

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA PARA SELECCIONAR LA
UBICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS DE APERTURAS Y
TRASLADOS DE SUCURSALES QUE MEJORE LA RENTABILIDAD
SEGÚN EL PLAN DE INVERSIONES**

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

SUSTENTANTE

SEBASTIÁN JIMÉNEZ GUTIÉRREZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de iniciar y finalizar esta etapa de mi vida siempre gozando de salud y con las fuerzas necesarias para levantarme cada día con las ganas de dar lo mejor de mí y luchar por mis sueños.

A mis padres Guillermo y María, quienes son mi mayor ejemplo y las personas más importantes de mi vida; los amo incondicionalmente y sé que ellos a mí también.

A mis hermanos William, Federico y Glen, porque me han guiado y aconsejado en cada decisión importante de mi vida.

A mi familia y amigos que siempre me han apoyado.

Agradecimientos

A mi querida Universidad de Costa Rica por darme todas las herramientas necesarias para finalizar esta aventura de manera exitosa, siempre será mi alma máter.

A BAC San José por confiar en mí y darme la oportunidad de realizar este trabajo en la empresa financiera más grande de la región. A don Francisco Echandi, y toda la Gerencia de Operaciones, por su apoyo durante esta etapa. También a la Gerencia de Canales de Servicio, especialmente, al equipo gerencial por toda su colaboración.

A mi profesora guía MSc. Maribel Varela por todo su guía, apoyo y consejos. Fueron de gran ayuda.

A mi profesor tutor MSc. Roy Delgado, quien siempre tuvo el consejo y la guía oportuna y ha sido fundamental en este proceso.

A todos mis amigos, quienes siempre me dieron el ánimo necesario para superar los momentos difíciles.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Finanzas”.

MBA. Maribel Varela Fallas

Profesora Guía

MBA. Roy Delgado Alpízar

Lector

MBA. Francisco Echandi Gurdíán

Lector de Empresa

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sebastián Jiménez Gutiérrez

Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Tabla de contenido.....	v
Resumen.....	xi
Lista de tablas.....	xii
Lista de figuras.....	xiii
Lista de abreviaturas.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS CONCEPTUALES REFERENTES A LA PREPARACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN COSTA RICA.....	8
1.1. Generalidades del análisis de las inversiones estratégicas.....	8
1.1.1. La estrategia corporativa y los proyectos de inversión.....	8
1.1.2. El estudio de proyectos.....	9
1.2. Fundamentos teóricos del análisis de proyectos.....	12
1.2.1. Identificación de oportunidades inversión.....	12
1.2.2. La preparación y evaluación de proyectos.....	13
1.2.3. El estudio de mercado.....	15
1.2.4. Las inversiones en los proyectos.....	16
1.2.5. Elaboración de flujos de efectivo.....	18
1.2.6. Los métodos de evaluación.....	21
1.2.6.1. Valor actual neto (VAN).....	21
1.2.6.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	23
1.2.6.3. Costo beneficio (C/B).....	24
1.2.6.4. Índice de Deseabilidad (ID).....	25
1.2.6.5. Valor actual neto ajustado (VANA).....	25
1.2.6.6. Costo beneficio anual (CBA).....	26
1.2.6.7. Periodo de recuperación (PR).....	26
1.2.6.8. Periodo de recuperación descontado (PRD).....	27
1.2.7. El costo de capital.....	28
1.2.8. Jerarquización de los proyectos de inversión.....	28
1.3. Los estados financieros.....	30
1.3.1. Balance general.....	30
1.3.2. Estado de resultados integral.....	31

1.3.3.	Estado de cambios en el patrimonio.....	31
1.3.4.	Estado de flujo de efectivo.....	32
1.3.5.	Notas de los estados financieros.....	32
1.3.6.	Técnicas de análisis de estados financieros.....	33
1.3.6.1.	Análisis horizontal	33
1.3.6.2.	Análisis vertical.....	34
1.4.	Sistema financiero costarricense	34
1.4.1.	Conceptos claves	35
1.4.1.1.	Sistema financiero.....	35
1.4.1.2.	Bancarización	35
1.4.1.3.	Composición del sistema bancario costarricense	36
1.4.1.3.1.	Bancos comerciales del estado.....	36
1.4.1.3.2.	Bancos creados por leyes especiales	37
1.4.1.3.4.	Empresas financieras no bancarias.....	37
1.4.1.3.5.	Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.....	38
1.4.1.3.6.	Entidades autorizadas del sistema financiero nacional para la vivienda.....	38
1.4.1.3.7.	Otras entidades financieras.....	38
1.4.1.3.8.	Entidades del mercado cambiario.	38
1.5.	Desarrollo humano.....	39
1.5.1.	Índice de Desarrollo Humano	39
1.5.2.	Índice de Esperanza de Vida (IEV).....	39
1.5.3.	Índice de Conocimiento (IC).....	39
1.5.4.	Índice de Bienestar Material (IBM)	39
CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DEL BANCO BAC SAN JOSÉ: SU HISTORIA, ESTRUCTURA ACTUAL Y GESTIÓN FINANCIERA		41
2.1.	Grupo Financiero BAC Credomatic.....	41
2.1.1.	Empresas que lo conforman	41
2.1.2.	Fundación.....	43
2.1.3.	Cambio de imagen.....	44
2.2.	Marco estratégico de Banco BAC San José.....	45
2.2.1.	Misión	45
2.2.2.	Visión	46
2.2.3.	Valores	46
2.2.4.	Grupos de interés.....	47
2.2.4.1.	Clientes de BAC San José.....	48

2.2.4.2.	Competencia.....	49
2.2.4.3.	Proveedores	52
2.2.4.4.	Socios estratégicos	52
2.3.	Estructura gerencial.....	53
2.4.	Políticas organizaciones	55
2.4.1.	Sistema de Gestión Responsable del Negocio	55
2.4.2.	Sistema de Gestión de Calidad.....	56
2.4.3.	Sistema de Gestión Ambiental y Salud, y Seguridad Ocupacional.....	57
2.4.4.	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.....	57
2.4.5.	Sistema de Gestión de Seguridad de las Sociedades: Continuidad de Negocios.....	58
2.4.6.	Sistema de Gestión de Sostenibilidad	59
2.4.7.	Organizaciones a las que pertenece.....	60
2.5.	Oferta comercial.....	62
2.5.1.	Productos y servicios.....	62
2.5.2.	Canales de servicio.....	63
2.6.	Gestión financiera	63
2.6.1.	Valor económico generado	63
2.6.2.	Estados financieros auditados	64
2.6.2.1.	Balance general	64
2.6.2.2.	Estado de resultados	66
2.6.2.3.	Estados de cambios en el patrimonio	68
2.6.2.4.	Estado de flujos de efectivo	70
2.6.2.5.	Indicadores financieros	71
CAPÍTULO III Análisis financiero de BAC San José y sus perspectivas comerciales en el sector bancario costarricense.....		
3.1.	Objetivo.....	73
3.2.	Justificación	73
3.3.	Análisis financiero de BAC San José.....	74
3.3.1.	Balance general	74
3.3.1.1.	Análisis vertical del balance general	74
3.3.1.1.1.	Activos	75
3.3.1.1.2.	Pasivos.....	75
3.3.1.1.3.	Patrimonio	76
3.3.1.2.	Análisis horizontal del balance general.....	76
3.3.1.2.1.	Activos	77

