créditos a pequeñas y medianas empresas, dada la situación con el COVID 19. Otra de las cuentas que genera disminución en estos gastos es la que presenta la pérdida por diferencias de cambio, ya que, para el año 2021, no se tiene este gasto y, por ende, disminuye en un 100%. Aunque la disminución no es significativa, representa que se están dejando de realizar tres gastos bastantes importantes y el más alto en monto, corresponde a las obligaciones que se tienen con las entidades financieras, tanto en colones como en dólares.

Otro de los gastos que posee el banco corresponde a los adquiridos por el proceso operativo de la entidad y poder mantenerla en funcionamiento, su estructura se representa mediante tres cuentas importantes como las comisiones por servicio que son pagas, la manutención de los bienes realizables y el cambio de divisas; su tendencia se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 29. Análisis Horizontal de gastos de operación 2020-2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A				
Análisis Horizontal Gastos de Operación				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Otros gastos de operación</b>				
Por comisiones por servicios	138,258,860.00	139,432,356.00	1,173,496.00	1%
Por bienes realizables	299,302,967.00	115,731,244.00	-183,571,723.00	-61%
Por cambio y arbitraje de divisas	259,849,297.00	229,669,633.00	-30,179,664.00	-12%
Por otros gastos operativos	389,203,033.00	344,745,088.00	-44,457,945.00	-11%
<b>Total otros gastos de operación</b>	<b>1,086,614,157.00</b>	<b>829,578,321.00</b>	<b>-257,035,836.00</b>	<b>-24%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Como se observa, cada uno de los gastos disminuyó para el año 2021, considerando el más significativo el de los bienes realizables, debido a que se deja de percibir el gasto por mantenimiento de las propiedades que se adquieren en su momento por la falta de cumplimiento de obligaciones de los clientes y, a su vez, fueron colocadas. Se logra de manera positiva, que los usuarios deseen utilizar los servicios que ofrece Banco Cathay de Costa Rica, lo que genera un aumento en el gasto por pago de las comisiones de los servicios brindados.

Para los gastos administrativos se presenta una disminución de estos tal y como se representa en la tabla que se detalla a continuación:

**Tabla 30. Análisis Horizontal de los gastos administrativos 2020-2021**

Banco Cathay de Costa Rica S.A				
Análisis Vertical Gastos Administrativos				
	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Gastos administrativos</b>				
Por gastos de personal	1,434,089,606.00	1,322,149,597.00	-111,940,009.00	-8%
Por otros gastos de administración	1,594,895,815.00	1,477,991,330.00	-116,904,485.00	-7%
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>3,028,985,421.00</b>	<b>2,800,140,927.00</b>	<b>-3,028,985,421.00</b>	<b>-8%</b>

Fuente: Yedermin Segura (2022)

La principal causa de la disminución dada en los gastos administrativos corresponde a que se decide prescindir de los servicios de varios colaboradores, lo que representa una disminución en salarios y, por ende, en cada una de las prestaciones y obligaciones que la entidad financiera tiene con los colaboradores del banco, esto dado a la situación económica vivida por el país en este período.

#### 4.1.6 Modelo CAMELS

En el siguiente análisis se evalúan aspectos como la calidad de la cartera y su estructura, la eficiencia administrativa, para lo cual se consideran los gastos y servicios financieros, la liquidez de los activos, solvencia patrimonial. Para efectos de este estudio,

se realiza dicho análisis para las gestiones realizadas en el año 2020 y 2021. En el primer cuadro se analizan los activos basados en la liquidez de la entidad, y el mismo se muestra a continuación.

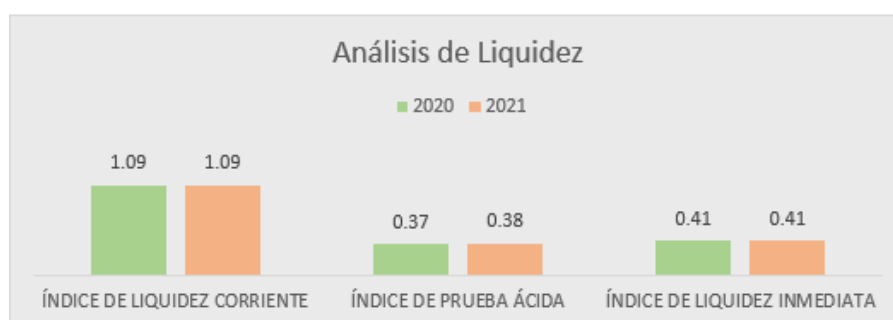
**Tabla 31. Análisis de Liquidez**

GESTIÓN	2020	2021
<b>ANÁLISIS DE LIQUIDEZ</b>		
ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	1.09	1.09
ÍNDICE DE PRUEBA ÁCIDA	0.37	0.38
ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	0.41	0.41

Fuente: Yedermin Segura (2022)

La tabla anterior se representa mediante el Gráfico que se muestra a continuación, el cual indica que la liquidez corriente se ha mantenido igual para los años 2020 y 2021, al igual que la liquidez inmediata, la única que ha tenido un cambio es la prueba ácida en la que se reflejan las inversiones que se encuentran disponibles para la venta y la negociación con otras entidades financieras o bien con el público en general.

**Gráfico 1. Análisis de Liquidez**



Fuente: Yedermin Segura (2020)

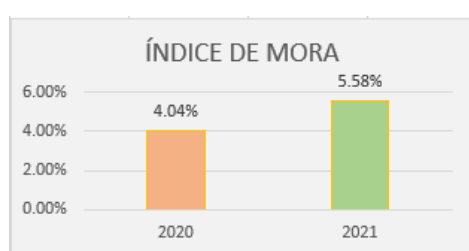
En la siguiente tabla se muestra la calidad de la cartera y cómo se encuentra estructurada la misma porcentualmente, indicando los créditos que se encuentran vigentes, vencidos o bien en ejecución, y la misma se encuentra representada mediante los gráficos, de esta manera identificar cómo está manejando la compañía las carteras durante los años en estudio.

**Tabla 32. Calidad y estructura de la cartera**

GESTIÓN	2020	2021
<b>CALIDAD DE LA CARTERA</b>		
ÍNDICE DE MORA	4.04%	5.58%
<b>ESTRUCTURA DE LA CARTERA</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
CARTERA VIGENTE	96.10%	94.62%
CARTERA VENCIDA	3.61%	4.84%
CARTERA EJECUCIÓN	0.29%	0.55%

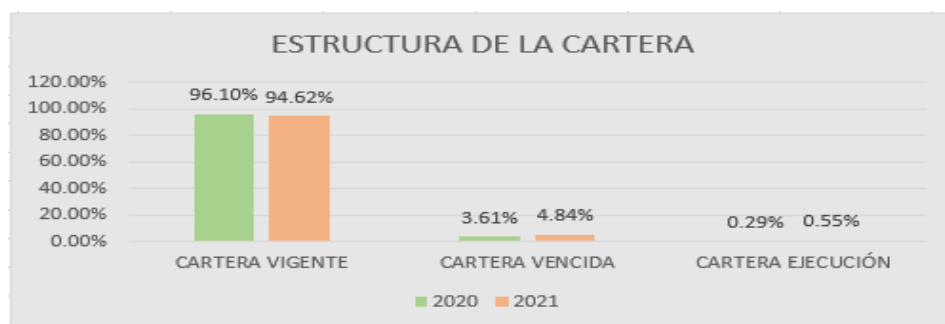
Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 2. Índice de Mora**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 3. Estructura de la Cartera**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Tanto en la tabla como en los gráficos anteriores se muestra que la mayor parte de la cartera del banco se encuentra vigente, es decir los clientes están cumpliendo con las obligaciones que tienen con el banco, sin embargo, considerando el aumento de la cartera vencida para el año 2021, hace que el índice de morosidad de la cartera aumente, estando un 0,58% arriba del normal del índice de morosidad, la misma aunque se encuentra dentro del nivel uno, muy cercano a nivel normal, es necesario lograr volver a estar dentro del índice normal de morosidad tal y como se estuvo para el año 2021.

Es importante recalcar que esta estructura trae consigo un promedio de interés que se debe asumir tanto por la cartera vigente como por la vencida y en ejecución, que para la sumatoria de estas últimas el interés es más alto que el que asume la cartera vigente, dado por el aumento que se percibe por el incremento en el índice de morosidad, así lo representa la tabla 33.

**Tabla 33. Promedio en tasas de interés**

PROMEDIO TASA DE INTERÉS		
INTERES POR CARTERA VIGENTE	4.08%	5.55%
INTERES POR CARTERA VENCIDA Y EJECUCIÓN	5.54%	5.54%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

La eficiencia administrativa muestra el manejo realizado en los gastos fijos y servicios financieros transmitidos por la entidad, para este caso, la tabla a continuación detalla porcentualmente cada indicador para las dos gestiones.

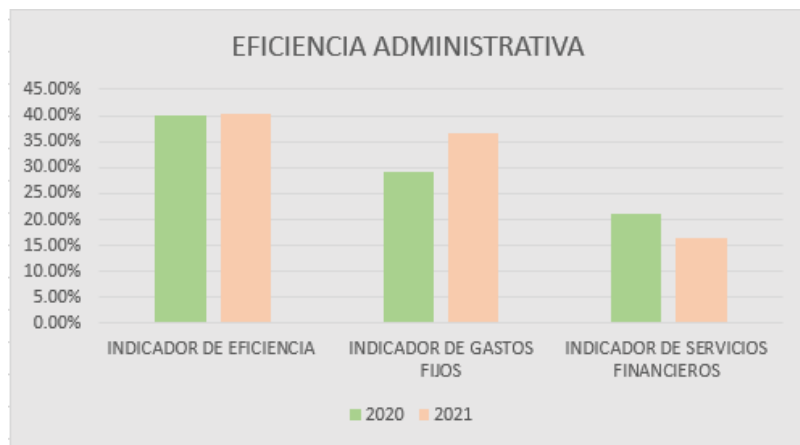
**Tabla 34. Eficiencia Administrativa**

GESTIÓN	2020	2021
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
INDICADOR DE EFICIENCIA	40.16%	40.23%
INDICADOR DE GASTOS FIJOS	29.04%	36.49%
INDICADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	20.95%	16.31%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Representada gráficamente de la siguiente manera:

**Gráfico 4. Eficiencia Administrativa**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

La eficiencia se ha mantenido constante, pero los gastos fijos y el indicador de los servicios financieros sí han tenido variaciones; el indicador de gastos fijos ha aumentado y el de servicios financieros ha disminuido, lo que indica que se debe mejorar las utilidades para, de esta manera, lograr que los ingresos sean mayores que los gastos y de esta manera cumplir con las deudas que se tienen con otras entidades financieras.

En general cada uno de los indicadores detallados se han mantenido estables en los períodos analizados, no han sufrido variaciones de gran tamaño. Es importante cuidar siempre la liquidez, eficiencia, gestión, capital y solvencia de las entidades para, de esta manera, lograr tener la máxima eficiencia posible en el desarrollo de sus negocios.

#### 4.1.6.1 Acuerdo SUGEF 24-00

La aplicación del acuerdo SUGEF 24-00, permite evaluar la situación de la empresa desde el modelo CAMELS, es decir desde el capital, activos, gestión, ganancias y liquidez, para lo cual se consideran diversos indicadores y de esta manera se obtiene una calificación de cómo se encuentra la entidad en estudio. Este dato se muestra para los años 2019-2020 y 2021, considerando que Banco Cathay de Costa Rica pertenece al paritario 2 ya que corresponde a una banca empresarial.

Para la evaluación del capital se realiza el compromiso patrimonial, detallado en la tabla a continuación:

**Tabla 35. Capital de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00				
CAPITAL				
	Período	Porcentaje	Nivel	Interpretación
<b>Compromiso Patrimonial</b>	2019	-0.67	Normal (menor o igual a 0)	Indica que menos del 0 % de porcentaje del patrimonio cubre las pérdidas no protegidas
	2020	-1.47	Normal (menor o igual a 0)	Indica que menos del 0 % de porcentaje del patrimonio cubre las pérdidas no protegidas
	2021	-0.90	Normal (menor o igual a 0)	Indica que menos del 0 % de porcentaje del patrimonio cubre las pérdidas no protegidas

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En los tres años no se tiene un compromiso patrimonial fuerte, debido a que la pérdida esperada de la cartera de crédito se encuentra acorde a las estimaciones realizadas, en caso de la pérdida de esta cartera, debido a que, si en este asunto se llegara a

materializar las pérdidas por motivo de crédito, las estimaciones son suficientes para cubrir la pérdida. En este caso se indica que la estimación de crédito es superior a la pérdida esperada y por eso se está en nivel normal. Y proteger el capital es mantener este indicador en un nivel normal y evitar la materialización de un riesgo manteniendo una estimación superior. En el año 2020 se protege aún más el patrimonio de la entidad que en los años 2019 y 2021.

Para los activos, se realiza la evaluación mediante tres principales indicadores, detallados en la tabla siguiente:

**Tabla 36. Activo de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00				
ACTIVO				
	Período	Porcentaje	Nivel	Interpretación
Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa	2019	0.85	Normal (Menor o igual a 3%)	La proporción entre la cartera directa y la de mora mayor a noventa días es normal, no tiene mayor implicación
	2020	2.06	Normal (Menor o igual a 3%)	La proporción entre la cartera directa y la de mora mayor a noventa días es normal, no tiene mayor implicación
	2021	2.48	Normal (Menor o igual a 3%)	La proporción entre la cartera directa y la de mora mayor a noventa días es normal, no tiene mayor implicación
Estimaciones sobre la cartera de créditos/cartera con atraso mayor a 90 días	2019	3.52	Las estimaciones cubren 3.52 veces la cartera de crédito con	Los créditos directos y contingentes cubren más de una vez las operaciones en atrasos
	2020	1.54	Las estimaciones cubren 1.54 veces la cartera de crédito con atraso	Los créditos directos y contingentes cubren más de una vez las operaciones en atrasos mayores a 90 días y en cobro
	2021	1.43	Las estimaciones cubren 1.43 veces la cartera de crédito con atraso	Los créditos directos y contingentes cubren más de una vez las operaciones en atrasos mayores a 90 días y en cobro
Cartera (A+B)/Cartera Total	2019	88.15	Alta proporción con cartera de menor riesgo	La cartera de crédito está compuesta por cartera con un riesgo menor, en mayor parte
	2020	81.73	Alta proporción con cartera de menor riesgo	La cartera de crédito está compuesta por cartera con un riesgo menor, en mayor parte
	2021	79.6	Alta proporción con cartera de menor riesgo	La cartera de crédito está compuesta por cartera con un riesgo menor, en mayor parte

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para los activos se considera que el Banco Cathay Pertenece al grupo Paritario 2 que hace referencia a intermediarios que realizan préstamos, están concentrados en dar créditos de al menos un 60 % a empresas. Ahora viene teniendo claro este aspecto, para una calificación de morosidad de 90 días; con respecto a la cartera de crédito se encuentra en un nivel normal debido a que la morosidad total de la cartera es mínima con respecto a la cartera total, e indica que la cartera que se encuentra en mora mayor a 90 es muy baja,

sin embargo, hay que cuidarla dado que, en los años 2020 y 2021, este porcentaje ha ido en aumento.

A su vez, indica que las estimaciones realizadas para la cartera de crédito cubren en más de una vez dicha cartera, permitiendo que no se incurra en un riesgo crediticio y dar un manejo de cartera adecuada cuando esta no tiene el 100% de vigencia. Aunque la cartera de morosidad es baja, no se puede descuidar, porque, en caso de que no pueda ser cubierta por las estimaciones, trae consigo grandes repercusiones a la entidad financiera. Considerando este aspecto, es importante recalcar de igual manera, dentro de los activos, que la gran parte del total de la cartera del banco es de un riesgo bajo, lo que a seguridad de pago en su mayoría y no implica mayor trascendencia para el intermediario.

Otro de los aspectos a evaluar dentro del área cuantitativa de las entidades financieras corresponde a la gestión o manejo de esta. Detallada para el banco de la siguiente manera:

**Tabla 37. Gestión o manejo de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00				
MANEJO/GESTIÓN				
	Período	Porcentaje	Nivel	Interpretación
Activo productivo de intermediación Financiera/ Pasivo con costo	2019	0.92	Nivel 1 ( mayor a 0.85 y menor a 0.95)	Tiene una eficiencia de nivel 1 en la colocación de recursos captados
	2020	0.90	Nivel 1 ( mayor a 0.85 y menor a 0.95)	Tiene una eficiencia de nivel 1 en la colocación de recursos captados
	2021	0.89	Nivel 1 ( mayor a 0.85 y menor a 0.95)	Tiene una eficiencia de nivel 1 en la colocación de recursos captados

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Se encuentra en nivel uno en los tres períodos, debido a que los fondos que son obtenidos por parte de un financiamiento proveniente de otra entidad están siendo utilizados para dar crédito a un tercero, es decir, la financiación de crédito. Para este caso la totalidad de los fondos del banco no se pueden dar en líneas de crédito ya que toda entidad financiera tiene una reserva de los fondos en el Banco Central, porcentaje denominado como encaje mínimo legal.