3.3.1.2.2.	Pasivos.....	78
3.3.1.2.3.	Patrimonio.....	79
3.3.2.	Estado de resultados.....	79
3.3.2.1.	Análisis vertical del estado de resultados.....	79
3.3.2.1.1.	Ingresos.....	80
3.3.2.1.2.	Gastos.....	81
3.3.2.1.3.	Utilidad.....	82
3.3.2.2.	Análisis horizontal del estado de resultados.....	82
3.3.2.2.1.	Ingresos.....	83
3.3.2.2.2.	Gastos.....	83
3.3.3.	Indicadores financieros.....	84
3.4.	Sucursales actuales.....	86
3.4.1.	Enfoque financiero.....	86
3.4.1.1.	Composición de estados de resultados.....	86
3.4.1.2.	Análisis vertical de los estados de resultados de las sucursales.....	88
3.4.1.2.1.	Ingresos.....	90
3.4.1.2.2.	Gastos.....	90
3.4.1.2.3.	Utilidad.....	91
3.4.1.3.	Ranking de rentabilidad de sucursales.....	91
3.4.2.	Enfoque de servicio.....	94
3.4.3.	Enfoque sociodemográfico.....	97
3.4.4.	Enfoque de la competencia.....	99
3.5.	Análisis financiero de proyectos nuevos.....	101
3.5.1.	Proyecto A – Zona costera.....	103
3.5.2.	Proyecto B – Zona rural.....	105
3.5.3.	Proyecto C – Zona Metropolitana.....	107
3.5.4.	Priorización del plan de inversión.....	109
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EVALUACIÓN DE UBICACIONES Y PRIORIZACIÓN DE EJECUCIÓN SUCURSALES		
.....		112
4.1.	Objetivo.....	112
4.2.	Justificación.....	112
4.3.	Marco de la propuesta.....	113
4.4.	Modelo para la evaluación y la selección de ubicaciones para sucursales.....	117
4.4.1.	Factores de éxito para la rentabilidad de una sucursal.....	117
4.4.1.1.	Variables financieras.....	117

4.4.1.2.1.	Valor actual neto (VAN).....	117
4.4.1.2.1.	Tasa interna de retorno (TIR).....	118
4.4.1.2.	Niveles de servicio	118
4.4.1.2.1.	Cajas.....	118
4.4.1.2.2.	Mostrador	119
4.4.1.3.	Variables sociodemográficas.....	119
4.1.3.1.1.	Tamaño de la población	119
4.1.3.1.2.	Índice de Desarrollo Humano (IDH).....	120
4.4.1.4.	Competencia.....	120
4.4.1.4.1.	Presencia de la competencia.....	120
4.4.2.	Matriz de evaluación de ubicación de posibles sucursales.....	120
4.5.	Modelo de priorización de proyectos de inversión	122
4.5.1.	Valor actual neto (VAN).....	123
4.5.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	124
4.5.3.	Periodo de recuperación descontado (PRD).....	125
4.5.4.	Costo beneficio.....	125
4.5.5.	Matriz de jerarquización del plan de inversión	126
4.6.	Ejercicio de simulación.....	128
4.6.1.	Posibles proyectos de inversión	129
4.6.2.	Datos financieros.....	130
4.6.3.	Nivel de servicio esperado	130
4.6.4.	Datos sociodemográficos	131
4.6.5.	Presencia de la competencia.....	132
4.6.6.	Matriz comparativa de ubicaciones.....	133
4.6.7.	Priorización del plan de inversiones.....	135
4.6.8.	Diseño de las sucursales.....	137
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		139
5.1.	Conclusiones	139
5.2.	Recomendaciones.....	145
Bibliografía		151
ANEXOS		155
Anexo 1.	Estados financieros de BAC San José, S.A. 2012 a 2016	155
Anexo 1.1.	Balance General.....	155
Anexo 1.2.	Estado de Resultados	156
Anexo 2.	Análisis vertical y horizontal.....	157
Anexo 2.1.	Análisis vertical Balance General.....	157

Anexo 2.2. Análisis Horizontal Balance General	158
Anexo 2.3 Análisis Vertical Estado de Resultados	159
Anexo 2.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	160

Resumen

El análisis y la ejecución de las inversiones son actividades fundamentales de toda organización que tenga como objetivo garantizar la sostenibilidad de su operación en el mediano y largo plazo, debido a que es a través de estas que una empresa logra la generación de capital, por el crecimiento en activos tangibles o intangibles.

Las inversiones conllevan compromiso de los recursos de la empresa en el corto, mediano o largo plazo, según sean las características del proyecto; por lo que es necesario que la organización tenga claro cuál es la estrategia corporativa para que los proyectos estén relacionados con ella y se puedan considerar inversiones estratégicas que aporten al logro de los objetivos empresariales.

Si se interpreta que las inversiones pueden surgir como la solución a un “problema” —como lo puede ser la renovación o la modernización de un equipo, o la necesidad de expansión para cubrir una demanda creciente— es importante analizar entonces cuál solución es la que más le conviene a la empresa; la cual, por lo general, es la que ofrece un uso más eficiente de los recursos económicos principalmente, es decir, la más rentable.

En el marco del análisis de las posibles soluciones, estas deben someterse a una serie de estudio para determinar su factibilidad (técnica, legal, ambiental, entre otras). Específicamente, desde el aspecto financiero, el proceso de preparación y evaluación de proyectos de inversión debe considerar elementos como la inversión inicial, la rentabilidad, el riesgo, el plazo y el grado de recuperación de cada proyecto para identificar sus beneficios económicos y estratégicos.

Como lo menciona Sapag et al. (2014), “la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirvan para evaluar la conveniencia económica de implementar un proyecto”, es por esto por lo que resulta crítico someter las inversiones a métodos de evaluación como lo son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el costo beneficio (C/B) y el periodo de recuperación descontado (PRD).

La planeación estratégica de las inversiones no está completa si no se hace una jerarquización del plan de inversiones que defina el orden de ejecución en función de los beneficios que le aporta a la empresa.

La unificación de diversos métodos de análisis financieros para analizar las inversiones le permite a la Gerencia de la empresa tener una visión más amplia y ejecutar aquellas que realmente aporten a la estrategia corporativa y en el orden que más beneficie a la organización.