Para los períodos 2020 y 2021, se tiene una menor capacidad de crecimiento productivo y, por ende, una menor generación de rentabilidad, y se pierde la capacidad de crecimiento de la entidad, dado el pago de interés del préstamo solicitado al Banco Central de Costa Rica. Considerando que se vuelva a un nivel normal, para lograr una mejor rentabilidad sobre los activos.

También se busca conocer la evaluación de rendimientos como parte de los indicadores que muestran la situación del banco durante los períodos en estudio con respecto a la generación de ingresos para poder cubrir los gastos, mismos que se detallan:

**Tabla 38. Evaluación de Rendimientos de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00				
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTOS				
	Período	Porcentaje	Estado	Interpretación
Utilidad Operacional Bruta/gastos de administración	2019	1.26	La utilidad operacional cubre 1.26 veces los gastos administrativos	Los gastos administrativos son cubiertos más de una vez por las utilidades recibidas de la operación de la entidad
	2020	1.16	La utilidad operacional cubre 1.16 veces los gastos administrativos	Los gastos administrativos son cubiertos más de una vez por las utilidades recibidas de la operación de la entidad
	2021	1.17	La utilidad operacional cubre 1.17 veces los gastos administrativos	Los gastos administrativos son cubiertos más de una vez por las utilidades recibidas de la operación de la entidad

Fuente: Yedermin Segura (2022)

La utilidad que se obtiene durante los períodos en estudio cubre en más de una vez los gastos que corresponden a la parte administrativa de la entidad, es decir está generando las ganancias suficientes para cubrir los gastos. Durante los tres años la entidad financiera ha tenido la utilidad generada por la parte operacional, adecuada para solventar las obligaciones con tiene con los trabajadores y su productividad.

Para analizar la liquidez de la entidad, se realiza una comparación entre los activos líquidos y las obligaciones que se presenta en un plazo determinado en este caso de uno a tres meses tanto en moneda nacional como en moneda extranjera mimos que se ajustan por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos a la vista con el público. Basado en eso indica el número de veces que los activos líquidos son capaces de calzar en un pasivo, colocándolo, de esta manera, a la entidad en un nivel de liquidez, tal y como lo representa la siguiente tabla.

**Tabla 39. Liquidez de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00			
LIQUIDEZ			
Calce a plazos, a un mes en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.13	Normal (mayor o igual a 1)
	2020	2.69	Normal (mayor o igual a 1)
	2021	2.68	Normal (mayor o igual a 1)
Calce a plazos, a un mes en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.44	Normal (mayor o igual a 1.10)
	2020	2.05	Normal (mayor o igual a 1.10)
	2021	2.90	Normal (mayor o igual a 1.10)
Calce a plazos, a tres meses en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	Período		Nivel
	2019	1.44	Normal (mayor o igual a 0.85)
	2020	1.84	Normal (mayor o igual a 0.85)
	2021	1.74	Normal (mayor o igual a 0.85)
Calce a plazos, a tres meses en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.40	Normal (mayor o igual a 0.94)
	2020	1.71	Normal (mayor o igual a 0.94)
	2021	1.47	Normal (mayor o igual a 0.94)

Fuente: Yedermin Segura Sánchez

Para los tres períodos la entidad financiera posee los recursos suficientes para pagar las obligaciones que se tiene tanto a un mes como a los tres meses. Detallado por medio del calce de plazo, para poder mantener esta liquidez, la entidad financiera revisa su posición de liquidez diariamente y procura mantener una cantidad de activos líquidos superior a la de pasivos líquidos. Adicionalmente, se realizan las reservas de liquidez requeridas y necesarias al encaje mínimo legal como por ejemplo en inversión de títulos valores.

Ahora bien, con respecto a los riesgos a los cuales está expuesta la entidad, con respecto a las tasas de interés, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, así como parte del tipo de cambio, implicaría dos tipos de riesgo tales como riesgos de crédito y riesgo de tipo de cambio, se realiza el cálculo para conocer esta sensibilidad y se representa mediante la siguiente tabla.

**Tabla 40. Sensibilidad a riesgos de mercado de la entidad**

MODELO CAMELS- SUGEF 24-00			
SENSIBILIDAD A RIESGOS DE MERCADO			
Riesgo por tasas de interés en colones	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.64	Normal (menor o igual a 5)
	2020	1.85	Normal (menor o igual a 5)
	2021	1.89	Normal (menor o igual a 5)
Riesgo por tasas de interés en moneda extranjera	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.35	Normal (menor o igual a 5)
	2020	1.26	Normal (menor o igual a 5)
	2021	1.28	Normal (menor o igual a 5)
Riesgo cambiario	Período	Porcentaje	Nivel
	2019	1.02	Normal (menor o igual a 5)
	2020	1.13	Normal (menor o igual a 5)
	2021	1.19	Normal (menor o igual a 5)

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En cada uno de los períodos, los riesgos de tasas de interés en colones y en moneda extranjera y el riesgo cambiario, se encuentran en un estado normal, lo que indica que, debido a las variaciones de la tasa para esos períodos, se pierde un monto no significativo, es decir puedo ganar o perder valor dependiendo de las variaciones. Para el año 2021 se muestra un aumento en el riesgo que se pueda generar, esto se debe a la constante modificación dada para este año de los indicadores de la economía y en mayor parte a la movilización del tipo de cambio a la alza.

A nivel de la evaluación cuantitativa de la entidad financiera, gran parte de sus indicadores se encuentran en nivel normal a excepción del porcentaje entre el activo de intermediación financiera y el pasivo con costo que se encuentra en un nivel de irregularidad número 1.

#### **4.2 Análisis de situación actual**

En el apartado de situación actual, se realiza un estudio y análisis de cómo se encuentra la empresa en cada una de sus áreas, obtenidas de una revisión documental, así como de encuestas y entrevistas realizadas para mayor conocimiento del sector al cual pertenece la empresa y como se desarrolla dentro de su línea de negocio.

### 4.2.1 Estudio de mercado

El presente estudio determina los servicios bancarios y crediticios que ofrece la entidad en estudio y cuánta demanda tienen los mismos a nivel de mercado, así como conocer la competencia que se tiene la entidad a nivel país y la diferenciación que posee.

Para lo cual se detalla que el Banco Cathay de Costa Rica S.A. está ubicado dentro del mercado financiero del país, identificado por su estrecha relación con la cultura china y segmentado dentro de una banca privada, disponiendo para su público operaciones de captación y ahorro e inversión.

Para un mayor conocimiento de la población que pertenece al mercado financiero del país se realiza una encuesta a 244 personas, de las cuales se obtiene diversa información acerca de la competencia que posee el Banco Cathay de Costa Rica S.A., así como las cualidades, a nivel general, que busca la muestra que se estudia de una entidad bancaria.

Para el conocimiento de la cantidad de personas que son usuarios de una entidad bancaria, se realiza la primera pregunta de la cual se desea saber si la persona encuestada es actualmente usuaria de algún banco, y se obtiene la siguiente información:

**Tabla 41. Usuarios Bancarios**

Usuarios Bancarios		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	229	94%
No	15	6%
Total	244	100%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 5. Usuarios Bancarios**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

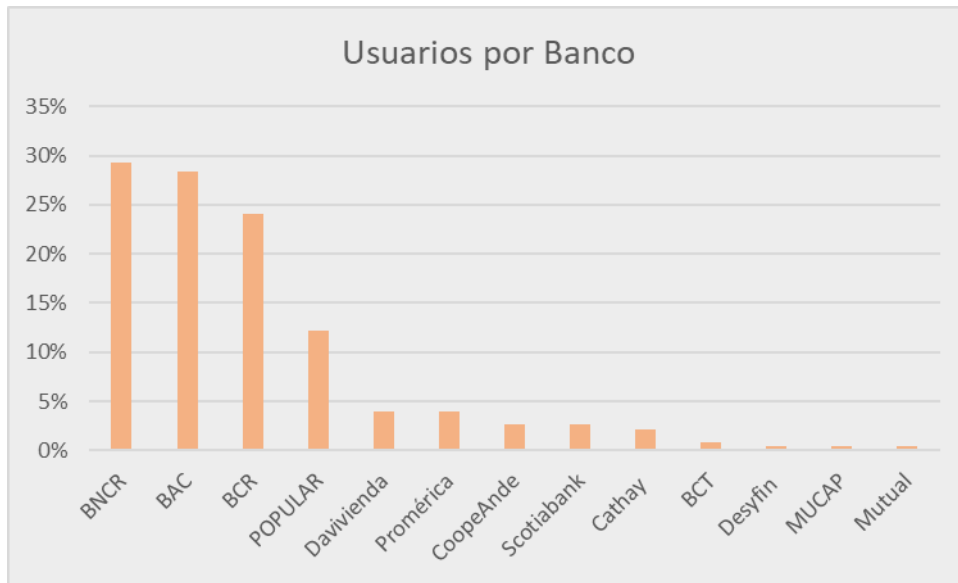
Se puede observar que la mayormente de las personas encuestadas son usuarios de alguno de los bancos costarricenses, ya sea de la banca pública como de la banca privada, aunque una mínima parte de esta no utilizan ninguno de los bancos del país. Para tener conocimiento de los bancos a los cuales pertenecen, es decir la competencia que en este momento tiene el banco, se realiza la pregunta número dos, que se ve reflejada en la tabla 42, en donde se muestra la cantidad de personas y el porcentaje que representa dentro de las 229 personas que sí son usuarios bancarios, en esta tabla se excluyen las personas que actualmente no utilizan ningún banco o entidad financiera ya que no brinda en este caso ningún aporte al estudio realizado.

**Tabla 42. Usuarios Bancarios**

Usuarios por Banco		
Banco	Personas	Porcentaje
BNCR	67	29%
BAC	65	28%
BCR	55	24%
POPULAR	28	12%
Davivienda	9	4%
Promérica	9	4%
CoopeAnde	6	3%
Scotiabank	6	3%
Cathay	5	2%
BCT	2	1%
Desyfin	1	0.44%
MUCAP	1	0.44%
Mutual	1	0.44%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 6. Usuarios por Banco**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

De la información anterior obtenemos que de la banca privada a la cual pertenece Banco Cathay de Costa Rica S.A., el banco que es más utilizado es el BAC, posteriormente se encuentran los bancos Davivienda, Promerica, CoopeAnde y Scotiabank, adicionalmente se observa que, de las personas encuestadas, un 2% es usuario del Banco que se analiza.

Considerando la información anterior se realiza un estudio acerca de la competencia directa que posee Banco Cathay de Costa Rica, que se enfoca directamente en bancos pequeños, enfocados a un nicho de mercado como por ejemplo, Promerica, que se dedica al sector exportador, en este caso el banco tiene su enfoque particular en personas de cultura china, y por este motivo en cada una de las sucursales físicas existe un plataformista de esta habla para poder dar un mejor servicio al cliente.

De los bancos que se encuentran situados en el área de bancos pequeños, se encuentran: Banco General de Costa Rica S.A., BCT S.A., Banco Cathay de Costa Rica S.A., Lafise S.A., Promerica, para los cuales se detalla el mercado al cual se enfocan cada una de las entidades financieras, considerando que en la encuesta realizada, los bancos que son utilizados por las personas que se encuestaron son Promerica y BCT.

En la realización de este estudio comparativo se efectúa, una tabla que permite tener a mano la descripción de cada una de las entidades financieras, realizando de esta manera un análisis de la competencia directa que posee Banco Cathay de Costa Rica S.A.

**Tabla 43. Descripción de la competencia directa**

Competencia Directa de Banco Cathay de Costa Rica				
	Descripción	Servicios destacados	Tipos de Cambio	Inversión a plazo (12 meses)
Banco General	Banco de relaciones, para clientes que buscan productos bancarios de calidad, un servicio personalizado y la confianza de un banco reconocido por su solidez financiera	Crédito hipotecario y para autos. Certificados de inversión a plazo, cuentas generales y de ahorro, Banca Móvil y en línea, Servicios del Sinpe, compra y venta	Compra: ₡683.00 Venta: ₡698.00	Colones : 4.11% Dólares: 2. 07%
BCT S.A	Enfoque en el servicio de excelencia, buscando ofrecer a nuestros clientes asesoría y personalización en la oferta de productos financieros. Institución financiera privada de capital nacional	Asesoría en la inversión, Compra y Venta de inversiones a largo plazo, compra y venta de Acciones, Operaciones de Reporto, coberturas cambiarias, operaciones cambiarias	Compra: ₡680.00 Venta: ₡698.00	Colones : 4.11% Dólares: 2.08%
LAFISE S.A	Pone a su disposición productos de inversión que le permiten planificar su futuro y hacer crecer su rentabilidad en la moneda de su preferencia.	Puestos de bolsa, banca de inversión, seguros, comercialización agroexportadora, almacenes de depósito, inversiones y administración de fondos de capital de	Compra: ₡680.00 Venta: ₡698.01	Colones : 4.35% Dólares: 2. 94%
PROMÉRICA	Banca que busca se desarrollen relaciones y ofrece productos y servicios a comunidades, para ayudarles a superar sus	Domiciliación de recibos, Ayudas y Subvenciones, Plazos Fijos, Fondos a terceros, alarmas de hogar	Compra: ₡680.00 Venta: ₡698.02	Colones : 4.57% Dólares: 2. 25%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Analizando el detalle de los bancos privados pequeños que están dentro del mercado al cual se dirige la entidad en estudio, se considera que los bancos se dirigen a un nicho de mercado específico dependiendo de sus funciones. Sin embargo, los servicios bancarios que se ofrecen en todos, tienen relación directa con las divisas y negociación de esta, así como las inversiones a plazo que los clientes realizan con ellos. Por esta razón se consideran importantes las tasas que estos ofrecen, dentro de los cuatro bancos descritos, la venta y compra de divisas poseen un tipo de cambio similar al ofrecido en el Banco Cathay de Costa Rica S.A. que se detalla a continuación la compra en un Compra: ₡683.00 Venta: ₡699.00, lo que hace la diferencia en este punto es el trato personalizado que se brinda al cliente al momento de la negociación y el brindar tipos de cambio preferenciales a los clientes que se consideran apropiados.

A nivel de las tasas de interés correspondientes a certificados a plazo, se considera que el Banco Cathay de Costa Rica ofrece las tasas a plazo más altas del mercado de banca privada pequeña, ofreciendo un 4.65% en colones y un 2.70 % en dólares, esto se debe a que el banco considera que la atracción de clientes al banco mediante tasas

favorables y competitivas es de gran importancia para la obtención de fondos y continuidad de la intermediación financiera.

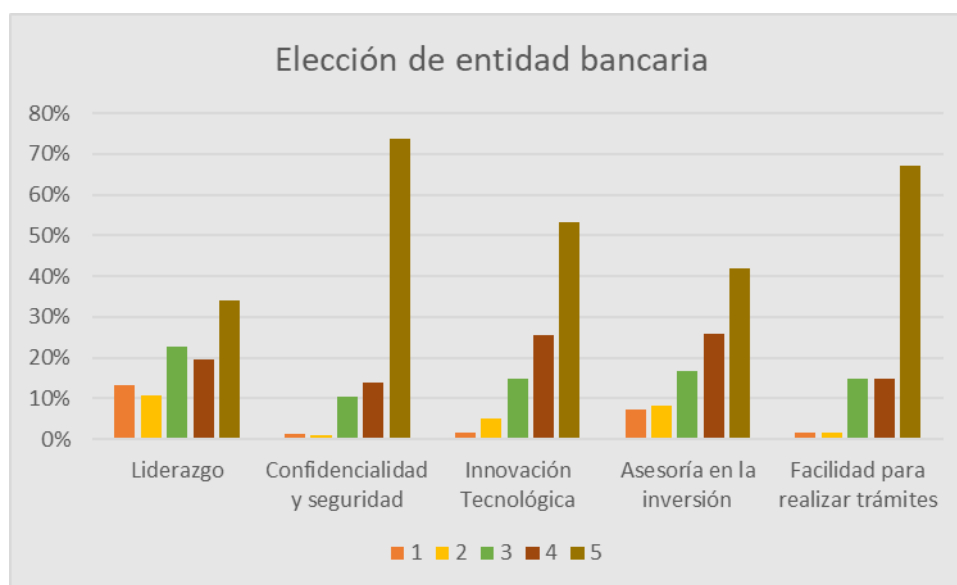
Para que un banco sea elegido por sus usuarios se consideran diversos aspectos dentro de los cuales se analizan cinco, obteniendo como relevancia la detallada en la siguiente tabla:

**Tabla 44. Elección de entidad bancaria**

Elección de entidad bancaria					
	1	2	3	4	5
Liderazgo	13%	11%	23%	20%	34%
Confidencialidad y seguridad	1%	1%	10%	14%	74%
Innovación Tecnológica	2%	5%	15%	25%	53%
Asesoría en la inversión	7%	8%	17%	26%	42%
Facilidad para realizar trámites	2%	2%	15%	15%	67%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 7. Elección de entidad bancaria**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para la población estudiada es necesario que una entidad bancaria posea confidencialidad y seguridad, facilidad para realizar trámites e innovación tecnológica, como características muy relevantes para que sean elegidas por ellos para la realización de trámites o bien para ser clientes de la entidad.

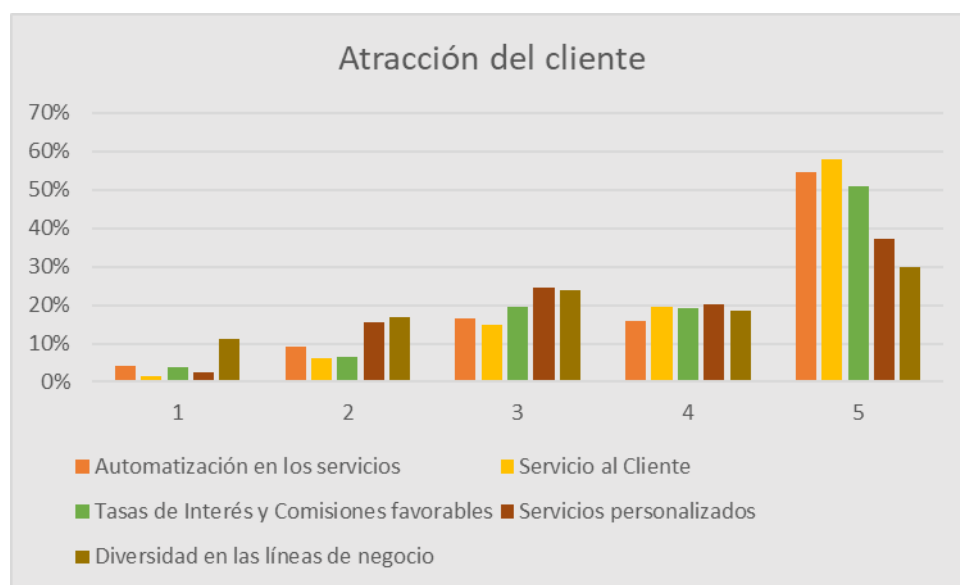
En la pregunta tres se califica la importancia que tienen para el usuario diversos aspectos de las entidades bancarias como la automatización en los servicios, el servicio al cliente, las tasas de interés y las comisiones, así como el servicio personalizado y la diversidad en las líneas de negocio, de la que se obtiene la siguiente información.

**Tabla 45. Atracción al cliente**

Atracción al cliente					
	1	2	3	4	5
Automatización en los servicios	4%	9%	16%	16%	55%
Servicio al Cliente	2%	6%	15%	20%	58%
Tasas de Interés y Comisiones favorables	4%	7%	20%	19%	51%
Servicios personalizados	2%	16%	25%	20%	37%
Diversidad en las líneas de negocio	11%	17%	24%	18%	30%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 8. Atracción del cliente**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

La principal característica que atrae más a los clientes es el servicio que se les brinda, en cada aspecto en donde lo pueda brindar, sea en ventanilla, por medio de sus plataformas o bien, por medio de una llamada o mensaje de texto. Al ser esta la característica principal que debe tener una entidad bancaria acorde con la información obtenida, adicionalmente, debe poseer una automatización en sus servicios que permita agilidad en los diversos trámites que ofrezcan, a su vez, tasas de interés y comisiones de esta favorables.

Uno de los aspectos que no es tan relevante para los usuarios es que tenga diversidad en líneas de negocio, por ende, consideran que puede tener las que crea convenientes siempre y cuando posea un excelente servicio al cliente.

Dentro de los aspectos de servicio al cliente, se analizan diversas características que la población califica en una escala del 1 al 5, dando un nivel de importancia a cada

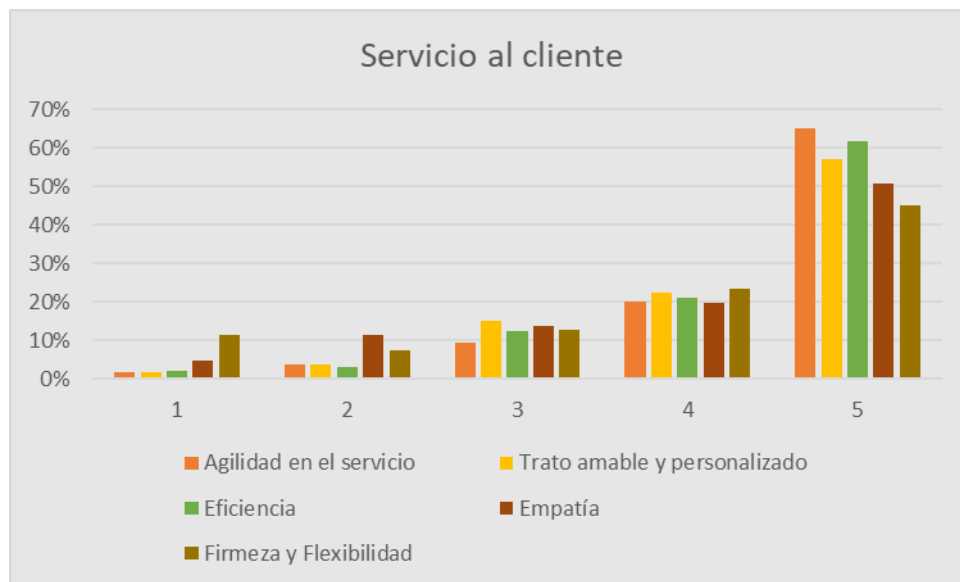
una de estas, detallando cuáles características debe tener una entidad bancaria, mostrando su nivel de relevancia dentro del mercado bancario.

**Tabla 46. Características de servicio al cliente**

Servicio al Cliente					
	1	2	3	4	5
Agilidad en el servicio	2%	4%	9%	20%	65%
Trato amable y personalizado	2%	4%	15%	23%	57%
Eficiencia	2%	3%	12%	21%	62%
Empatía	5%	11%	14%	20%	51%
Firmeza y Flexibilidad	11%	7%	13%	23%	45%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 9. Características de Servicio al Cliente**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Respecto a esta área, la población analizada considera que el aspecto más relevante que se debe tener dentro del servicio al cliente es la agilidad en el servicio que mantiene el colaborador o la herramienta bancaria dando una respuesta rápida y oportuna. A su vez, también considera relevante la eficiencia que es dar el mejor servicio en el menor tiempo posible, que se encuentra estrechamente ligada con la agilidad del servicio. La característica que es menos relevante es la de firmeza y flexibilidad, obteniendo un porcentaje mínimo en importancia.

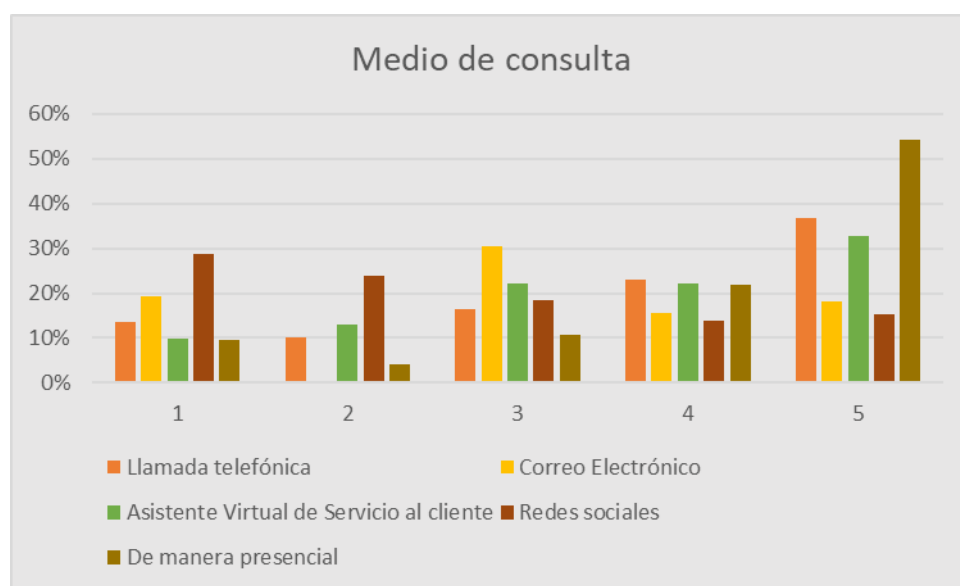
Sobre los medios por los cuales se pueden realizar consultas a un banco, se efectúa la pregunta 9, que permite tener conocimiento del medio que la población prefiere para evacuar sus dudas. De la misma se obtienen las siguientes respuestas.

**Tabla 47. Medio de Consulta**

Medio de consulta					
	1	2	3	4	5
Llamada telefónica	14%	10%	16%	23%	37%
Correo Electrónico	19%		30%	16%	18%
Asistente Virtual de Servicio al cliente	10%	13%	22%	22%	33%
Redes sociales	29%	24%	18%	14%	15%
De manera presencial	9%	4%	11%	22%	54%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 10. Medio de Consulta**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los tres medios más que la población en estudio considera más relevantes para realizar sus consultas son: el asistente virtual de servicio al cliente, presentarse al banco y por llamada telefónica, en orden de prioridad, mientras que el medio menos utilizado son las redes sociales.

Ahora bien, relacionado con la eficacia en el tiempo de respuesta que busca el asistente virtual del servicio al cliente, se realiza una consulta acerca de la importancia que tiene el poder autogestionar las transacciones bancarias. Se obtiene que es altamente

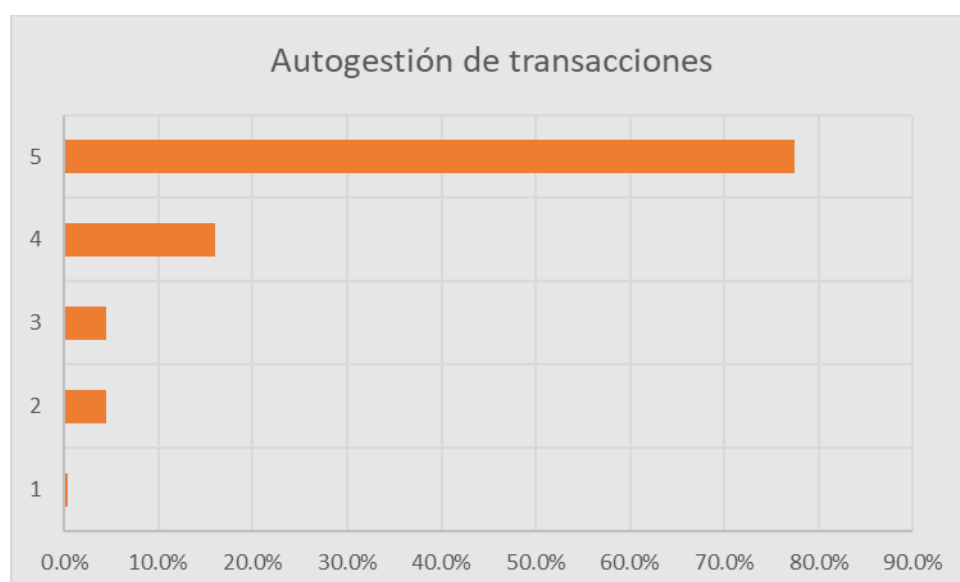
importante poder autogestionar las transacciones bancarias, mismo que se ve representado mediante la tabla 48 y el gráfico 11.

**Tabla 48. Autogestión de transacciones**

Autogestionar transacciones	
Grado de importancia	Cantidad Porcentual
1	0.4%
2	5%
3	5%
4	16%
5	77%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 11. Autogestión de transacciones**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

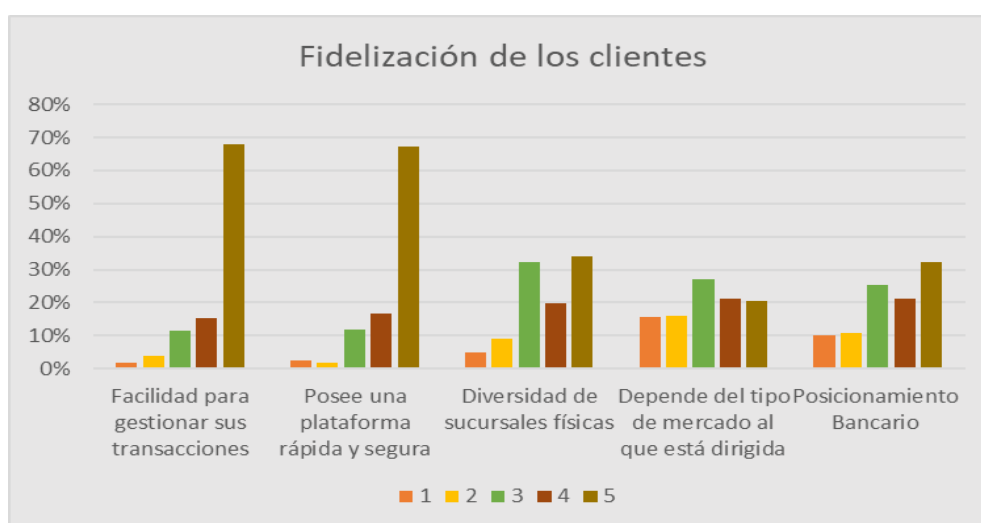
En el proceso de mantener a los clientes siendo parte de la base de datos de un banco, se analizan las características internas de los bancos, así como los servicios que la misma ofrece, dentro de los cuales se realizan dos preguntas detalladas en las tablas y gráficos posteriores.

**Tabla 49. Fidelización de los clientes**

Fidelización de los clientes					
	1	2	3	4	5
Facilidad para gestionar sus transacciones	2%	4%	11%	15%	68%
Posee una plataforma rápida y segura	2%	2%	12%	17%	67%
Diversidad de sucursales físicas	5%	9%	32%	20%	34%
Depende del tipo de mercado al que está dirigida	16%	16%	27%	21%	20%
Posicionamiento Bancario	10%	11%	25%	21%	32%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 12. Fidelización de los clientes**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los aspectos que se consideran de mayor relevancia para tener fidelidad con alguna de las entidades bancarias es que esta posea una plataforma rápida y segura, que presente facilidad para gestionar sus transacciones.

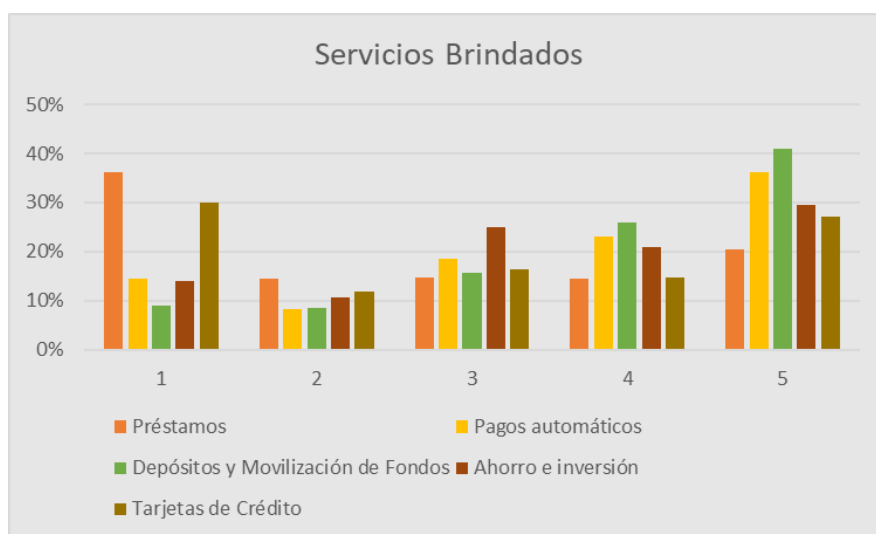
A su vez, dentro de los servicios y productos que una entidad bancaria ofrece, los usuarios o posibles usuarios consideran que los más utilizados son el depósito y la movilización de fondos, los pagos automáticos y el ahorro e inversión, detallando que los servicios menos utilizados por las personas encuestadas corresponden a los préstamos o tarjetas de crédito, es decir a los que corresponde a solicitar fondos al banco, por los cuales se debe pagar alguna tasa, datos que se ven reflejados en la siguiente información.

**Tabla 50. Servicios Brindados**

	Servicios Brindados				
	1	2	3	4	5
Préstamos	36%	14%	15%	14%	20%
Pagos automáticos	14%	8%	18%	23%	36%
Depósitos y Movilización de Fondos	9%	9%	16%	26%	41%
Ahorro e inversión	14%	11%	25%	21%	30%
Tarjetas de Crédito	30%	12%	16%	15%	27%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Gráfico 13. Servicios Brindados**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Dentro de las preguntas realizadas en la entrevista, la persona entrevistada considera que el fuerte que posee Banco Cathay de Costa Rica S.A. para captar recursos en este momento es el trato personalizado y la relación existente entre ejecutivo-cliente, para el mejoramiento del servicio brindado y a su vez, utilizando las redes sociales, sin embargo, estas no poseen la suficiente comunicación con los posibles clientes bancarios.