Lista de tablas

Tabla 1.1 Fases de la evaluación de proyectos	14
Tabla 1.2 Estructura del flujo de efectivo	20
Tabla 2.1 Valores de BAC San José	47
Tabla 2.2 Estructura balance general	64
Tabla 2.3: Estructura de Estado de Resultados	67
Tabla 2.4: Estructura de estado de cambios en el patrimonio	69
Tabla 2.5: Estructura de estado de flujo de efectivo	70
Tabla 2.6: Indicadores financieros	72
Tabla 3.1: Análisis vertical balance general 2016 – 2012	74
Tabla 3.2: Análisis horizontal balance general 2012-2016	77
Tabla 3.3: Análisis vertical de estado de resultados 2012-2016	80
Tabla 3.4: Análisis horizontal de estado de resultados 2012-2016	82
Tabla 3.5: Indicadores financieros BAC San José S.A. del 2012 al 2016	85
Tabla 3.6: Estructura equivalente para estados de resultados	87
Tabla 3.7: Análisis de vertical de estados de resultados de sucursales	89
Tabla 3.8: <i>Ranking</i> de sucursales por utilidad neta	92
Tabla 3.9: Niveles de servicio para sucursales	95
Tabla 3.10: Análisis de rentabilidad según datos sociodemográficos	97
Tabla 3.11: Cantidad de sucursales bancarias por cantón	100
Tabla 3.12: Sucursales por cantón (peores resultados)	101
Tabla 3.13: Razones financieras sucursal zona costera	104
Tabla 3.14: Razones financieras sucursal zona rural	107
Tabla 3.15: Razones financieras sucursal zona metropolitana	109
Tabla 3.16: Priorización de plan de inversión	109
Tabla 4.1: Etapas para la evaluación de propuestas de inversión	116
Tabla 4.2: Matriz de comparación de ubicaciones	121
Tabla 4.3: Valor actual neto	124
Tabla 4.4: Tasa interna de retorno (TIR)	124
Tabla 4.5: Periodo de recuperación descontado	125
Tabla 4.6: Costo beneficio	126
Tabla 4.7: Matriz de jerarquización del plan de inversión	127
Tabla 4.8: Propuestas de proyectos de inversión	129
Tabla 4.9 Datos financieros por proyecto	130
Tabla 4.10 Niveles de servicio esperados	131
Tabla 4.11 Características sociodemográficos de las ubicaciones	132
Tabla 4.12 Presencia de la competencia	133
Tabla 4.13 Matriz comparativa de ubicaciones	134
Tabla 4.14 Notas por proyecto	134
Tabla 4.15 Matriz de priorización del plan de inversión	135
Tabla 4.16 Priorización de plan de inversiones	136

Lista de figuras

Figura 2.1 Grupos de interés de BAC San José.....	48
Figura 2.2 Esquema jerárquico de las sucursales	54

Lista de abreviaturas

VAN	Valor actual neto
TIR	Tasa interna de retorno
C/B	Costo - beneficio
ID	Índice de deseabilidad
VANA	Valor actual neto anualizado
CBA	Costa beneficios anualizado
PR	Periodo de recuperación
PRD	Periodo recuperación descontado
IDH	Índice de desarrollo humano
IEV	Índice de esperanza de vida
IC	Índice de conocimiento
IBM	Índice de bienestar material

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de los recursos destinados para la apertura de nuevas sucursales a través del diseño de un modelo que considere las variables sociodemográficas, económicas y de negocio más determinantes que afectan los ingresos y los gastos de una sucursal; además, busca realizar un análisis financiero a través de índices que permitan priorizar el plan de inversiones.

Uno de los objetivos fundamentales para cualquier organización con fines de lucro es generar el mayor valor posible para sus dueños no solo a nivel económico, sino también en el aspecto social y ambiental. Es por esto por lo que resulta tan relevante utilizar los recursos de manera óptima, principalmente, cuando se trata de inversiones fuertes y de largo plazo, como es el caso de nuevas sucursales.

Toda inversión debe de analizarse desde la perspectiva financiera para asegurar, al menos, que la expectativa de rendimientos es mayor que el costo de los fondos de financiamiento; eso es generar valor. Otras actividades fundamentales son determinar una metodología de análisis para relacionar costos e ingresos, y proyectar un comportamiento futuro de los beneficios de la inversión. Este trabajo se basa en la metodología de proyección de flujo de efectivo para el análisis de rentabilidad de los proyectos, pero aboga por estudiar y determinar cuáles son las variables más importantes que pueden mejorar la rentabilidad de la inversión y cómo se debe de priorizar en conjunto con los demás proyectos.

En una industria con mayor competencia y con patrones de consumo cambiantes influenciados por la generación *millennial*, como lo es la industria bancaria, la decisión de abrir nuevos puntos físicos debe ser muy bien analizada y valorada, pues no solo significa una importante cantidad de recursos económicos y humanos, sino que también genera un compromiso a largo plazo; como lo explica Marín et al. (2014), “la estrategia de una empresa consiste en comprometer los recursos de la misma con un futuro deseado”. En este contexto, decidir dónde se abre un nuevo punto de servicio es un proyecto que debe de formar parte integral de la estrategia corporativa de la organización.

Dentro del proceso del establecimiento de la estrategia corporativa, existe la planeación financiera; la cual permite a la Alta Gerencia definir cuáles deben ser los proyectos de inversión que se van a ejecutar; usualmente, esta se define con al menos un año de anticipación (deseablemente) y se establecen los beneficios que se esperan de cada uno de ellos. Dentro del plan de inversiones, unos proyectos son más atractivos que otros y todos compiten por una cantidad limitada de recursos; es por esto por lo que este trabajo también plantea el establecimiento de una serie de indicadores financieros que permita a BAC San José priorizar la ejecución según lo que ha definido como importante.

Entender no solo la rentabilidad de la inversión a través de métricas como el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR), sino incluir otros indicadores como el costo beneficio y el periodo de recuperación por flujos descontados permite dar una visión más integral de los proyectos; ya que no solo se consideran los ingresos y los gastos, sino también otros elementos fundamentales en la evaluación de proyectos como lo son el riesgo y el costo.

En el primer capítulo de este trabajo, se explicará el contexto del tema, así como los conceptos teóricos principales con el objetivo de ubicar al lector sobre la importancia de realizar un análisis financiero profundo en el momento de proyectar y evaluar proyectos de inversión. Se abordarán conceptos relacionados con ingresos, gastos, costo de capital, estados financieros, flujos de efectivo, costo de oportunidad, indicadores financieros y demás conceptos teóricos que sustentan el enfoque de este proyecto. También, se mencionará de manera resumida el marco del sistema financiero de Costa Rica y las características más relevantes.

En el segundo capítulo, se hará una descripción de la situación actual de la empresa, donde se abordará la estructura administrativa y gerencial de BAC San José, así como su entorno y gestión financiera a través de la inclusión de los estados financieros auditados de la empresa y la exposición de los principales indicadores financieros.

En el tercer capítulo, se hará un análisis de la situación diagnóstica donde se estudiarán las variables más determinantes que influyen en la rentabilidad de una sucursal, por ejemplo, los productos más rentables, los gastos más importantes, la inversión inicial,

la competencia, el entorno socioeconómico de la zona, entre otros más que permitan pronosticar los elementos más importantes a considerar en el momento de realizar la apertura de una sucursal y cuál debería ser su nivel de priorización dentro del plan de inversión.

En el cuarto capítulo, se elaborará la propuesta de un modelo que evalúe cada una de las opciones geográficas para implementar una nueva sucursal, ya sea por traslados o por apertura, con el objetivo de determinar cuál punto favorece a mejorar la rentabilidad para posteriormente priorizar el plan de inversiones a través del cálculo y el análisis de indicadores financieros.

Por último, en el quinto capítulo, se darán las conclusiones y las recomendaciones que surjan de los capítulos anteriores.

Difícilmente, se puede llegar a un consenso sobre una metodología única para la evaluación de proyectos de inversión y este trabajo no lo pretende ser, pero sí se plantea ofrecer herramientas de análisis adicionales a BAC San José para la toma de decisiones. Aunque existen otras consideraciones adicionales al análisis financiero que se evalúan en el momento de realizar proyectos de inversión, como son las relacionadas con la competencia o con la estrategia corporativa que pueden motivar a la administración a ejecutar o no una inversión, se debe de tener claro cuál es el costo de oportunidad o, en otras palabras, a qué se renuncia por tomar una decisión de esta índole.

Este trabajo simulará el análisis de los proyectos que están dentro del plan de inversiones de nuevas sucursales, considerará tanto el contexto externo como interno para mejorar la rentabilidad y, posteriormente, analizará el conjunto de inversiones para priorizar su ejecución de acuerdo con los factores de rentabilidad, inversión, periodo de recuperación y riesgo.

La apertura de sucursales físicas exige una importante inversión inicial, es por esto que estos proyectos se deben de analizar y evaluar muy bien antes de tomar la decisión de realizar la apertura de un nuevo punto de atención al cliente o de trasladar algún punto que ya esté en funcionamiento. La compra de equipo o de mobiliario, el alquiler de un local, la remodelación que esta involucre, la contratación de nuevos colaboradores,

entre otros, son costos importantes que deben de ser compensados, idealmente, con ingresos constantes y atractivos.

Ante un crecimiento moderado de la economía costarricense para los próximos dos años —según datos del Banco Central crecerá en el orden del 3,6% para el 2018 y el 2019, mientras que en el 2016 el aumento fue de un 4,3% y en el 2017 de un 3,9%— y la cada vez más agresiva competencia, es necesario mejorar la eficiencia del negocio para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo.

Periódicamente, se define un plan de inversiones para el año siguiente donde se identifican las zonas geográficas donde se debe realizar la apertura de una nueva sucursal, ya sea por motivos de cobertura o penetración, y en cuáles sucursales se requiere un traslado o una remodelación por motivos de servicios o eficiencias. A pesar de la pequeña extensión territorial de Costa Rica, existen diferencias sociodemográficas relevantes que deben de ser consideradas en cada proyecto de apertura para mejorar la rentabilidad. Este análisis debe considerar los productos más atractivos para el mercado que se pretende atender, así como los costos operativos y la estrategia de la organización.

Uno de los objetivos principales de este proyecto es diseñar e implementar un modelo de análisis que considere las variables más relevantes de entorno de la zona donde se va a establecer la nueva sucursal para identificar cuál debe ser su ubicación ideal y la oferta de servicio que esta debe de ofrecer para mejorar su rentabilidad. Dentro del catálogo de variables a considerar, se tomarán en cuenta aspectos económicos, financieros, sociales, de mercado y de negocio.

Es una realidad que los clientes son exigentes con la oferta de valor de las empresas y aprecian cada vez más el servicio sobre otros factores como el precio. Por lo anterior, es necesario analizar los patrones de consumo, el nivel socioeconómico, la expectativa de servicio, entre otros elementos, para diseñar sucursales destinadas a satisfacer de manera adecuada las necesidades del cliente y ubicarlas en las zonas más convenientes para el mercado al cual se pretende atender; sin embargo, no se debe dejar de lado la eficiencia y la competitividad en cuanto a costos para mejorar la rentabilidad del proyecto, aumentar los ingresos y disminuir los costos de operación.

Otro objetivo fundamental de este trabajo es realizar un análisis financiero de cada una de las inversiones para determinar su priorización de ejecución de acuerdo con los criterios que defina la organización, como lo pueden ser rentabilidad, riesgo, periodo de recuperación, contribución o inversión inicial. Actualmente, cada uno de los proyectos se analizan a través de las razones financieras del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), pero no se hace una comparación entre ellos para definir un nivel de relevancia y, por lo tanto, de ejecución.

Las organizaciones, generalmente, se encuentran en un constante dinamismo; por lo que lo planeado al inicio del periodo no siempre se ejecuta como se concibió, ya sea por factores internos o externos. Recortes de presupuesto, sobreejecución presupuestaria, cambios en la estrategia o nuevos negocios pueden hacer que alguna inversión que estaba dentro del plan no se realice o se posponga. Es en este contexto que toma relevancia suministrar a la organización de un modelo de análisis financiero que permita dar visibilidad de los costos y los beneficios de cada proyecto, y que facilite la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, resulta relevante responder la interrogante de ¿cuál ubicación geográfica permite mejorar la rentabilidad de una nueva sucursal y cuál debe ser el orden de priorización del plan de inversiones de nuevas sucursales?

En el marco de la pregunta anterior, es que se desarrollará este trabajo para analizar los elementos más relevantes y determinantes en la rentabilidad de las sucursales y del plan de inversiones, enfocando el objetivo general de este proyecto en proponer un modelo de evaluación financiera para nuevas sucursales y traslados de sucursales en marcha; el cual le permita a BAC San José determinar la ubicación geográfica que mejore la rentabilidad esperada y la priorización de ejecución de cada proyecto mediante el establecimiento de indicadores financieros. En cuanto a los objetivos específicos, se abordarán los siguientes puntos:

- I. Contextualizar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de evaluación de proyectos de inversión, el contexto en el que se toman las decisiones de inversión dentro de las organizaciones y el entorno de la industria financiera donde se encuentra inmerso BAC San José.