Con respecto a los productos bancarios y crediticios que el banco ofrece, según indica la persona entrevistada, los principales son las cuentas de banco, ya sean corrientes o de ahorro, capital de trabajo y tarjetas de crédito, brindando tasas competitivas, pero no las mejores que se puedan encontrar dentro del mercado competitivo. Cada producto o servicio se ahonda más en el área del estudio administrativo que brinda la información necesaria acerca de estos y los requisitos que se requieren para su utilización.

Posterior a las encuestas realizadas con el fin de obtener las necesidades de los clientes y los aspectos más relevantes para la fidelización del usuario bancario a un intermediario financiero, se determina que el mercado bancario tiene un porcentaje de utilidad por parte de la población de un 94%, y que, además, se considera que la importancia de poder realizar sus propias transacciones es muy importante. Los usuarios consideran que el servicio al cliente es uno de los aspectos más relevantes que deben poseer los bancos, obteniendo un 93% de importancia y que este servicio al cliente debe realizarse en la mayoría de los casos por un asistente virtual para una más rápida

comunicación entre el cliente y el banco, obteniendo entre los medios de servicio un alto porcentaje de importancia.

En la actualidad, Banco Cathay no posee un asistente virtual de servicio al cliente y es por las razones anteriormente mencionadas, en donde se menciona la relevancia al servicio al cliente, que se desea realizar esta estrategia como la implementación de un proyecto para la captación de recursos, por medio de este chat en vivo y en línea. Con el cual se pretenden los siguientes objetivos: aumentar el número de clientes que deseen adquirir los servicios del banco debido a que se puede guiar a los usuarios mediante la plataforma web y de esta manera atraer su atención, disminución de costos, esto dado un mismo chat puede ayudar a varios clientes a la vez. Asimismo, se desea brindar respuestas más eficientes y personalizadas agilizando procesos de venta y conociendo los clientes potenciales que se van adquiriendo. Además, busca la fidelización de los clientes, al buscar conversaciones en tiempo real y crear conexiones con los clientes, permitiendo mejorar los servicios brindados, creando relaciones consistentes.

Ahora bien, de acuerdo con el estudio poblacional se realiza una proyección de la demanda, considerando una población de 1 178 478 que cumple con varias características comunes: que sean mayores de edad, tengan alguna relación con el sistema bancario y que posean acceso a internet. Sin embargo, para la realización del proyecto, inicialmente se toma como base un 10% de población considerando que el crecimiento debe ser porcentual por año para llegar al mercado meta, esta representación porcentual equivale a 117 847 habitantes y para realizar el crecimiento anual que se calcula la tasa de crecimiento anual la cual es de 1.02%  $((3.387.050-3.070.950/3.070.950))$  , que permite calcular la cantidad de habitantes que al año se desea llegar proyectado a cinco años.

**Tabla 51. Demanda Esperada por año**

Año	Aumento por año
Año 1	$117.847 * 10\% = 11.784$ habitantes
Año 2	$117.847 * 11.02\% = 12.986$ habitantes
Año 3	$117.847 * 12.04\% = 14 189$ .habitantes
Año 4	$117.847 * 13.06\% = 15.390$ habitantes
Año 5	$117.847 * 14.08\% = 16.592$ habitantes

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para lograr esta demanda es necesario realizar una promoción del producto de servicio al cliente; se pretende una promoción de manera virtual del servicio, la cual se

ajusta a diferentes presupuestos y alcances económicos, esto relacionado con los objetivos de informar los productos y servicios que se ofrecen en las diferentes redes sociales, inversión en publicidad Online y ejecutar estrategias objetivas de contenido. Para esto se utiliza la red social de Facebook y el plan que se ofrece tiene el siguiente costo.

**Tabla 52. Proyección costo publicidad**

Costos del proyecto anual y mensual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	500,000.00	520,000.00	540,800.00	562,432.00	584,929.28

Fuente: Yedermin Segura (2022)

#### 4.2.2 Estudio Técnico

El banco se desarrolla en un proceso de intermediación financiera que permite la captación de recursos del público y, a su vez, colocar dichos recursos en el mercado mediante créditos empresariales a medianas y grandes empresas que puedan generar mayores ingresos dentro de la población costarricense.

Dentro de este estudio, se obtiene, por medio de la entrevista que los clientes son captados en ventanilla o bien por medio de algunas redes sociales, para lo cual se relacionan cada una de las áreas. Primeramente se analiza que el cliente cumpla con los requisitos requeridos para formar parte de la base de datos, y desde el producto que el cliente desea este se asigna a un área determinada, ya sea al área de negocios, operaciones crediticias, operaciones de tarjetas y, por medio directamente del ejecutivo, se la da seguimiento a sus transacciones y cada vez que sea necesario actualizar sus datos. Esto con el fin de tener una comunicación y relacionarse de manera asertiva banco-cliente, proceso que es directamente supervisado por el área de cumplimiento y auditoría. En la siguiente figura se las principales funciones dentro del proceso.

**Figura 26. Características del proceso**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Con respecto a los recursos que el banco posee, y con las respuestas obtenidas en el cuestionario de entrevista, se observa que hace falta un mejoramiento en el área dedicada al manejo de las herramientas utilizadas para la atracción de clientes, y que este posea la tecnología necesaria para conocer de manera efectiva el comportamiento de los clientes a nivel electrónico. De esta manera tener la capacidad tecnológica suficiente para captar clientes y mantenerlos en la entidad, sin necesidad que ellos desistan de utilizar los servicios del banco.

Como parte de los requerimientos de equipo para el proyecto es necesario el desarrollo de un software; se considera uno diseñado por Zendesk, que es una empresa de CRM dedicada especialmente a la atención al cliente que diseña software para mejorar las relaciones con los clientes. Como empleados, nos animamos mutuamente para crecer e innovar. Como compañía, estamos siempre preparados para echar raíces en nuestras comunidades.

Entre los servicios de generación de chat que brinda esta empresa se encuentra el chat en vivo, lo cual permite interactuar con los clientes de una manera rápida y sencilla. Este servicio cuenta con una asistencia en tiempo real que permite comunicación inmediata con los clientes, transferencia de chat si es necesario ser atendido por un área en especial, envío de archivos, conectividad en tiempo real; permite la generación de métricas de rendimiento, análisis predefinidos e integraciones de chatbot.

Los software que brinda la empresa se encuentran entre los \$49 y los \$99 mensuales, los cuales dependen del plan que se elija para su desarrollo y lo que este incluya. Se considera el plan de \$99 mensuales, equivalente a 69 300 colones al mes; este plan incluye un sistema de tickets líder en la industria, mensajería en la Web, dispositivos móviles y redes sociales, soporte por correo electrónico, SMS y chat en vivo, centro de ayuda múltiple , automatizaciones y flujos de trabajo fáciles de configuración, respuestas automatizadas, informes y análisis prediseñados, más de 1000 aplicaciones prediseñadas, soporte del equipo de Zendesk, portal de autoservicio al cliente, desvío de conversiones según las habilidades como principales. El precio por plan se muestra a continuación.

**Figura 27. Plan de Software**



Fuente: Zendesk (2022)

Adicional al software se requiere para iniciar, cinco computadoras destinadas a los colaboradores de servicio al cliente por medio de chat, para lo cual se cotiza un precio de Laptops HP con un precio de 386 990 colones cada una, Considerando que como requerimiento de equipos solamente estos son estrictamente necesarios, los demás productos como papelería y librería, instrumentos de trabajo diario (escritorios, sillas, arturitos,) y el espacio laboral, ya el banco los posee, por tanto, no habría que invertir en ellos.

A nivel de personal son requeridas cinco personas de servicio al cliente, y que ellas reciban una capacitación de las áreas que posee el banco, así como los servicios, para que la comunicación con los clientes sea asertiva, Se requiere un analista de datos y de gestión de calidad para el proceso que se lleva a cabo en la atención al cliente y en la atracción de nuevos recursos. Asimismo, se requiere una persona de soporte, dedicada al

mantenimiento del producto como tal y enfocada directamente al servicio ofrecido por Zendesk, por ende, debe recibir la capacitación necesaria en dicho software.

Considerando los aspectos requeridos se evalúa por año el costo de la operación que es necesario para mantener el proyecto en marcha, cabe considerar que dichas proyecciones son realizadas al precio actual de los servicios y salarios y puede variar dependiendo de los cambios salariales y del movimiento de la oferta y demanda de los productos, así como del éxito del proyecto.

**Tabla 53. Costo de Operación por año**

Costos del proyecto anual y mensual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	500,000.00	520,000.00	540,800.00	562,432.00	584,929.28
Software	831,600.00	856,548.00	882,244.44	908,711.77	935,973.13
Salarios	6,630,024.00	6,961,525.20	7,309,601.46	7,675,081.53	8,058,835.61
Equipo de oficina	386,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total por año	8,348,614.00	8,338,073.20	8,732,645.90	9,146,225.31	9,579,738.02
Total promedio mensual	695,717.83	694,839.43	727,720.49	762,185.44	798,311.50

Fuente: Yedermin Segura (2022)

#### 4.2.3 Estudio Administrativo

A continuación, se detalla que el banco tiene una estructura organizacional, en donde hay un gerente general, subgerente general, gerente financiero, gerente comercial y un auditor interno que, dentro de la línea de negocio, son los de mayor rango administrativo; encargado de velar por el manejo y dirección financiera, así como gestión de riesgos, velando por el rendimiento de la empresa en los aspectos tanto financieros como administrativos. Posterior a ellos se tiene un equipo de trabajo guiado por jefaturas en las áreas de Recursos Humanos, Departamento Internacional, Área de Negocios, Manejo de Sucursales, Tecnología de la Información, Contabilidad, Operaciones Crediticias, Operaciones Bancarias, Riesgos, Gestión de proyectos, y una Oficialía de Cumplimiento.

Para el desarrollo de este proyecto se genera un área determinada como servicio al cliente en línea, cuyo objetivo primordial es ofrecerle los servicios del banco de una manera integral, evacuando las dudas del cliente actual y de un nuevo cliente, de esta manera lograr la atracción a clientes y captación de recursos al banco.

Para la estructura del departamento de servicio al cliente, se realiza una descripción del puesto adicional que se requiere en él, mismo que es parte del área administrativa.

Cuando el proyecto logra avanzar lo suficiente se requiere la formación de un área de servicio a la cliente más robusta para mantener la captación de recursos mayor, obtenida posterior a los primeros 5 años del proyecto y en esta medida se crea un manual de puestos para las posiciones que se crean convenientes a dicho crecimiento y al uso de la plataforma como tal. Este manual se presenta a continuación:

**Gerente de Gestión de Calidad:** responsable de supervisar el funcionamiento del departamento y la eficacia del programa general para garantizar la máxima satisfacción del cliente. El Gerente de Calidad también será responsable de asegurar la mejora continua de la calidad dentro del servicio de atención al cliente

**Asistente de Gestión de Calidad:** Junto con su jerarquía, elabora un sistema de seguimiento de la calidad. Aplica y analiza los resultados para garantizar que el servicio ofrecido al cliente se ajusta al pliego de condiciones, además, organiza y coordina la aplicación de la calidad de los productos y servicios en todos los procesos y estructuras del área.

**Asistentes de servicio al cliente:** Encargados de transmitir conocimientos valiosos acerca de la empresa a las personas que los contactan, así como resolver los conflictos, dudas y quejas que un cliente pueda presentar, por tanto, debe conocer los productos, servicios, objetivos y resoluciones de cada área del banco de cara al cliente, o bien tener conocimiento acerca del área encargada para una mayor eficiencia en el servicio.

**Soporte técnico:** tienen la responsabilidad de dar solución a problemas, por ende, deben de tener las siguientes características: Poder trabajar en equipo o independiente (depende la situación). Buenas relaciones humanas. Actitud de servicio. Integridad.

A continuación se encuentran los respectivos manuales de puesto para cada uno.

**Tabla 54. Manual de Puesto Gerente Calidad**

Nombre del Puesto	Gerente gestión de Calidad
Perfil del Puesto	Tener con sentido crítico al crecimiento de la empresa y mejoras en los procesos, basado en el análisis de indicadores de la calidad de un servicio
Naturaleza del trabajo	Requiere poseer habilidades para las relaciones interpersonales que le permitan desarrollar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización
Funciones del Puesto	Comprensión de las necesidades y los requisitos de los clientes para desarrollar procesos de control de calidad eficaces
	Comprensión de las necesidades y los requisitos de los clientes para desarrollar procesos de control de calidad eficaces
	Establecimiento de requisitos para las materias primas o los productos intermedios para proveedores y supervisar su cumplimiento
Requisitos del puesto	Bachiller o licenciatura en calidad o carrera afín
	Conocimiento en paquete de Office
	Experiencia en Servicio al cliente y sus factores
Competencias	Alto sentido de urgencia
	Comunicación asertiva
	Trabajo en equipo

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Tabla 55. Manual de Puesto Asistente de Calidad**

Nombre del Puesto	Asistente de gestión de Calidad
Perfil del Puesto	Organizar y coordinar la aplicación de la calidad de los productos y servicios en todos los procesos y estructuras del área.
Naturaleza del trabajo	Supervisar y analizar los datos de calidad y determinar los cambios y las mejoras
Funciones del Puesto	Diseñar y aplicar el plan de calidad, los procedimientos y las acciones
	Elaborar y desarrollar procedimientos de calidad y supervisar el cumplimiento de su aplicación
	Evaluar el coste de las no conformidades
	Analizar las no conformidades, definir y recomendar acciones correctivas y supervisar su aplicación
Requisitos del puesto	Técnico en calidad o carrera afín
	Conocimiento en paquete de Office
	Experiencia en Servicio al cliente y sus factores
Competencias	Alto sentido de urgencia
	Facilidad de análisis y resolución de conflictos
	Trabajo en equipo

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Tabla 56. Manual de Puesto Servicio al cliente**

Nombre del Puesto	Asistente de servicio al cliente
Perfil del Puesto	Seguimiento de procesos de experiencia de los clientes con los servicios bancarios ofrecidos.
Naturaleza del trabajo	Encargado de la atención al cliente en línea por medio de un asistente virtual
Funciones del Puesto	Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes
	Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.
	Realizar un informe semanal de las actividades realizadas
	Análisis del comportamiento de los clientes en relación con el mercado
Requisitos del puesto	Certificación de servicio al cliente
	Conocimiento en paquete de Office
	Técnico Académico en secretariado o carrera afín
	Experiencia en Servicio al cliente y sus factores
Competencias	Excelente servicio al cliente y redacción
	Resolución de conflictos y trabajo bajo presión
	Trabajo en equipo

Fuente: Yedermin Segura (2022)

**Tabla 57. Manual de puesto Asistente de Soporte**

Nombre del Puesto	Asistente Soporte Técnico
Perfil del Puesto	Solucionar problemas referentes al soporte del equipo de computo y de los sistemas utilizados en él
Naturaleza del trabajo	Solventar cada una de las necesidades que los clientes internos tengan con respecto sus herramientas de trabajo
Funciones del Puesto	Brindar asistencia a los empleados o clientes en materia tecnológica
	Comprender el problema y su causa
	Solucionar el problema.
	Explicar el problema a los miembros del equipo o el cliente
Requisitos del puesto	Técnico o bachiller en soporte o carrera afín
Competencias	Excelente servicio al cliente interno
	Resolución de conflictos y trabajo bajo presión
	Trabajo en equipo

Fuente: Yedermin Segura (2020)

Con respecto a los salarios de los puestos mencionados, se detallan a continuación. Debe considerarse que estos salarios están sujetos a variaciones, tomando en cuenta los aumentos salariales y las responsabilidades obrero-patronales.

**Tabla 58. Calculo salarial**

Puesto	Salario Bruto	CCSS Colaborador	Salario Neto	CCSS Patrono	Aguinaldo	Vacaciones
Gerente de gestión de Calidad	700,000.00	72,380.00	627,620.00	184,310.00	58,310.00	30,310.00
Asistente de gestión de Calidad	500,000.00	51,700.00	448,300.00	131,650.00	41,650.00	21,650.00
Asistente de servicio al cliente	450,000.00	46,530.00	403,470.00	118,485.00	37,485.00	19,485.00
Asistente de soporte técnico	450,000.00	46,530.00	403,470.00	118,485.00	37,485.00	19,485.00

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para el desarrollo del proyecto, es necesario el conocimiento de procedimientos que se realizan y que en ellos existen requisitos dados en la normativa interna del banco para que las personas puedan formar parte de las bases de datos, o bien, para ser usuarios

de alguno de los servicios que el banco ofrece, entre los cuales se encuentran los siguientes:

**Tabla 59. Requisitos para productos Bancarios Personales**

Productos Bancarios Personales			
Requisitos	Cuentas de ahorro/corriente/ Fenix	Certificados a plazo	Compra de Saldos
Documento de identidad	x	x	x
Orden Patronal	x	x	
Constancia salarial	x	x	
Formulario conozca a su cliente	x	x	x
Contratos de la cuenta	x		
Justificación de ingresos		x	x
Autorización del CIC			x
Último EC de las operaciones a cancelar			x
Restricción por edad, mayor de 25 años			x

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En la tabla 59 se muestran los requisitos indispensables para que un cliente pueda utilizar alguno de los productos que el banco ofrece, que son descritos en las columnas de la tabla.

En el caso de financiamiento, los requisitos indispensables para su otorgamiento dependen directamente del tipo de crédito que se desee solicitar, mismos que se encuentran detallados en la tabla 60, detallando cada financiamiento en las columnas y los requisitos se describen en las filas.

**Tabla 60. Requisitos para financiamiento**

Financiamiento						
Requisitos	Capital de trabajo	Descuento de facturas	Garantía de participación	Leasing	Financiamiento Global	Financiamiento de Proyectos
Documento legal de empresa, socios y representantes legales	X				X	X
Formulario de garantía			X			
Estados financieros de los últimos 3 periodos	X				X	X
Formulario conozca a su cliente	X	X		X	X	X
Formulario consulta referencia crediticias	X				X	X
Definir y presentar garantías	X				X	X
Fotocopia de cédula		X		X		
Constancia salarial o certificación de ingresos		X				
Justificación de ingresos		X		X		
Formulario de Grupo de Interés Económico/crédito mayor a \$70.000				X		
Documentación e información de garantía				X		
Autorización para referencias en la SUGEF				X		

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Con respecto a otro de los productos que el banco ofrece se encuentran los seguros, que también cuentan con requisitos indispensables solicitados por el banco para

su uso, cada uno depende del tipo de seguro que el cliente desea utilizar. Se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 61. Requisitos de Seguros**

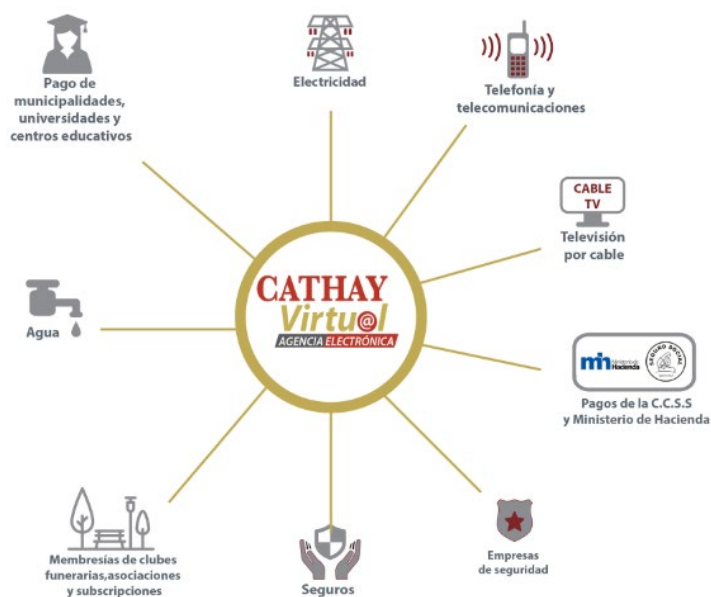
Requisitos	Seguros		
	Tarjeta Segura Crédito Plus	Tarjeta Segura Crédito VIP	Seguro autoexpedible Vida Plus
Restricción por edad, tener 18 años o más	X		X
Formulario oferta de seguros	X	X	X
Firmar condiciones Generales de la Póliza	X		
Límite de tarjeta	X	X	
Residencia en territorio Nacional		X	
Tener entre 18 y 64 años		X	
Cotizar para la Caja Costarricense de Seguro Social		X	

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Adicionalmente se detallan los servicios que el banco ofrece con las características que lo identifican y que el banco da como beneficio por su uso.

- Compra y Venta de divisas: con la característica de que los tipos de cambio son competitivos, cotización de monedas para envíos internacionales, cambio de efectivo en diferentes monedas, efectividad en el tiempo de respuesta.
- Pagos de servicios que son realizados por la plataforma virtual del banco o bien de manera presencial y se detallan en la siguiente figura.

**Figura 28. Pago de servicios**



Fuente: Banco Cathay de Costa Rica S.A. (2017)

Para trámites internacionales Banco Cathay pone a la disposición del público diversos bancos corresponsales, entre los que se encuentran Bank of China, BICSA, BNY Mellon, así como los siguientes servicios internacionales que cuentan con algunos requisitos. Se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 62. Servicios Internacionales**

Requisitos	Servicios Internacionales		
	Transferencias al exterior	Cobranzas documentarias	Cartas de Crédito
Poseer una cuenta en el banco	X	X	X
Contar con una línea de Crédito aprobada o gestionar el trámite con un ejecutivo del Banco			X

Fuente: Yedermin Segura (2022)

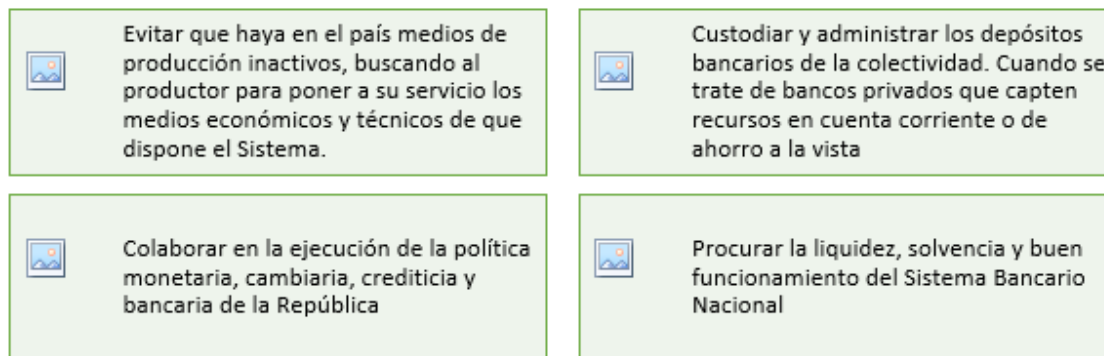
Esto permite una relación abierta de negocios a diversas entradas y salidas fondos, así como el manejo de estos tanto a nivel oriental como para el resto del mundo, permitiendo al cliente facilidad en sus trámites internacionales. A su vez en el banco se pueden realizar trámites interbancarios, ya que utiliza el Sistema Nacional de Pagos Electrónicos, plataforma de servicios dada por el BCCR para que las entidades bancarias puedan ser intermediarios de transacciones de movilización de fondos; tales como Pagos Inmediatos, Sinpe Móvil, Cheques, Créditos y Débitos directos, así como Débitos en Tiempo Real. De esta manera se convierte en un canal que permite el traspaso de fondos de acuerdo a las condiciones que el cliente lo desee, por las mismas se cobra una comisión mínima por su trámite. Cada uno de estos trámites puede ser realizado por la plataforma virtual si se presenta al menos un producto activo y si se desea realizar con facilidad la autogestión de los trámites o bien, mediante alguna de las sucursales físicas que el banco posee.

#### 4.2.4 Estudio Legal

Dentro del sistema bancario nacional, cada entidad financiera está regulada por la Superintendencia General de Entidades Financieras, quien es la encargada de velar por el cumplimiento de las funciones de los miembros del sistema bancario nacional, así como la fiscalización de las actividades y operaciones realizadas por las entidades bancarias y proponer siempre el constante mejoramiento dentro del proceso de intermediación financiera, dicha superintendencia está basada en una normativa legal que regula a las entidades financieras de Costa Rica, en este caso se analizan diversos puntos dentro de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional; dentro de los cuales se consideran

importantes las funciones principales de los bancos del país, detallados en el artículo 3 de la ley, mencionados a continuación.

**Figura 29. Funciones esenciales de los bancos**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Como se menciona en la figura anterior, las funciones principales de los bancos están orientadas a la liquidez, rentabilidad y solvencia del sistema bancario del país, buscando siempre colaborar con los indicadores económicos, como lo son las políticas monetaria, cambiaria, crediticia y con ello ayudar al crecimiento social y económico del país, para una mayor estabilidad nacional.

A su vez, cada una de sus actividades está regulada por la Superintendencia General de las Entidades Financieras y basada en ella debe cumplir con el artículo 7 de la ley 1644 que detalla lo siguiente:

*Solamente los bancos establecidos conforme con lo dispuesto en esta ley podrán usar su nombre comercial en la descripción de sus negocios, en la papelería o en la publicidad, las palabras "banco", o "establecimiento bancario" o derivados de estos términos que califiquen sus actividades como de carácter bancario. Toda persona natural o jurídica que contravenga esta disposición será requerida por el Superintendente General (\*) de la Superintendencia General de Entidades Financieras (\*), mediante carta certificada, para que suspenda inmediatamente sus actividades ilegales. El infractor pagará una multa inicial de ¢1.981.557,58 (\*), así como ¢39.629,88 (\*) por cada día que continúe infringiendo la ley. Igual pena e iguales requisitos se aplicarán a cualquier persona natural o jurídica que ejecute o anuncie la ejecución de operaciones que, en virtud de las leyes respectivas, estén reservadas de modo exclusivo a las instituciones bancarias establecidas de*

*conformidad con dichas leyes, sin perjuicio de las demás sanciones legales que les corresponda.” (Artículo 7, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, 1953)*

A su vez, deben cumplir con lo dispuesto en el Acuerdo SUGEF 24-00, donde indica la relación con la situación financiera y económica de las entidades financieras, cada una de ellas debe ser resguardada para poder mantener sus funciones, así como el Acuerdo SUGEF 2-10, referente a los riesgos a los cuales se ven expuestas las entidades financieras por la razón de ser de sus actividades.

En el proceso de captación de clientes se tienen políticas internas que permiten el análisis del cliente, antes que ingrese a la base de datos del Banco Cathay de Costa Rica y así evitar la materialización de riesgos provenientes de la Ley 9449, Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso no Autorizado y Actividades Conexas.

### 4.3 Riesgos

La entidad financiera se ve expuesta a ciertos tipos de riesgos que se deben prevenir con los diversos controles que el banco posee. Es importante que toda entidad financiera cuente con un proceso de administración de riesgos, que sea formal, integral y continuo, que permita obtener una visión futura del riesgo, con impacto de estabilidad financiera de la entidad y que mantenga un estado de actualización constante para dar siempre una respuesta asertiva a los cambios del entorno y el perfil de riesgo que posee el intermediario financiero.

En la administración de riesgo, el Banco Cathay de Costa Rica S.A., en sus actividades contempla, dentro de la declaración de apetito de riesgo, los siguientes riesgos como los principales a los cuales se ve expuesta.

**Figura 30. Tipos de riesgo**



Fuente: Banco Cathay de Costa Rica S.A. (2022)

El banco posee diversas líneas de defensa que realizan las revisiones correspondientes del cumplimiento y efectividad de los controles que se poseen para evitar la materialización de un riesgo, acompañados de un soporte metodológico por medio de políticas y procesos administrativos que permiten analizar la tolerancia al riesgo que posee la entidad financiera y administrarla, de la mejor manera posible, considerando cada uno de los factores que pueden generar un riesgo, tales como el recurso humano, procesos, tecnología e infraestructura.

Como se observa en la figura anterior, denominada tipos de riesgo, el banco se ve expuesto a riesgos financieros, dentro de los cuales se encuentra el generado por las tasas de interés. Cabe mencionar que para la evaluación de la sensibilidad del mercado se analizan los riesgos de tasa en moneda nacional, extranjera y la de tipo de cambio; en esta última se han establecido límites paralelamente a las curvas de rendimiento, diseñados con el propósito de la protección patrimonial y los ingresos a corto plazo. En este tipo de riesgo es siempre importante considerar que la entidad posee cuentas activas y pasivas en moneda extranjera y se ve sujeto al riesgo de variaciones en el tipo de cambio, para lo cual la administración de riesgo, modifica condiciones de colocación y captación de recursos, limitándolas al efecto de variación de sus estados financieros.

Dentro de los riesgos financieros también se encuentra el riesgo de liquidez, que como se observa en la evaluación de liquidez, los indicadores de calce de plazos, tanto a uno como a tres meses, se mantuvieron sobre el mínimo permitido para que la entidad fuera calificada dentro del nivel normal de riesgo de liquidez. Esto dado a que este aspecto se verifica diariamente y se procura siempre mantener la cantidad de activos líquidos necesarios, disponiendo de las reservas de liquidez como la de los encajes mínimos legales.

Otro de los riesgos que representa gran importancia es el crediticio, mismo que está relacionado directamente con la cartera de créditos y con el monto de activos de dicha parte en el balance general de la entidad, se basa en un control realizado de manera periódica de la situación financiera de los clientes para, de esta manera, poder otorgar un financiero y que en la mayoría de los casos sean del menor riesgo posible y, a su vez, es administrada obteniendo las garantías que sean adecuadas

El riesgo operacional es el riesgo de pérdidas potenciales, directas o indirectas, relacionadas con los procesos del Grupo, su personal, tecnología e infraestructura, además de factores externos que no están relacionados con los riesgos de crédito, de mercado y de

liquidez, para lo cual se poseen diversos controles como la adecuada distribución de las funciones, monitoreo y conciliación de las transacciones, cumplimiento de disposiciones legales y regulatorias, así como los controles y procedimientos necesarios para cumplir con la operativa diaria de la entidad financiera, planes de contingencia desarrollo y capacitación del personal, así como la aplicación del Código de Gobierno Corporativo y de Ética.

Otro riesgo de gran importancia corresponde al riesgo tecnológico y de seguridad de la información, para este caso se cuenta con tecnología que permite medir aspectos como el compromiso social, innovación de productos, cumplimiento de normativa y así lograr una adecuada seguridad de la información para cada uno de los clientes que se tienen y para próximos clientes que se puedan captar para el desarrollo de la entidad.

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se detallan los aspectos más importantes que se encuentran tanto en la evaluación financiera como en la situación actual que tiene el Banco Cathay de Costa Rica S.A., en aspectos como su entorno de mercado, plataforma tecnológica y el área administrativa. Se describen estos aspectos en las conclusiones para, posterior a ellas, realizar las recomendaciones como una manera de resolución a los aspectos encontrados y analizar cada hallazgo dentro de la evaluación de las variables.

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Conclusión objetivo 1**

Por la razón de ser de su negocio, el banco tiene obligaciones con los clientes que abarcan gran parte de sus pasivos. Adicionalmente, su mayor rentabilidad es la obtenida por el área operativa, provenientes directamente del negocio de cambio de divisas y los servicios financieros y operativos que el banco brinda. A su vez, este rubro genera gastos específicos para la entidad financiera.

Dentro de las obligaciones que el banco tiene con sus clientes, evaluando el pasivo, la mayor parte de estas corresponden a obligaciones a plazo, esto dado que la entidad tiene tasas de interés competitivas, generando que los mismos deseen realizar sus inversiones, ya sea a corto, mediano o largo plazo, con la entidad financiera.

La gran parte de los créditos que posee la entidad, dentro de la cartera, corresponden a créditos originados por la entidad financiera, y otros, pero de menor representación monetaria, corresponden a cartera adquirida por la entidad, para lo cual, el banco posee un rubro correspondiente a estimación por deterioro de la cartera de créditos que busca evitar que el banco materialice un riesgo crediticio.

A nivel de la SUGEF cada uno de los aspectos evaluados, como el capital, activos, manejo o gestión, evaluación de rendimientos, liquidez y sensibilidad a riesgos, se concluye que, a nivel de capital, la entidad no posee comprometido el patrimonio de la empresa, considerando los activos, se detalla que las estimaciones cubren en más de una vez las estimaciones y la morosidad de la cartera no representa gran implicación, mayormente se encuentra en vigencia y su mayor parte es cartera de bajo riesgo.

Contemplando la gestión, se encuentra en un grado de irregularidad de nivel 1 debido a que la eficiencia en la colocación de recursos captados se encuentra entre 0.85 y 0.92, muy cerca del nivel normal. Al evaluar los rendimientos, la liquidez posee un nivel normal debido a que los gastos administrativos son cubiertos de manera apta por las utilidades recibidas por la operativa de la entidad. La liquidez tiene su relación con el área de los activos y se detalla que el calce de plazos a uno y a tres meses dado por la cartera de crédito se encuentra en un estado normal. Finalmente, la sensibilidad que la empresa tiene a los riesgos por tasas de interés y tipo de cambio es apropiada a una entidad financiera.

### **5.1.2 Conclusión objetivo 2**

Detallando el mercado en el que se desarrolla la entidad financiera, se obtiene que un 6% de la población aún no son usuarios de ningún banco y del 94% que sí son usuarios, tan solo un 2% son usuarios de la entidad en estudio, este dato es obtenido de la muestra elegida para la realización del estudio de mercado. Asimismo, aspectos como la innovación tecnológica, facilidad en la realización de trámites y la confidencialidad que brindan las entidades financieras son las más relevantes al momento de que el cliente elija la entidad a la cual desea afiliarse.

Dentro del área del servicio al cliente, la eficiencia y la agilidad en el servicio, representan un alto porcentaje de importancia. Para realizar cualquier consulta desean utilizar un asistente virtual de servicio al cliente o bien, de manera física en alguna de las sucursales que la entidad financiera posee, teniendo gran relevancia en el uso la autogestión de las transacciones y el uso de plataformas rápidas y seguras. Entre los servicios mayormente utilizados se encuentran la movilización de fondos y el ahorro e inversión.