- II. Exponer las principales características organizacionales y financieras de la empresa BAC San José, así como conocer su historia y evolución hasta la actualidad.
- III. Analizar las variables financieras, socioeconómicas y de la industria más relevantes en la rentabilidad de las sucursales a través del estudio de los estados financieros, indicadores de servicio y entorno de las sucursales.
- IV. Elaborar un modelo de análisis financiero que permita mejorar la rentabilidad esperada de cada proyecto de 2018 según la zona geográfica donde se ubique y comparar estos proyectos a través del establecimiento de indicadores financieros que determinen una priorización de ejecución.
- V. Formular conclusiones y recomendaciones con base en el análisis de la rentabilidad de cada proyecto con el fin de seleccionar las ubicaciones geográficas más rentables y priorizar la ejecución de los proyectos de acuerdo con los indicadores financieros de cada uno.

En cuanto a la metodología de investigación, el tipo de investigación que se aplicará está compuesta por cinco tipos de investigación según cada objetivo. Para el capítulo uno, relacionado con el marco teórico del trabajo, el tipo de metodología de investigación es de tipo exploratoria; por lo que se consultan diferentes fuentes bibliográficas existentes relacionadas con el análisis financiero de proyectos de inversión. En este caso, el método será de tipo documental a través de la investigación y exposición de la información recopilada en las fuentes bibliográficas.

Para el capítulo dos, en el cual se exponen las características de la empresa, el tipo de investigación es exploratoria en la información disponible tanto a lo interno de la organización como en fuentes externas. El método para este capítulo será documental y de campo, donde se investigará y recopilará la información pertinente sobre la empresa tanto en el ámbito gerencial, administrativo como comercial y financiero.

Para el capítulo tres, donde se abordará el análisis de la empresa, los estados financieros y las características de las sucursales, se utilizará el tipo de investigación analítica y explicativa para exponer las variables determinantes de la rentabilidad de una sucursal. Para este caso, el tipo de metodología que se va a emplear es analítico crítico.

En el capítulo cuatro, donde se expondrá el modelo propuesto, se utilizará el tipo de investigación interpretativa y explicativa con el fin de fundamentar, de acuerdo con el análisis del capítulo tres, un modelo que permitirá determinar la opción geográfica más conveniente que favorezca a la rentabilidad de las sucursales, tanto para nuevas aperturas como para traslados de sucursales en marcha. El método será inductivo y analítico a través del cual se considerarán las variables más relevantes y se incluirán en el modelo.

Finalmente, para el capítulo cinco, donde se abordarán las conclusiones y las recomendaciones, el tipo de investigación será explicativa. El método será de tipo inductivo, analítico y de síntesis, debido que se considerará la información de los capítulos anteriores para exponer una serie de conclusiones y facilitar las recomendaciones pertinentes a la organización.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS CONCEPTUALES REFERENTES A LA PREPARACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN COSTA RICA

1.1. Generalidades del análisis de las inversiones estratégicas

1.1.1. La estrategia corporativa y los proyectos de inversión

Según la Real Academia Española, la estrategia se puede entender como “un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima a cada momento” y tiene su origen en el griego *stratēgia* el cual significa “el arte del general”. Si se analiza en conjunto el significado como la raíz etimológica, se puede concluir que la estrategia es una estructura que permite la consecución de metas a través de la dirección. Si se ubica la estrategia a nivel empresarial, comúnmente, se relaciona la estrategia con aquellas acciones que realiza una empresa u organización para diferenciarse de la competencia.

Uno de los autores más reconocidos en el tema de estrategia empresarial es Michael Porter (1996), quien aborda la estrategia como el esfuerzo que hace una empresa u organización para generar una ventaja competitiva. También, el catedrático norteamericano aclara qué no es estrategia: aquellas decisiones necesarias para mantener la competitividad dentro de una industria que no hagan que la empresa se diferencie de las demás, no es estrategia. Por el contrario, y como se mencionó anteriormente, la estrategia se basa en diferenciarse de la competencia a través de un atributo diferenciador o ventaja competitiva.

Según Marín et al. (2014) “la estrategia de una empresa consiste en comprometer los recursos de la misma con un futuro deseado” (p. 23) y los autores agregan que la estrategia favorece “el posicionamiento de la empresa en una industria y establece la configuración de cadena de actividades para lograr ese posicionamiento. En ausencia de competencia, los líderes del mercado pueden atender a todos los segmentos y ocupar todos los posicionamientos” (p. 24). Es decir, la estrategia está relacionada con el posicionamiento y con la ventaja competitiva.

Otro elemento muy relevante es el tiempo, según Porter (1996), en el mejor de los casos, la ventaja competitiva es algo temporal; ya que es muy probablemente que la competencia pueda copiar los esfuerzos que hace una empresa para diferenciarse del resto. Si una compañía no tiene la capacidad de diferenciarse y posicionarse, la industria se vuelve altamente peligrosa; pues el único elemento diferenciador podría ser el precio, lo cual se cataloga como una competencia destructiva.

Las inversiones estratégicas íntimamente relacionadas con la estrategia corporativa, la cual rige a la organización en cuanto al grado diversificación horizontal, el nivel de integración vertical y el alcance geográfico. Según Marín et al. (2014), las inversiones estratégicas son aquellas “decisiones que afectan a la estrategia corporativa de las empresas” (p. 27). Las decisiones estratégicas deben de tomarse con el objetivo de acercar a la organización a las metas y los objetivos deseados, deben comprometer los recursos de acuerdo con el rumbo definido previamente.

La estrategia de la empresa consiste en perseguir un futuro deseado escogiendo cuidadosamente una serie de actividades que se integren entre sí para brindar un bien o servicio en un mercado, y es a través de las inversiones que se construye este camino. La estrategia es el qué y las inversiones estratégicas son el cómo.

1.1.2. El estudio de proyectos

La estrategia no se trata tampoco de aceptar todos los proyectos que estén relacionados con el crecimiento de la empresa, eso sería simplemente insostenible en el mediano plazo, pues los recursos son restringidos, sino que se deben de someter a un proceso de preparación y evaluación para su posterior aceptación o rechazo. Desde el punto de vista financiero, no se puede aceptar proyectos que no sobrepasen la tasa mínima de rendimiento previamente definida o, lo que es lo mismo, aquellos proyectos que no cumplan con las expectativas mínimas requeridas. Una empresa con una estrategia definida sabe cuándo decir que no y a qué decirle que no.

Según Sapag et al. (2014) “un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolverse” (p. 01). Cuando los proyectos surgen, es porque existe una necesidad o un problema no resuelto y, como se mencionó

anteriormente, esta solución no debe de estar aislada de los demás esfuerzos que hace la organización para brindar un bien o servicio al público dentro de una industria donde existe la competencia, sino que la solución debe de acoplarse a todo el sistema en marcha y generar sinergias que le permitan a la empresa diferenciarse y posicionarse.

Un problema puede tener, *a priori*, diferentes alternativas para solventarse; no obstante, las empresas deben buscar las soluciones óptimas, las soluciones más eficientes y que más aporten a la estrategia corporativa. Es por esto por lo que es tan importante el estudio de proyectos. Para analizar la factibilidad de una solución planteada, se deben de determinar la magnitud de las inversiones, los costos, los beneficios y el plazo de ejecución de cada alternativa y, desde el punto de vista, financiero analizar su factibilidad y rentabilidad.

Según Sapag et al. (2014) “la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto” (p. 06). Si bien es cierto, una empresa puede evaluar un proyecto más allá de sus indicadores financieros, por ejemplo, ejecutar un proyecto por motivos regulatorios o provocados por la competencia o simplemente producto de un plan de crecimiento, debe ser menester de la Alta Gerencia ejecutar proyectos que aumenten el capital de la empresa.

De acuerdo con Marín et al. (2014), desde el punto de vista económico, el capital es “el conjunto de bienes tangibles e intangibles que sirven para producir otros bienes” (p. 41); por lo tanto, dicho crecimiento se da cuando una empresa incrementa sus activos, tanto tangibles como intangibles.

Dentro de la evaluación de los proyectos, lo primero que debe suceder es la presupuestación o, en otras palabras, la asignación de recursos para su ejecución. Comúnmente, los proyectos de inversión tienen efectos por varios periodos; en cuanto a proyectos estratégicos, estos normalmente son mayores a un año. Una vez identificados los posibles proyectos de inversión, estos deben de ser evaluados con el objetivo de determinar si se prosigue a una siguiente etapa de análisis o si se descartan, así como establecer un nivel de prioridad o jerarquización dentro del catálogo de

proyectos inversión del periodo. De acuerdo con Marín et al. (2014), los proyectos de inversión se pueden clasificar de la siguiente manera (p. 42):

- **Proyectos de renovación:** Son las inversiones que se ejecutan con el objetivo de renovar equipos, instalaciones o edificaciones obsoletas o desgastadas. Su objetivo es renovar las operaciones existentes.
- **Proyectos de modernización:** Estos proyectos están relacionados con todas aquellas inversiones que se ejecutan con el objetivo de mejorar la eficiencia de la empresa. Su razón de ser es mejorar la eficiencia operacional.
- **Proyectos de expansión:** Son aquellos que se ejecutan para satisfacer una demanda creciente de bienes o servicios de la empresa. Usualmente, están relacionados con alguna ubicación geográfica o canal de venta.
- **Proyectos estratégicos:** La particularidad de estos proyectos es que afectan directamente la esencia misma de la organización. Estos proyectos son consecuencia del análisis de la estrategia y se acoplan al sistema de actividades de la organización. Un ejemplo de este tipo de proyectos es la diversificación en los productos que ofrece.

La evaluación de proyectos no tiene como objetivo el análisis o la valoración de los antecedentes económicos del proyecto, por el contrario, utiliza esta información para evaluar su comportamiento futuro y pronosticar el beneficio esperado.

Por último, es importante mencionar que las evaluaciones de los proyectos no solo deben hacerse desde el ámbito estratégico y financiero, sino que también debe realizarse una evaluación social. No por ser un proyecto rentable financieramente o un proyecto que materialice la estrategia corporativa quiere decir que necesariamente tiene un impacto positivo en la comunidad; es por esto por lo que todas las organizaciones deberían evaluar el impacto que pueda tener una determinada inversión en el entorno en que opera y procurar ejecutar solo aquellos proyectos que son social y ambientalmente positivos.

1.2. Fundamentos teóricos del análisis de proyectos

1.2.1. Identificación de oportunidades inversión

La identificación de oportunidades de inversión debe de hacerse desde el marco de las siguientes tres preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿dónde queremos estar? y ¿cómo lo vamos a hacer?; por lo que estar conscientes de “dónde estamos” y de “cuál es nuestra realidad” es el punto de partida para identificar oportunidades de inversión, sin perder de vista a “dónde queremos ir”, según la estrategia corporativa.

La etapa de ¿dónde estamos? es un diagnóstico interno y externo de la organización donde se evalúan todas las áreas y los ámbitos. Se pueden aplicar diferentes herramientas ya diseñadas para estos fines como los son: análisis FODA, análisis de cinco fuerzas de Michael Porter, Matriz de Boston Consulting Group, entre otros. Independientemente de la herramienta que se seleccione para realizar este análisis, este debe de ejecutarse desde lo macro a lo micro, sin perder de vista las relaciones de causa-efecto de cada una de las variables.

El siguiente paso es el ¿dónde queremos estar?, este está íntimamente relacionado con la definición de la estrategia corporativa o competitiva de la empresa y utiliza como insumo el análisis de entorno para identificar algún problema o situación a resolver que permita a la empresa a llegar a los objetivos que se han planteado y definidos como estratégicos. Esta etapa da origen a ideas de proyectos.

Finalmente, se llega a la etapa del ¿cómo lo vamos a hacer?, es aquí donde nacen las propuestas de los posibles proyectos de inversión que deben de ser sometidas a un proceso de análisis para evaluar su razonabilidad, factibilidad y posibles beneficios.

Establecer la trazabilidad de los proyectos de inversión desde su identificación es fundamental para poder preparar y evaluar adecuadamente cada iniciativa. La generación de ideas de proyectos se puede generar en varios niveles, tanto dentro como fuera de la organización, por lo tanto, es recomendable que la empresa tenga un proceso formal para el aprovechamiento de esas oportunidades. Clientes, colaboradores, competidores, proveedores o la industria como tal pueden ser fuentes

de información altamente valiosas para la identificación de posibles proyectos de inversión, por lo cual es vital para las organizaciones poner a disposición de todos ellos los medios y las motivaciones suficientes para capturar y evaluar ideas innovadoras que le permitan a la empresa aumentar su valor.

1.2.2. La preparación y evaluación de proyectos

Toda decisión o proyecto de inversión siempre debe de ser analizada considerando tantos sus ventajas y desventajas como sus costos y sus beneficios. Sin embargo, el nivel de detalle o complejidad de esta valoración dependerá de cada proyecto en particular y de la forma en que cada organización ha decidido administrarla.