Es importante, para el usuario de un banco, que este tenga características relevantes para su fidelización, entre las cuales se destacan la facilidad para autogestionar sus transacciones y una plataforma rápida y segura que le permita realizarlas; así como también, mantener una comunicación asertiva con la entidad, que le permita solventar sus dudas acerca de los servicios. Esto se encuentra estrechamente ligado con la relevancia que tiene la agilidad en el servicio que se le brinda a cada uno de los usuarios de la entidad bancaria y hace posible mantener los clientes actuales y la atracción de nuevos clientes.

El proceso de captación de clientes en este momento es realizado mediante ventanilla, buscando siempre la relación directa con cada uno de los clientes, mediante un ejecutivo designado directamente por la entidad financiera y posterior a dicha captación se lleva a cabo los controles necesarios para el seguimiento de los clientes y de sus actividades, evitando que el banco se vea comprometido en aspectos legales, manteniendo al día el cumplimiento de sus obligaciones como entidad financiera.

Dentro de sus procesos administrativos, el banco cuenta con diversos requisitos necesarios para procedimientos internos que se deben cumplir para que un cliente pueda ser parte de la base de datos del banco, esto dependerán del tipo de servicio con el que desee afiliarse, cuenta, además, con plataforma por medio de la cual un cliente puede realizar diversas transacciones a nivel nacional o internacional.

### **5.1.3 Conclusión objetivo 3**

La rentabilidad del banco sobre los activos analizada por medio del ROA se encuentra en un índice normal debido a la razón de ser del negocio y a la manera en que se encuentran compuestos los activos, corresponde a los pasivos de la empresa en vez que a su patrimonio, ya que, por medio de la intermediación financiera, el banco atrae recursos mediante las obligaciones que tiene con los clientes, por medio de inversiones a plazo o depósitos en su cuentas corrientes y ahorro, lo que aumenta el activo en el área de cartera de crédito en su mayor parte. Esto trae consigo ciertos riesgos como el riesgo crediticio y el riesgo de liquidez, ahora bien con la situación planteada por medio del estudio técnico y administrativo se considera también el riesgo tecnológico y el operativo como parte de los principales riesgos que asume el banco dentro del proyecto.

Asimismo, es importante mencionar que la captación de recursos por parte del banco es la naturaleza de su negocio y siempre crea una rentabilidad importante, considerando en todo momento que se cumplan con cada una de las políticas del banco y con los requisitos e indicadores propuestos por la SUGEF y auditados por ellos debido al mercado en el cual se encuentra. Es de relevancia mencionar que cada recurso captado o bien, dado como crédito a una persona física o jurídica, trae consigo un riesgo estrechamente ligado, ya sea de menor o mayor tamaño, por tanto, cada uno de los procesos debe tener un plan de gestión de riesgos que permita siempre evitar la materialización de este.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendación objetivo 1**

Para la mejoría en la gestión de la empresa, es necesario lograr la colocación de los recursos captados en mayor manera como se realiza en la actualidad, por medio de diferentes inversiones y de este modo lograr un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos. Adicionalmente con ello, las tasas de interés serían más competitivas a las que se poseen en la actualidad, lo cual se logra con una mayor captación de recursos y oportunidades de crecimiento para el banco, en cuanto las personas buscan también mayor rentabilidad para las inversiones realizadas como usuarios de un banco.

Analizando los demás factores financieros, se debe continuar trabajando con una cartera vigente como hasta el momento y evitar su vencimiento manteniendo el estado financiero con el cual trabaja el banco, así se cumplirá siempre con el estado normal con el cual se debe mantener una entidad financiera, esto se logra con un apropiado sistema de cobro y manejo de esta. A su vez, se busca aumentar la rentabilidad de los activos, basados en la cuenta de cartera de crédito vigente; para lograr esta rentabilidad, es importante siempre mantener al cliente satisfecho y buscar la captación de nuevos recursos de modo de mantener siempre la rentabilidad del negocio y aumentar la eficacia en su mayor parte, para un mejor aprovechamiento del proceso de intermediación.

### **5.2.2 Recomendación objetivo 2**

Se recomienda utilizar una nueva forma para la captación de recursos y no solamente mediante ventanilla o por medio de ejecutivos. Esta recomendación corresponde a utilizar un asistente virtual de servicio al cliente, que permita la atracción de clientes y lograr mantener a los clientes que se tienen. A su vez, por medio de la plataforma, buscar un aumento de clientes debido a la mejor experiencia de servicio al cliente que se tiene en la actualidad. Esto debido a que, tal y como se percibe en el estudio de mercado, el servicio al cliente y la facilidad en la gestión de transacciones son los indicadores que logran una mayor captación de recursos.

Para llevar a cabo la recomendación anterior, considerando el ambiente técnico que posee la compañía, es necesario el uso de la tecnología que permita que los clientes tengan una gran experiencia al ser usuarios del Banco Cathay en cada uno de los aspectos que esto implica. Por tanto, se debe integrar, el área administrativa, operativa y tecnológica

como parte de este servicio al cliente, brindando el soporte necesario que esta área necesita y analizando cada uno de los aspectos de gestión de calidad para la mejora continua del negocio y del servicio brindado.

A su vez, es recomendable la capacitación de personal que se encarga de servicio al cliente, en cada uno de los servicios que el banco ofrece y, de esta forma, brindar a los clientes y posibles usuarios una respuesta efectiva, es decir que solvente la necesidad de este de una manera rápida y certera; o bien, conocer acerca del área que posee más conocimiento acerca de la misma y se pueda dar la respuesta que el usuario desea, logrando de esta forma una buena experiencia de servicio al cliente y la fidelización de este a los servicios y productos ofertados por Banco Cathay de Costa Rica S.A.

### **5.2.3 Recomendación objetivo 3**

Dentro de los riesgos que posee la implementación de una plataforma de servicio al cliente, es necesario considerar un plan de manejo integral de riesgos que permita evitar la materialización de estos y que genere pérdidas considerables a la entidad financiera. Por tanto, se busca, por medio de ello, mantener la situación de controles internos y externos que en la actualidad el banco tiene y en el análisis de la puesta en marcha del proyecto, considerar si existen nuevos riesgos y monitorearlos de manera frecuente.

Además, el proceso de administración de riesgos debe ser formal, integral y continuo, basándose en estas características, se recomienda dentro de cada nuevo proceso utilizar esta estrategia, de modo de tener el proceso técnico y administrativo de una manera óptima, que busque siempre una visión del riesgo que permita la estabilidad financiera de la entidad, por tanto, debe ser utilizado en la implementación de un proyecto de captación de recursos, evitando así cualquier materialización de riesgo que ella traiga consigo.

## **Capítulo VI. Propuesta**

El capítulo de propuesta está compuesto de varias partes en las que se menciona el nombre de la propuesta, los objetivos, el desarrollo, factibilidad del proyecto y los beneficios que se esperan obtener con la misma. Para llevar a cabo el desarrollo de esta, se toma como base la situación actual de la empresa y del mercado en que se desenvuelve, manifestando el por qué se desea proponer este proyecto detallado dentro del capítulo.

Al realizar un análisis de la situación actual de la entidad, se considera dentro del estudio financiero que la entidad se encuentra en un estado financiero saludable y que por la razón de ser de su negocio la captación de recursos es necesaria para la sostenibilidad de su intermediación financiera. Adicionalmente, dentro del estudio de mercado se obtiene que en la actualidad existen personas que aún no son usuarios de ningún banco y, por otro lado, los usuarios del Banco Cathay de Costa Rica S.A., representan un 2% de la población encuestada.

Dentro del análisis de la atracción de cliente y de la fidelización de estos a una entidad bancaria, se obtiene que el servicio al cliente, la automatización en las transacciones, la información que se puede obtener, así como la calidad del servicio, son primordiales para lograr captar recursos bancarios. Por tal motivo se muestra la siguiente propuesta que brinde una nueva forma de atender las consultas en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.

### **6.1 Título de la propuesta**

Planteamiento de una herramienta tecnológica que brinde una buena experiencia al cliente en el servicio brindado, logrando una captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.

### **6.2 Objetivos**

#### **6.2.1 Objetivo General**

Plantear una herramienta tecnológica que brinde una buena experiencia al cliente en el servicio brindado, logrando una captación de recursos y cartera de crédito en el Banco Cathay de Costa Rica S.A.

### **6.2.2 Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un plan estratégico del proyecto de captación de recursos y cartera de créditos empresariales por medio de la mejora del servicio que se le brinda al cliente mediante una plataforma virtual.
2. Realizar un estudio financiero acerca de la propuesta del proyecto para determinar su rentabilidad.
3. Describir los beneficios que posee el proyecto de servicio al cliente, para Banco Cathay de Costa Rica S.A. a sus clientes y posibles usuarios, a través del estudio de su propósito.

### **6.3 Descripción de la propuesta**

La herramienta que se propone para la captación de recursos y cartera de crédito consiste en una mejora de servicio al cliente por medio de una plataforma virtual, que permita dar una respuesta inmediata sobre la consulta que sea realizada, mediante un asistente virtual, mismo que se realizaría con respuestas automatizadas acerca de los servicios y productos que el banco ofrece. Asimismo, este asistente está estrechamente relacionado con un chat en vivo, que se utiliza en caso de que este no tenga la respuesta automatizada y se requiera de un recurso humano para solventar la consulta o trámite en el menor tiempo posible, dando una experiencia de servicio al cliente que permita al usuario utilizar los servicios del banco y este logre la atracción de más usuarios.

### **6.4 Propósito de la propuesta**

En la actualidad el banco no posee propiamente un área enfocada al servicio al cliente de manera virtual ni recurso humano que tenga como función primordial la evacuación de dudas o bien, soporte de los servicios del banco, por este motivo, el propósito de esta propuesta es lograr que el cliente tenga la opción de consultar cualquier información que necesite conocer, no se pierda un cliente al entrar a la página Web y observar que no tiene la opción de consulta en línea, ya que en la actualidad la población, en su mayoría, busca la automatización de los procesos y servicios.

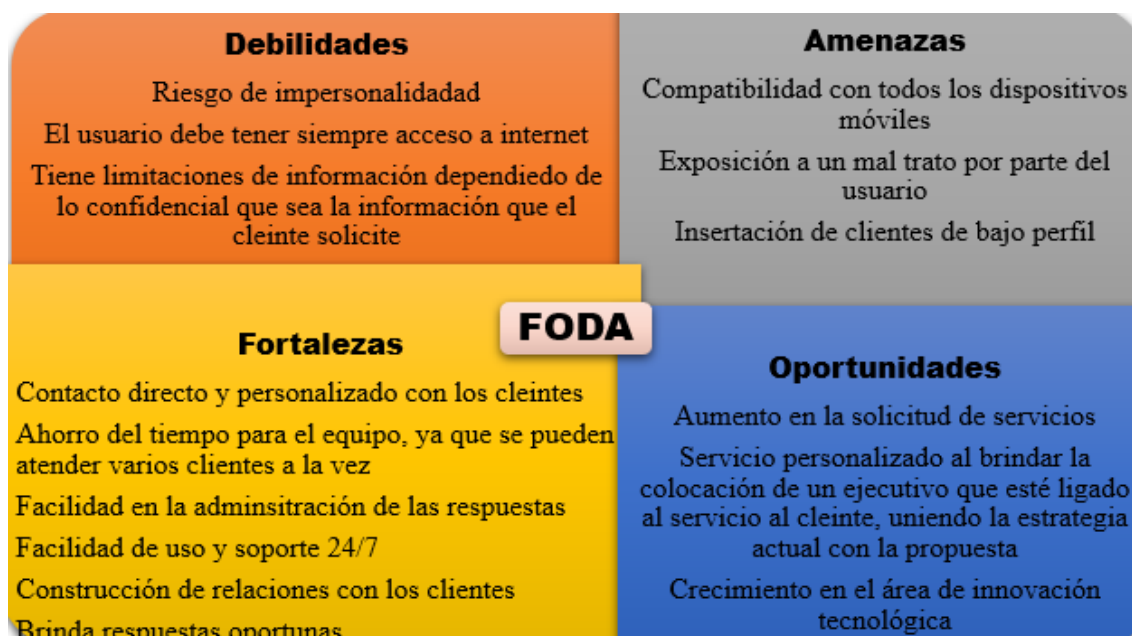
### **6.5 Plan estratégico de la propuesta**

En el siguiente apartado se realiza una planificación administrativa, operativa y financiera que describe el proyecto, desarrolla su misión en el área empresarial y logra

demostrar la competitividad que posee el proyecto en el mercado en el que se desenvuelve. Para esto, se aplican los apartados de FODA del proyecto, hacia donde se desea llegar, establecimiento de la estrategia competitiva, el proceso de desarrollo de este y la manera en cómo se controla el desarrollo de dicho proyecto.

Ahora bien, se realiza la situación tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, mediante un análisis FODA del proyecto, que permite tener un diagnóstico general de la propuesta realizada y de esta manera conocer las ventajas competitivas que tiene y realizar la estrategia más adecuada a su implementación. Dicho análisis se presenta a continuación:

**Figura 31. FODA del proyecto**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Analizando a detalle los aspectos del proyecto se considera hacia donde se desea llegar, por lo que podemos ver que se encuentra estrechamente relacionado con el alcance de su misión, que menciona el servicio integral, un alto valor agregado en el servicio personalizado y la respuesta rápida. Con este proyecto se pueda agregar valor a este propósito que posee en la actualidad Banco Cathay de Costa Rica S.A. Con respecto a la visión, que está ligada con el trabajo tenaz, fidelidad y permanencia en la relación, este proyecto la favorecerá gracias a la unión que se establece con cada uno de los clientes de manera individualizada y brindando un servicio con respuestas rápidas, oportunas, todos los días de la semana, las 24 horas.

Para llevar a cabo este proyecto, se presenta una estrategia de diferenciación, debido a que permite a los clientes tener un servicio personalizado en el menor tiempo posible, teniendo la posibilidad de un asistente virtual y, a su vez, de ser necesario un chat en vivo que le permita tener un excelente servicio al cliente y el diseño de su plataforma en combinación de ambos chat. De este modo, se tendrán más clientes potenciales a quienes brindar la ayuda necesaria y construir conexiones duraderas con diversos usuarios, aumentando el porcentaje de atención al cliente en un tiempo menor al de la actualidad.

Este servicio permite que el cliente se pueda comunicar con la persona adecuada para la resolución de su conflicto, y le brinda al banco un análisis del servicio brindado, así como los servicios que en mayor parte son consultados por los diversos usuarios del banco, permitiendo, de esta manera, reflejar la productividad y habilidades en la resolución de problemas.

Es necesario considerar que los controles de análisis que genera el software de la herramienta, son de vital importancia en el desarrollo del proyecto. Un gestor de calidad en el servicio al cliente es el encargado de velar por el cumplimiento del propósito de la propuesta que es la captación de recursos al banco para realizar un mejoramiento en el proceso de intermediación financiera que el banco ofrece, así como una mejor gestión y manejo de los recursos, aumento en la rentabilidad que posee el banco al lograr una mayor distribución tanto de pasivos como de capital para la composición de los activos en su totalidad.

Para lograr este objetivo, se crea un planeamiento del proceso de implementación, debido a que el mismo requiere de diversos pasos para la puesta en marcha del proyecto. Entre estos se encuentran la contratación y capacitación al personal, las cotizaciones y creación del software para activarlo en la plataforma web del banco, presentación del prototipo del proyecto, la puesta en producción de este y los controles que se deben tener posterior a su lanzamiento. Dicho planteamiento se muestra a continuación y posterior a él se puede visualizar el prototipo de la herramienta de servicio al cliente que se plantea.

**Figura 32. Proceso de implementación del proyecto**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Una vez creado el plan de implementación, se procede con las fases uno y dos del mismo, las cuales se muestran a continuación. Dentro de las cotizaciones realizadas, se considera que el más apropiado a las necesidades requeridas, es la que brinda Zendesk Suite. Para lo cual se muestran los precios que el mismo ofrece.

**Figura 33. Plan de suscripción**

	Suite Team	Suite Growth	Suite Professional	Suite Enterprise
	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>
<b>Zendesk Suite</b> <span style="float: right;">^</span>				
Plazo de suscripción anual (por agente y mes)	49 €	79 €	99 €	150 €
Plazo de suscripción mensual (por agente y mes)	59 €	99 €	125 €	199 €

Fuente; Zendesk Suite (2022)

A continuación, se muestran los servicios que cada plan ofrece en un cuadro comparativo

**Figura 34. Cuadro comparativo de los planes**

	Suite Team	Suite Growth	Suite Professional	Suite Enterprise
	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>
<b>Chat en vivo y mensajería</b>				
Web widget <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
SDK para móviles: SDK para iOS, SDK para Android y SDK de Unity <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Personalización del widget <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Formulario de desconexión personalizable <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Chats simultáneos ilimitados <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Métodos abreviados <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Traducción automática <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Envío de archivos <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Calificación de conversaciones <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Transferencias entre agentes y departamentos <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Etiquetas de conversación <sup>i</sup>	✓	✓	✓	✓
Departamentos <sup>i</sup>	2 departamentos	2 departamentos	Ilimitado	Ilimitado
Tipos de mensaje enriquecido <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Historial de la conversación <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Retomar interacción <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Modo susurro <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Transferencia asistida <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Indicadores de escritura <sup>i</sup>	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería	Solo mensajería
Enviar mensajes proactivos <sup>i</sup>	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo
Formulario previo al chat <sup>i</sup>	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo
Ocultar el widget cuando estés desconectado <sup>i</sup>	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo
Países bloqueados y dominios permitidos <sup>i</sup>	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo
Horario de atención <sup>i</sup>	—	—	✓	✓
Desvío basado en disparadores <sup>i</sup>	—	—	✓	✓
Desvío basado en habilidades <sup>i</sup>	—	—	Solo chat en vivo	Solo chat en vivo
Eliminación de la marca del widget <sup>i</sup>	—	—	—	Solo chat en vivo

Fuente: Zendesk Suite (2022)

Dentro de las respuestas automatizadas, cada uno de los planes brinda los datos que se muestran a continuación.