De acuerdo con Sapag et al. (2014, p. 26), los estudios preliminares a los cuales deben de someterse los proyectos son:

- **Comercial:** Este enfoque considera los gustos y las preferencias del mercado meta al cual está orientado el proyecto.
- **Técnica:** Analiza si los recursos, tecnologías y condiciones están disponibles para desarrollar el proyecto.
- **Organizacional:** Considera si existe el conocimiento y la capacidad administrativa para el proyecto.
- **Legal:** Evalúa si existe alguna restricción regulatoria que impida desarrollar el proyecto.
- **Ambiental:** Determina si existe algún impacto negativo del proyecto sobre el medio ambiente.
- **Financiera o económica:** Evalúa la asignación de recursos económicos y los posibles beneficios que se esperan recibir del proyecto.
- **Vial:** Se relaciona con el impacto vial que pueda tener el desarrollo de algún proyecto.
- **Ética:** Evidencia si la ejecución del proyecto está de acuerdo con los valores y los principios de quienes lo desarrollan.
- **Social:** Mide impacto social del proyecto, tanto a nivel interno como externo, es decir, la comunidad.

No siempre es necesario someter los proyectos a todos los estudios, cada uno de ellos dependerá del nivel de complejidad, la disponibilidad de recursos y la relevancia que tenga cada uno para algún proyecto en particular. Ahora bien, sí se puede afirmar que, en términos generales, existen algunos estudios mínimos que se deben realizar; los cuales son: legal, técnico, financiero y comercial.

Ahora, si se considera el enfoque de Marín *et al.* (2014), la evaluación de proyectos debería seguir la siguiente estructura que se resumen en la siguiente tabla (p. 46):

Tabla 1.1 Fases de la evaluación de proyectos

Fases	Tareas
Selección de ideas	-Facilitar comunicaciones -Tamaño del proyecto -Potencial económico -Relación con la estrategia
Preparación de estudios	-Flujos de beneficios -Inversiones -Valores residuales -Vidas económicas
Metodologías	-TIR -VAN -CB -VANA -PR -PRD
Estimaciones macroeconómicas	-Inflación -Devaluación -Riesgo del entorno
Análisis de riesgo	-Análisis de sensibilidad -Análisis de escenarios -Probabilidades -Simulaciones -Tasas de corte
Selección final	-Aceptación o rechazo -Prioridades entre proyectos -Relaciones con la estrategia
Presupuesto de inversiones	-Proyectos aceptados con criterios económicos - Proyectos aceptados con criterios no económicos

Fuente: Elaboración propia con datos de Marín et al. (2014).

Una vez aprobadas las iniciativas con sus respectivos estudios de factibilidad, es necesario profundizar un poco más en las variables relevantes del proyecto. En el caso del enfoque financiero, es necesario determinar las inversiones, los valores residuales, la vida económica y los flujos del proyecto. Una vez definidas todas las variables financieras del proyecto, se deben seleccionar las metodologías de evaluación, las cuales usualmente son indicadores como el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR). Estos aspectos se analizarán a profundidad más adelante.

Otro aspecto muy importante que se debe de definir durante el proceso de preparación y evaluación de proyectos es la priorización o jerarquización, es decir, qué orden de ejecución debe de seguirse según los criterios que la empresa ha definido como importantes. Usualmente, el orden de ejecución está en función de lo más beneficioso económicamente a lo menos atractivo. A pesar de ello, también se pueden dar casos donde la aprobación de proyectos o su orden no obedezca a un racionamiento económico necesariamente, sino que estén relacionado con la estrategia comercial y ambiental o con el enfoque de responsabilidad social de la empresa.

Por último, es importante aclarar que presupuestar y evaluar un proyecto no es un sinónimo de ejecución, sino es una indicación de que va a estar sujeto a un análisis más profundo dentro de un contexto de plan de inversiones, el cual es dinámico y que va cambiando conforme se van ejecutando proyectos y que también está altamente afectado por el estado de la industria y de la economía, así como la realidad de la empresa.

1.2.3. El estudio de mercado

Dentro del contexto de la evaluación de proyectos, uno de los elementos más importantes es el estudio de mercado, ya que es a través de esta herramienta que se puede ratificar o descartar la posibilidad real generar ingresos por medio de un proyecto de inversión. Las proyecciones futuras del mercado, tanto del entorno como de la realidad interna de la organización, adquieren una relevancia determinante en los resultados de la evaluación y es a través de los estudios de mercado que se obtiene esta información generalmente.

Para lo pertinente de este trabajo, el estudio de mercado se centrará en la estimación de la demanda debido a que constituye uno de los aspectos centrales y tiene una incidencia directa en los beneficios esperados del proyecto. La estimación de la demanda parte del principio del alcance geográfico de un producto o servicio; ya que no es lo mismo proyectar una inversión con una cobertura nacional que con una cobertura provincial.

Lo primero que se debe hacer es delimitar el alcance del proyecto, normalmente desde un punto de vista de geográfico. Una vez definidas las fronteras físicas, lo que continúa es determinar el tamaño del mercado al que estará dirigido el proyecto y, posteriormente, continuar con la segmentación del mercado de acuerdo con los gustos y las preferencias de los clientes, las características socioeconómicas, los patrones de consumo, entre otros. Después de haber determinado el tamaño del mercado, debe efectuarse un estudio de mercado más detallado, pero desde el enfoque comercial que permita diseñar una propuesta de valor para los clientes.

Finalmente, es necesario establecer las metas de penetración de mercado, la tasa de crecimiento y la proyección de ingresos. El estudio de mercado más que describir y proyectar nichos relevantes para un proyecto tiene como objetivo proveer información de ingresos y egresos que de él deriven.

1.2.4. Las inversiones en los proyectos

Si bien es cierto, la mayor parte de las inversiones necesarias para ejecutar un proyecto ocurren en el momento cero del proyecto, es normal que durante la puesta en marcha se tengan que dedicar recursos adicionales para garantizar la continuidad de la inversión; por lo que es muy importante considerar este aspecto dentro del proceso de preparación y evaluación de proyectos, pues puede marcar la diferencia entre un proyecto exitoso y otro que no lo es.

Como se explicará más adelante, se pueden aplicar metodologías que permitan pronosticar la rentabilidad de un proyecto de inversión, pero para que estos resultados sean reales y fiables es necesario que se consideren la mayor cantidad de variables y

la información disponible. Mucha de esta información obedece a hechos históricos y se basa en la experiencia de la empresa en proyectos similares.

Existen dos momentos en los cuales los proyectos demandan recursos, un primer momento es previo a la puesta en marcha del proyecto, a este se le llama inversión inicial. El otro momento es cuando el proyecto ya está en ejecución, es decir, cuando el proyecto ya está en marcha. Según Sapag et al. (2014), “las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto pueden agruparse en tres tipos: inversiones de en activos fijos, en activos intangibles y en capital de trabajo” (p.199).

Las inversiones en activos físicos están relacionadas con bienes tangibles que se van a utilizar durante el proceso productivo del bien o servicio a ofrecer. Dentro de esta categoría, se pueden incluir la compra de terrenos, la compra de mobiliario y equipo, o los proyectos de remodelación de planta física. Una característica fundamental de los activos fijos dentro de los proyectos de inversión son sus efectos contables, específicamente, la depreciación; la cual afecta directamente los resultados de la evaluación sobre el cálculo de los impuestos, lo que comúnmente se conoce como “escudo fiscal”.