**Figura 35. Cuadro comparativo de planes de chat automático**

	Suite Team	Suite Growth	Suite Professional	Suite Enterprise
	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>
<b>Automatizaciones e inteligencia</b> ^				
Respuestas predefinidas (macros) ⓘ	✓	✓	✓	✓
Reglas de negocio personalizadas (disparadores y automatizaciones) ⓘ	✓	✓	✓	✓
Recomendaciones de artículos ⓘ	–	✓	✓	✓
Análisis de reglas de negocio ⓘ	–	–	–	✓
Detección de lagunas de conocimientos con sugerencias con tecnología de IA ⓘ	–	–	–	✓

Fuente: Zendesk Suite (2022)

Como parte de la gestión de análisis de datos, el software brindado, como se muestra a continuación en detalle de planes, los brindan por medio de un informe y datos de mercadeo que generan la oportunidad de analizar el crecimiento en la atracción de clientes y los puntos que se deben mejorar para la optimización del servicio al cliente.

**Figura 36. Informe y análisis de datos**

	Suite Team	Suite Growth	Suite Professional	Suite Enterprise
	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>
<b>Informes y análisis</b> ^				
Paneles de análisis preconfigurados ⓘ	✓	✓	✓	✓
Exportaciones de datos ⓘ	✓	✓	✓	✓
Zendesk Benchmark ⓘ	✓	✓	✓	✓
Informes de uso del teléfono ⓘ	✓	✓	✓	✓
Google Analytics para el Centro de ayuda ⓘ	✓	✓	✓	✓
Exploración de datos personalizada ⓘ	–	–	✓	✓
Entrega programada de paneles de control ⓘ	–	–	Solo usuarios de Zendesk	Usuarios de Zendesk y usuarios finales

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Al observar en detalle cada uno de los planes que ofrece la empresa para la implementación de un software de servicio al cliente, se considera que el plan más apropiado para la propuesta realizada es el Suite Enterprise, el cual tiene un precio mensual de 111 000 colones o bien, de manera anual de 1 200 000 colones, por lo que es más apropiado realizar el pago del software de manera anual.

### 6.5.1 Prototipo del proyecto

A continuación, se muestra un prototipo del proyecto que se desea implementar tanto en un asistente virtual de servicio al cliente como del chat en vivo, asimismo, la manera en que se pueden visualizar las estadísticas de crecimiento en la captación de recursos y posicionamiento de créditos a través de los meses.

Como parte de presentación de cómo se visualiza la página, incluyendo la opción del chat para la consulta, se muestra en secuencia la presentación de pantalla que el usuario puede visualizar al efectuar consultas para trámites nuevos o bien, para consultas de los servicios o productos que este utiliza.

Parte 1. Página inicial. En la siguiente área se muestra la visualización de la página principal, en donde se encuentran la información general de los servicios del banco y la opción de chat, para poder realizar la conversación con un asistente virtual o bien, con un agente de servicio al cliente, según sea requerido por el usuario de la plataforma

**Figura 37. Página inicial**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Parte 2. Página de consulta. En la página mostrada a continuación, se muestra una venta emergente que genera la plataforma al seleccionar el icono de chat, con la información de horario de servicio al cliente, y de esta manera seleccionar si se desea consultar o cerrar el CATHAYBOT

**Figura 38. Ventana emergente de Chat**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Parte 3: Ventana de Consulta. Si el usuario en la ventana que emerge anteriormente selecciona la opción de consultar, podrá tener acceso a un chat de asistencia virtual que se encuentra configurado para dar respuesta a consultas con palabras clave programadas. En la siguiente imagen se puede visualizar un ejemplo de esta.

**Figura 39. Ventana de Consulta**



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Parte 4. Ventana de Chat en vivo. Si el usuario desea realizar una consulta a alguno de los agentes del banco, se presenta la siguiente información, para que este pueda seleccionar la acción que requiere utilizar. Dicha ventana se muestra a continuación.

Figura 40. Chat en vivo



Fuente: Yedermin Segura (2022)

Parte 5. Finalización del proceso. En la siguiente etapa, el asistente virtual, envía un mensaje en donde muestra la satisfacción de atender al usuario de la plataforma y propone la resolución de una encuesta de satisfacción.

Figura 41. Finalización del proceso



Fuente: Yedermin Segura (2022)

En cada una de las ventanas que se encuentran dentro del proceso de solución de conflicto o dudas de los usuarios, se muestran diversos servicios que el banco ofrece, para que de esta manera el usuario, aumente su conocimiento acerca de lo que este ofrece y considere su utilización y, de esta manera, aumentar el propósito que posee la implementación de la propuesta.

## 6.6 Estudio Financiero de la propuesta

En el siguiente apartado se determinan los aspectos financieros que son necesarios para llevar a cabo el proyecto y realizar un análisis económico de todos los costos que tiene para la empresa este proyecto, para poder posteriormente efectuar una evaluación financiera sobre la rentabilidad y el éxito que tendrá.

### 6.6.1 Determinación de costos

Se muestran los costos en los cuales incurre la empresa al llevar a cabo el proyecto que se presenta, considerando como base el año 1 y tomando en cuenta una inflación de 3%, promedio obtenido de la inflación en los últimos años del Banco Central de Costa Rica, para realizar una proyección a cinco años, en los cuales se consideran los siguientes costos.

**Tabla 63. Costos del proyecto anual y mensual**

Costos del proyecto anual y mensual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	500,000.00	520,000.00	540,800.00	562,432.00	584,929.28
Software	831,600.00	856,548.00	882,244.44	908,711.77	935,973.13
Salarios	6,630,024.00	6,961,525.20	7,309,601.46	7,675,081.53	8,058,835.61
Equipo de oficina	386,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total por año	8,348,614.00	8,338,073.20	8,732,645.90	9,146,225.31	9,579,738.02
Total promedio mensual	695,717.83	694,839.43	727,720.49	762,185.44	798,311.50

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Los costos anteriores se encuentran establecidos en colones y determinados con una proyección para los años siguientes al año uno, dichos costos son los necesarios en los que se debe incurrir para realizar con éxito el trabajo y tener los aspectos necesarios para ponerlo en producción.

Ahora bien, se calcula que se debe realizar una inversión fija de ₡ 386 990.00 como parte de la inversión inicial para adquirir el equipo de cómputo necesario para los trabajadores iniciales durante el primer año. Como parte de la inversión diferida no se

requieren gastos administrativos, ya que la empresa está constituida y no requiere de gastos legales generales.

El capital de trabajo es la cantidad de recursos que inicialmente va a necesitar el proyecto para que la plataforma continúe en operación. Es considerado de mucha importancia a corto plazo para la salud financiera y la sostenibilidad del negocio

Otro aspecto importante dentro de este estudio es la inversión inicial que se debe realizar para poner en producción el proyecto, esta se encuentra formada por la inversión fija, inversión diferida y el capital de trabajo. Esta propuesta se muestra desglosada en la siguiente tabla.

**Tabla 64. Inversión inicial**

Inversión inicial	
Inversión Fija	₺ 386,990.00
Inversión Diferida	₺ -
Capital de trabajo	₺ 10,757,944.00
Total de inversión	₺ 11,144,934.00

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En la inversión anterior se detalla el monto que necesita la empresa para la puesta en marcha de la propuesta, esta inversión considera aspectos de recurso humano, tecnológico (tanto a nivel de hardware como de software), publicidad y los servicios en general utilizados en cada uno de los recursos anteriormente mencionados.

A continuación, se muestra los rubros requeridos en recurso humano y en recurso tecnológico, ya que forma parte importante de la inversión inicial.

**Tabla 65. Recursos necesarios**

Recursos necesarios inicialmente		
Tecnológico	Harward	Software
	1 laptop	1 de asistente virtual y chat
Humano	1 Persona para el área de servicio al cliente	

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Una vez contemplando la inversión inicial requerida, se analiza la forma en que se puede adquirir dicha inversión, para lo cual se utiliza la evaluación del proyecto sin

financiamiento dado que en inversiones el banco al cuál se le realiza la propuesta, prefiere realizarla sin financiamiento externo.

## 6.6.2 Flujo sin Financiamiento

En este apartado se analiza la rentabilidad del proyecto, considerando que este sea financiado con recurso propiamente de la entidad financiera es decir de las ganancias que el mismo ha obtenido y no requiera de un financiamiento que genere gastos por el cobro de los intereses. Por tanto, se muestra un flujo de efectivo correspondiente:

**Tabla 66. Flujo de efectivo sin financiamiento**

Banco Cathay de Costa Rica S.A						
Flujo de efectivo del proyecto sin financiamiento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-₡ 11,144,934.00					
Ingresos		₡ 30,015,481.00	₡ 31,876,440.82	₡ 33,820,903.71	₡ 35,883,978.84	₡ 38,072,901.55
Gastos de administración		₡ 18,634,668.30	₡ 19,710,457.45	₡ 20,848,967.51	₡ 22,053,888.27	₡ 23,329,128.37
Gastos de ventas		₡ 600,000.00	₡ 624,000.00	₡ 648,960.00	₡ 674,918.40	₡ 701,915.14
Gastos de Operación		₡ 1,218,590.00	₡ 1,279,519.50	₡ 1,343,495.48	₡ 1,410,670.25	₡ 1,481,203.76
Utilidad bruta		₡ 9,562,222.70	₡ 10,262,463.88	₡ 10,979,480.73	₡ 11,744,501.92	₡ 12,560,654.28
Impuestos 30%		₡ 956,222.27	₡ 1,026,246.39	₡ 1,097,948.07	₡ 1,174,450.19	₡ 1,256,065.43
Utilidad Neta		₡ 8,606,000.43	₡ 9,236,217.49	₡ 9,881,532.66	₡ 10,570,051.72	₡ 11,304,588.85
Depreciación		₡ 243,718.00	₡ 243,718.00	₡ 243,718.00	₡ 243,718.00	₡ 243,718.00
Flujo neto de efectivo Nominal	-₡ 11,144,934.00	₡ 8,362,282.43	₡ 8,992,499.49	₡ 9,637,814.66	₡ 10,326,333.72	₡ 11,060,870.85
Ajuste por inflación		₡ 398,203.93	₡ 428,214.26	₡ 458,943.56	₡ 491,730.18	₡ 526,708.14
Flujo de efectivo real	-₡ 11,144,934.00	₡ 7,964,078.50	₡ 8,564,285.23	₡ 9,178,871.10	₡ 9,834,603.55	₡ 10,534,162.72

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Para los gastos en general se toma en consideración el salario adicional pagado por año para el asistente de servicio al cliente, incluyendo en este las cargas obrero-patronales, así como los gastos administrativos que se incurren por el proceso de captación de fondos. Dentro de los gastos también se encuentran los necesarios para la implementación y mantenimiento del software, y la publicidad necesaria para dar a conocer la nueva plataforma de servicio al cliente.

Para este flujo, se encuentra proyectados los ingresos y egresos en los que incurre la empresa si realiza el proyecto propuesto, mismos que se encuentran a continuación:

**Tabla 67. VAN Y TIR sin financiamiento**

SIN FINANCIAMIENTO		
Tasa		10.52%
	Inversión Inicial	-¢ 11,144,934.00
Flujo de efectivo del proyecto	Año 1	¢ 7,964,078.50
	Año 2	¢ 8,564,285.23
	Año 3	¢ 9,178,871.10
	Año 4	¢ 9,834,603.55
	Año 5	¢ 10,534,162.72
	VAN	¢ 22,851,975.61
	TIR	72%

Fuente: Yedermin Segura (2022)

En la tabla anterior se puede ver como los indicadores generados por el proyecto indican que este tiene viabilidad, dado que se analiza la proyección de los flujos del proyecto a futuro, y al traerlos al presente, el beneficio del proyecto es positivo. Al obtener los flujos indicados en la tabla, se muestra un neteo entre ingresos y gastos, mismos que a su vez permiten obtener un panorama de costo-beneficio tal y como se muestra en la tabla.

**Tabla 68. Costo-Beneficio**

FLUJO DE CAJA			
PERÍODO	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
0	11,144,934.00		
1		30,015,481.00	21,409,480.57
2		31,876,440.82	22,640,223.33
3		33,820,903.71	23,939,371.05
4		35,883,978.84	25,313,927.11
5		38,072,901.55	26,768,312.69
VNA Ingresos	¢ 125,448,991.18		
VNA Egresos	¢ 88,840,496.47		
VNA Egresos + Inversión	¢ 99,985,430.47		
Costo Beneficio		1.25	

Fuente: Yedermin Segura (2022)

Se puede observar que al traer a valor presente el total de los ingresos, así como el total de los egresos, los ingresos son mayores los ingresos, y que el beneficio obtenido al disminuir la inversión inicial continúa siendo positivo, rentabilidad que se comprueba al existir un costo beneficio mayor a 1, dado que nos indica que los beneficios obtenidos

por el proyecto a lo largo de los 5 años son mayores que los costos que implica la implementación y mantenimiento de este proyecto.

Entre los riesgos que se pueden visualizar dentro del proyecto, se encuentran los que se detallan a continuación.

**Riesgo de Impersonalidad:** Este riesgo es propiamente adquirido al implementar el chat, dado que, en la actualidad, hay personas en las que su preferencia de servicio al cliente se encuentra asistiendo a una tienda física, o bien no están tan familiarizados con el uso de las nuevas tecnologías.

**Riesgo de venta en el mercado:** El proyecto es realizado en un mercado que posee competencia y dentro de este riesgo se considera de gran importancia este aspecto, por lo que se busca la diferenciación de dicho proyecto en el mercado al unirlo con el trato personalizado brindado por el ejecutivo del cliente, en caso de que el usuario desee formar parte de la entidad bancaria.

**Riesgo Financiero:** Desde el punto de vista de un inversionista, el riesgo financiero hace referencia a la falta de seguridad que se remite a los rendimientos futuros de la inversión. En este caso, se puede observar que el proyecto tiene un período de recuperación relativamente corto, lo cual indica que, a partir del segundo mes del segundo año aproximadamente, el proyecto estaría generando beneficios para la entidad financiera.

**Riesgo de Aceptación del mercado:** el proyecto busca lograr una comunicación asertiva con el cliente, por lo que para lograrlo se tiene la estrategia de gestión de calidad que permite observar los indicadores que posee la herramienta, así como los generados por la encuesta de servicio al cliente. De este modo, se puede medir la aceptación que está teniendo el proyecto y posterior a ello realizar las medidas necesarias, ya sea para mantener la herramienta tal y como se encuentra o bien, para realizarle las mejoras necesarias.

**Riesgo de continuidad de negocio:** En caso de existir una caída del software se incurre en el riesgo de no poder realizar la resolución de dudas, para lo cual se efectúa un plan de continuidad del negocio que permita poder realizar la responsabilidad que el banco adquiere al poner en marcha dicho proyecto, lo que se encuentra ligado a los contratos realizados con la empresa del software que se contrata.

## 6.7 Beneficios de la propuesta

En el apartado siete de este capítulo se muestran los beneficios que presenta la propuesta en términos generales, contemplando los aspectos administrativos, operativos y financieros que se han descrito en los apartados anteriores. Esto con el propósito de dar al inversionista un panorama general sobre el proyecto y lo que este generaría para su compañía. Se pueden mencionar los siguientes:

- Se mantiene el servicio personalizado que se posee con el cliente y a su vez se implementa el contacto directo con el mismo de una manera efectiva, es decir, solventando cada necesidad en un tiempo adecuado.
- Se pueda dar servicio al cliente de manera simultánea, ya que se cuenta con agentes de servicio al cliente en la capacidad de atender chat en vivo, así como el asistente virtual, en caso de que la consulta que el cliente realiza sea estandarizada.
- Se tienen una correcta administración de las respuestas, debido a que la herramienta permite la evaluación de los indicadores de servicio al cliente, como el tiempo de respuesta, si la misma es asertiva para la necesidad del usuario.
- La herramienta es utilizada en un servicio de 24/7, lo que en este momento la entidad bancaria no posee, por tanto, los usuarios tendrán la facilidad de uso y respuesta todo el tiempo que sea posible.
- Permite establecer estrechas relaciones con los usuarios y lograr que ellos conozcan más acerca del banco y el banco acerca de ellos para solventar sus necesidades o crear nuevas.
- Aumenta la solicitud de los servicios dado que al chat estar ligado directamente con los servicios que el banco ofrece y, a su vez, permite el crecimiento en el área de innovación tecnológica.
- Se obtiene la captación de recursos, dado que busca que el usuario se afilie a la entidad bancaria al encontrar una diferencia en su servicio al cliente, y con ello se pueda tener más capital para la mejora en las tasas de inversión y de crédito que permita brindar mejores oportunidades dentro del proceso de intermediación financiera.
- A nivel financiero, considerando el período de recuperación y la rentabilidad del monto que se debe invertir para la puesta en marcha del proyecto, se considera que el proyecto es rentable, ya que genera una alta tasa de rentabilidad y el período es que se recupera el monto invertido es un corto plazo.

- Con respecto a los riesgos que posee el proyecto, todos tienen un bajo impacto en la materialización del mismo, ya que cuenta con los procesos necesarios para poder administrarlos de manera correcta, a excepción del riesgo de impersonalidad que depende meramente de los criterios que el cliente posea.

Como parte de la conclusión de esta propuesta, cada banco tiene una diferente estrategia de venta y un determinado estilo con el que se desenvuelve en su mercado competitivo, para lograr su propósito dentro del sistema financiero, determinado como colaborar con la política monetaria, la solvencia de liquidez, incurrir para que el productor y el dueño de servicios posean siempre una manera de generar y aportar al sistema económico financiero, que termina influyendo directamente en el crecimiento económico del país y genera beneficios a la población costarricense. Por tanto, al implementar este proyecto, se busca siempre el bienestar financiero de la población y del país como tal.

## Referencias bibliográficas

- Acuerdo SUGEF 2-10 (2017). *Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos*.  
[https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa\\_consulta/historico\\_normativa\\_consulta/normativa\\_vigente/SUGEF%202-10%20\(v11\\_%206%20julio%202017\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%202-10%20(v11_%206%20julio%202017).pdf)
- Acuerdo SUGEF 24-00 (2019). *Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las entidades Fiscalizadas*. [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa\\_consulta/historico\\_normativa\\_consulta/normativa\\_vigente/SUGEF%202400%20\(V24%2014%20AGOSTO%202019\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%202400%20(V24%2014%20AGOSTO%202019).pdf)
- Aguirre S (2015). *Estudio Técnico II – Localización del proyecto*.  
<https://sergiopaulaguirre.wordpress.com/2015/11/30/estudio-tecnico-i-localizacion-del-proyecto/>
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor* (5<sup>ta</sup> ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/114340>
- Andrade, D. Cabezas, E. Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. ISBN: 978-9942-765-44-4
- Banco Central de Costa Rica (2020). *Bancarización de personas por grupos de edad*.  
<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/04/mas-del-78-de-la-poblacion-adulta-en-costa-rica-tiene-cuenta-bancaria/>
- Bocher, N. (2019). *Importancia del Estudio Legal*. Diseño, evaluación y gestión de proyectos. <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/importancia-del-estudio-legal>
- Boero, C. (2020). *Evaluación de proyectos*. Córdoba, Jorge Sarmiento Editor – Universitas ECU. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/172500?page=14>.
- Buenaventura Vera, G. (2018). *Teoría de la inversión en evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/122595?page=37>.

- Calderón, R, Castrellón X. & Cuevas, G. (2021). La importancia de los Estados Financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO sapiens*. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/index.html>
- Calvo Langarica, C. (2019). *Análisis e interpretación de estados financieros*. (13<sup>ra</sup> ed.). México, D.F, México: PACJ. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/40674?page=21>.
- Calvo, M. (2018). ¿Qué es la contabilidad de gastos e ingresos? *Contabilidad y Fiscalidad*. <https://www.captio.net/blog/que-es-la-contabilidad-de-gastos-e-ingresos>
- Castelblanco, O. E (2019). *Costos empresariales: manejo financiero y gerencial*. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 400 p. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/125754?page=1>. Consultado en: 16 Feb 2022
- Castro J (2021). ¿Qué es el estado de flujo de efectivo y cuáles son sus objetivos?. *Corponet*.<https://blog.corponet.com/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Da Silva K (2018). Cuatro tipos básicos de razones financieras utilizadas para medir el rendimiento de una empresa. *Cuida tu dinero*. <https://www.cuidatudinero.com/cuatro-tipos-bsicos-de-razones-financieras-utilizadas-para-medir-el-rendimiento-de-una-empresa-5834.html>
- Del Moral, M. & Rodríguez, J. (s.f.). *Clasificación del Pasivo*. [http://www.ejemplo.com/46-contabilidad//www.ejemplo.com/46-contabilidad/960-clasificación\\_pasivo](http://www.ejemplo.com/46-contabilidad//www.ejemplo.com/46-contabilidad/960-clasificación_pasivo)
- Estupiñán Gaitán, R. (2017). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. (3<sup>ra</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gallaud, E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Editorial Verbum, S. LI. S. B. N.: 978-84-9074-205-1
- Gastón, D. (2021). *Diseño, evaluación y gestión de proyectos*. UNTREF. <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/estudio-t%C3%A9cnico-de-proyecto>

- Gitman, L (2012). *Principios de Administración Financiera* (12<sup>va</sup> ed.). México: Pearson Educación de México, S.A./ SBN 13: 978-970-26-1014-4. [https://www.academia.edu/37058150/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12\\_edicion\\_lawrence\\_gitman](https://www.academia.edu/37058150/Principios_de_administracion_financiera_12_edicion_lawrence_gitman)
- González Gallardo, A. (2016). *Cuentas contables y financieras en restauración*. México: IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/59227?page=1>. Consultado en: 15 Feb 2022
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Herrera, A. & Betancourt, V. (2017). Razones Financieras de Liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones. QUIPUKAMAYOC. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables* / ISSN: 1609-8196.
- Igual D. (2017). *Productos y servicios bancarios*. Barcelona: Profit Editorial I.,S.L. <https://books.google.co.cr/books?id=Zq8-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=productos+bancarios&hl=es&sa=X&ved>
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis financiero*. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41183?page=7>.
- Lozada C. (2018). Estrategia de Penetración. Tutorial de Mercadotecnia. <http://catalogotutorialdemercadotecnia.blogspot.com/2010/07/ciclo-de-vida-del-producto.html>
- Madroño Cosío, M. E. (2016). *Administración financiera del circulante*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/116350?page=11>.
- Marcelino Aranda, M. & Baca Urbina, G. (2016). *Ingeniería financiera*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/40471?page=67>.
- Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2015). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39380>

- Morillo, M. (2017). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Actualidad Contable Faces Revista de la Universidad de los Andes / ISSN: 1316-8533 Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/17872?page=3>.
- Muñoz, J (2019). *Análisis Contable*. España: Editorial Elearning S.L /ISBN:978-84-17814-77-9.[https://books.google.co.cr/books?id=P3fIDwAAQB-AJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Javier++Mu%C3%B1oz+Cabrera%22&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=P3fIDwAAQB-AJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Javier++Mu%C3%B1oz+Cabrera%22&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Narváez Grisales, J. A. (2017). *Presupuestos*. Cali, Colombia: Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/70310?page=18>.
- Normas de Información Financiera (NIF). Elementos básicos de los Estados Financieros. A-5. [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165\\_u3\\_a13.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a13.pdf)
- Pacheco, C. E. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/151225?page=17>.
- Pedrosa Steven, J. (.2015). *Gasto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>
- Polanco, Y. J. Santos, P. & Cruz, G. A. D. L. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/175883?page=104>
- Prieto Panadero, R. (2017). *Plan general de contabilidad (UF515)*. Madrid: Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51124?page=38>
- Quintana, F. (2016). *Intermediación Financiera*. [t.slideshare.net/FLORICELDAQUINTANA/clase1-sistema-financiero](https://t.slideshare.net/FLORICELDAQUINTANA/clase1-sistema-financiero)
- Quintero A. (2021). *Razones financieras como herramientas de análisis de crédito para el sector Pymes*. [Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

Repositorio digital PUCESE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2576>

Quiroa, M. (2019). *Proceso productivo*. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html#:~:text=El%20proceso%20productivo%20es%20el,lograr%20a%20elaboraci%C3%B3n%20de%20productos>.

Ramírez Díaz, J. A. (2019). *Evaluación financiera de proyectos*. (2ª ed.). Bogotá, Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127094?>

Reyes T. & Vassolo R (2019). ¿Cómo hacer un análisis vertical de los estados financieros? Clase ejecutiva. <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/como-hacer-un-analisis-vertical-de-los-estados-financieros/#:~:text=Un%20m%C3%A9todo%20para%20analizar%20el,durante%20el%20mismo%20per%C3%ADodo%20contable>.

Riquelme. (2022). Razones Financieras (fórmulas, tipos e interpretación). Retrieved from <https://www.webyempresas.com/razones-financieras>.

Riquelme. (2022). *Estrategia de Penetración de mercado*. Web y Empresas <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-penetracion-de-mercado/>

Romén Fuentes, J. C. (2018). *Estados Financieros Básicos 2018* (2ª. ed.). México, D.F: Editorial ISEF.

Rosario Díaz, J. & de Rosario, A. H. (2017). Dirección financiera: inversión. Almería: Editorial Universidad de Almería. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/44579>

Rus Arias, E. (.2020). *Estructura financiera*. Economipedia.

Sapag N., Sapag R. & Sapag J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Silva, E. (2018). Activos afectados a operaciones del objeto ordinario del negocio. <https://sites.google.com/site/lacontabilidadgeneralegsb/4-desarrollo/e-activos-afectados-a-operaciones-del-objeto-ordinario-del-negocio>

- Tellez, A. (2020). Citando a Rodríguez, S. (2017). *Finanzas Personales*. Bogotá: Ediciones Uniandes. <https://finanzaspara.com/finanzas/capitulo-2-las-piezas-del-rompecabezas-los-conceptos-iniciales/>
- Torres, A. (2017). *El proceso de captación y colocación de créditos y la gestión del efectivo en las cooperativas de ahorro crédito del segmento 2 de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Magíster en Gestión Financiera, Universidad Técnica de Amba
- Uriarte, J. (2020). *Demanda*. Demanda: clasificación, factores, características y ejemplos (caracteristicas.co)

## Anexos

### Anexo 1: Carta autorización

San Pedro, 25 de febrero de 2022

Universidad Internacional de las Américas  
Facultad de Administración de Empresas

Estimados señores:

Yo Dannel Huang Espinoza, cedula 1-1268-0638 del área de Gerencia Financiera de Banco Cathay de Costa Rica S.A, doy consentimiento para que la estudiante Yedermin de los Ángeles Segura Sánchez cédula 1-1723-0996, de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, pueda realizar un análisis financiero de los estados contables del banco, los cuáles se encuentran publicados en la página web de Banco Cathay ([www.bancocathay.com](http://www.bancocathay.com)).

Y el mismo pueda ser utilizado en lo correspondiente al trabajo investigativo que realiza la estudiante en la carrera cursada.

Atentamente,  
DANNEL  
HUANG  
ESPINOZA  
(FIRMA)  
Dannel Huang Espinoza  
Gerencia Financiera

Firmado digitalmente por  
DANNEL HUANG  
ESPINOZA (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.01  
11:55:18 -06'00'

## Anexo 2: Encuesta aplicada

Evaluación financiera de un proyecto para implementar la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales en un banco privado del país para el I semestre del 2022

El propósito del presente cuestionario es obtener información acerca de las necesidades que poseen los usuarios bancarios y los aspectos más relevantes dentro de las entidades financieras, para de esta manera establecer el proyecto más adecuado para la captación de recursos y cartera de crédito en una entidad financiera establecida.

Actualmente es usted usuario de alguna entidad bancaria

Si

No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, indique de cuál o cuales entidades financieras es usuario. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta

---

En una entidad bancaria cuál aspecto considera que atrae más al cliente. Favor realizar la calificación del menos relevante al más relevante. Donde 1 significa menos relevante y 5 más relevante

	1	2	3	4	5
Automatización en los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasas de interés y comisiones favorables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios personalizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidad en las líneas de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De los servicios que ofrecen las entidades bancarias. Favor realizar la calificación del menos utilizado al más utilizado. Donde 1 significa menos utilizado y 5 más utilizado

	1	2	3	4	5
Préstamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos automáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ahorro e Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depósitos y Movilización de Fondos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjetas de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En una escala del 1 al 5, en donde 5 es muy importante, y 1 es nada importante, cómo calificaría la relevancia que tiene en la actualidad poder autogestionar sus transacciones bancarias

1- Nada Importante .....5. Muy importante

En el área de servicio al cliente de un banco, ¿cuál característica considera con mayor relevancia? Favor realizar la calificación del menos relevante al más relevante. Donde 1 significa menos relevante y 5 más relevante

	1	2	3	4	5
Agilidad en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato amable y personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmeza y Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué aspecto hace posible que usted sea fiel usuario de una entidad bancaria? . Favor realizar la calificación del menos relevante al más relevante. Donde 1 significa menos relevante y 5 más relevante

	1	2	3	4	5
Facilidad para gestionar sus transacciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee una plataforma rápida y segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidad de sucursales físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depende del tipo de mercado al que está dirigida la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posicionamiento Bancario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor realizar la calificación del menos relevante al más relevante. Donde 1 significa menos relevante y 5 más relevante ¿Cuál medio considera más eficiente utilizar para realizar una consulta al banco?

	1	2	3	4	5
Llamada telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistente virtual de servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manera Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué aspecto es primordial en una entidad bancaria para que sea elegida por usted para realizar sus trámites bancarios? Siendo la calificación 1 la de menor importancia para usted

	1	2	3	4	5
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidad y Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría en la inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad al realizar los trámites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Anexo 3: Entrevista aplicada**

#### **Evaluación financiera de un proyecto para implementar la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales en Banco Cathay de Costa Rica S.A para el I semestre 2022**

---

Aplicado a:	Lugar de la entrevista:
Puesto que desempeña:	Hora de inicio
Experiencia:	Hora de Término

La entrevista tiene como propósito, la recolección de datos que abarquen la información correspondiente a la administración organizacional de Banco Cathay de Costa Rica S.A, en cuanto a la captación de recursos y cartera de crédito, destinada únicamente al Tema de investigación: Evaluación financiera de un proyecto para implementar la captación de recursos y la cartera de créditos empresariales en Banco Cathay de Costa Rica S.A para el I semestre 2022

¿Cómo Banco Cathay de Costa Rica ha logrado la atracción de clientes? (Variable. Estudio de Mercado. Indicador. Penetración de Mercado)

¿Cuáles plataformas se utilizan, para que una persona pueda tener conocimiento acerca de Banco Cathay de Costa Rica S.A? (Variable. Estudio de Mercado. Indicadores Penetración de Mercado)

¿Cuáles son los Productos Bancarios y Productos de crédito que el banco ofrece?

¿Cuentan con tasas o comisiones favorables para los clientes de la entidad? ¿Cuáles son y porqué las considera favorables o desfavorables? (Variable. Estudio de Mercado. (Variable. Estudio de Mercado. Indicadores Productos Bancarios y Crediticios- Tasas de Interés y comisiones)

Posee la entidad procesos que sean indispensables en la atracción de nuevos clientes y que permitan obtener de ellos la información necesaria antes de que una persona física o jurídica forme parte de la base de datos de Banco Cathay de Costa Rica S.A. Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son? (Variable. Estudio Técnico. Indicador. Proceso Productivo)

Considera que el banco cuenta con las herramientas necesarias para la atracción de clientes y la administración correcta de recursos que estos posean en la entidad financiera, así como la capacidad tecnológica de solventar cualquier incidencia dada dentro del uso de sus servicios (Variable. Estudio Técnico. Indicador, Recursos.)

¿Cuáles requisitos son indispensables para que una persona jurídica o física pueda acceder a la utilización de cuentas bancarias propias (corriente o de ahorro), inversiones, servicios de

SINPE tales como transferencias, cheques créditos y débitos directos y servicios internacionales (compra y venta de divisas, transferencias al exterior, cartas de crédito y cobranzas)? (Variable. Estudio Administrativo. Indicador Procedimientos. Y Normativa Interna)

¿Cuáles requisitos son indispensables para que una persona jurídica pueda acceder a la cartera de crédito del banco? (Variable. Estudio Administrativo. Indicador Procedimientos y Normativa Interna)

¿Cuáles áreas de la entidad se ven estrechamente relacionadas con la atracción de recursos y cartera de crédito empresarial? (Estudio Administrativo. Indicador. Estructura organizacional)

Después de que el cliente forma parte de la base de datos, se le da algún seguimiento para determinar que se encuentra activo y que la información recolectada anteriormente no ha variado y que el mismo se encuentra a gusto con el servicio brindado por la entidad. (Estudio Técnico. Proceso productivo y Localización)

Tiene la entidad financiera un método eficiente para solventar las consultas que poseen los clientes o posibles clientes de Banco Cathay de Costa Rica S.A y de esta manera lograr una mayor captación de recursos (Variable. Estudio Administrativo. Indicador. Estructura del proyecto)