El segundo de grupo de inversiones son los activos intangibles, en otras palabras, la adquisición de servicios o derechos necesarios para el desarrollo del proyecto. A diferencia de los activos físicos que se deprecian; cuando se habla de activos intangibles, se relacionan con el término amortización; no obstante, al igual que la depreciación, afectarán los flujos de caja. Patentes, licencias, derechos de marca, capacitación, entre otros, son ejemplos de inversiones en activos intangibles.

Tanto los activos físicos como los activos intangibles pierden valor en el tiempo. Según Sapag et al. (2014) “la pérdida del valor contable de los activos físicos se denomina depreciación, mientras que la pérdida de valor contable de los activos intangibles se denomina amortización” (p.200).

La tercera y última categoría de inversiones son de capital de trabajo, la cual constituye el conjunto de recursos corrientes necesarios para la ejecución normal del ciclo productivo de la empresa. Los inventarios, las cuentas por cobrar y cualquier otro activo corriente entra dentro de esta categoría y su relevancia es que son los aportes

necesarios recurrentes que demanda la operación para garantizar su continuidad en el tiempo. Es importante destacar que no todo proyecto requiere una inversión en capital de trabajo, sino que esto dependerá del tipo de industria o negocio en que se está desarrollando.

Dentro de las inversiones en los proyectos, se debe de analizar el momento en que ocurren y planificar desde el inicio, dentro de un marco de orden y sistematización. Tener claro de dónde van a provenir los recursos, a qué costo, con qué rapidez y en qué momento son consideraciones que se deben de tener claros si se desea hacer una adecuada evaluación de un proyecto de inversión. Esto se debe de resumir en un calendario de inversiones para cada proyecto.

1.2.5. Elaboración de flujos de efectivo

Según Salas (2016):

la administración del flujo de caja constituye un área de vital importancia en toda empresa, en razón de su alto impacto en la capacidad de generar liquidez suficiente para atender puntualmente todos los compromisos, obligaciones e inversiones que requiere el negocio para su adecuada marcha y alcanzar sus objetivos estratégicos. (p. 253)

Considerando lo anterior, es indudable que los proyectos de inversión se analicen desde el comportamiento de los flujos de efectivos que se espera puedan generar y no necesariamente desde el monto de la inversión o la fuente de financiamiento que se va a utilizar. Este es un enfoque más financiero y no tanto contable. Debido a lo anterior, es necesario analizar profundamente las implicaciones de flujos de efectivo dentro del marco de la preparación y evaluación de proyectos de inversión.

En términos generales, un flujo de efectivo de cualquier proyecto está compuesto por cuatro elementos: ingresos y egresos de operación, inversión inicial, periodo donde ocurren los ingresos y egresos, y valor de desecho o valor residual.

Los flujos de efectivo son calculados para los periodos de medición que se hayan definido para el proyecto, por ejemplo, pueden ser semanales, mensuales o anuales. Este criterio está directamente relacionado con la magnitud o la relevancia de los movimientos que sucedan durante los periodos. A pesar de que los tamaños de los periodos pueden variar de un proyecto a otro, todos ellos tienen en común que cuentan con un tiempo o momento cero donde se definen y suceden los egresos iniciales para la puesta en marcha del proyecto o inversión inicial. En ocasiones, estos egresos pueden suceder meses antes de que inicie el proyecto, como pueden ser los gastos que se realizan para gestionar algún estudio ambiental de factibilidad, pago por adelantado para la fabricación de algún equipo o la capacitación del personal para alguna tarea particular.

Los ingresos y los gastos de la operación son aquellas entradas y salidas de efectivo reales consideradas en el momento en que suceden. Un error común es incluir en los flujos de efectivo movimientos contables como lo pueden ser las ventas totales sin reconocer que alguna porción de esas ventas sucedió a crédito o el porcentaje de incobrables. Vale la pena recalcar la relevancia de estimar correctamente los flujos de efectivo, ya que su impacto en los rendimientos del proyecto es absoluto. Aunque el tiempo y el costo que se puede requerir para calcular adecuadamente estos flujos puede parecer alto, este esfuerzo se ve compensado con una mejor toma de decisiones producto de la exactitud de la información.

En cuanto al plazo de las inversiones, no existe una norma para determinar el horizonte de evaluación de un proyecto, por el contrario, este horizonte dependerá de las características de cada situación. Muchas veces se puede utilizar la vida económica de los activos, algunas otras veces se pueden emplear como base los derechos de explotación de alguna licencia y algunas otras se usa alguna medida subjetiva de años basado en experiencias anteriores; sin embargo, cualquiera que sea la forma de calcular el plazo del proyecto, tiene un impacto determinante y fundamental.

Adicionalmente, es importante mencionar dos aspectos que condicionan la definición del horizonte de evaluación. Por un lado, está el nivel de obsolescencia del bien o servicio que se está evaluando; por lo que, si se refiere a algún tema tecnológico o social, seguramente el periodo de análisis deberá ser menor que la vida útil del activo,

puesto que las condiciones del mercado cambian rápidamente. El otro elemento importante de considerar es la estabilidad del entorno donde se va a ejecutar el proyecto, cuanto mayor sea la inestabilidad, menor es el horizonte de análisis; dado que las condiciones también cambian rápidamente.

Considerando todos los conceptos anteriormente detallados, la estructura de un flujo de efectivo se puede mostrar de la siguiente manera, según Sapag et al. (2014, p.228):

Tabla 1.2 Estructura del flujo de efectivo

+ Ingresos afectos a impuestos
-Egresos afectos a impuestos
= EBITDA
-Gastos no desembolsables
=UAI
-Impuesto
=UAI
+Ajustes por gastos no desembolsables
=Utilidad neta
-Egresos no afectos a impuestos
+Beneficios no afectos a impuestos
=Flujo de caja

Fuente: Elaboración propia con datos de Sapag et al. (2014).

De acuerdo con Sapag et al. (2014), cada uno de los elementos del flujo de efectivo se pueden detallar a continuación (p. 229):

- **Ingresos y egresos afectos a impuestos:** Son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa.
- **Gastos no desembolsables:** Son aquellos que para fines de tributación son deducibles, pero no ocasionan salidas de caja.
- **Egresos no afectos a impuestos:** Son las inversiones.

- **Beneficios no afectos a impuestos:** Son los ingresos que se generan y que no provienen de la operación recurrente del negocio.

Lo anteriormente es lo que comúnmente se maneja como estructura de flujo de efectivo para la evaluación de proyectos de inversión, esto podrían tener su variación o ajuste según las necesidades de cada organización. Como no existe un criterio único para abordar la rentabilidad de una inversión, una forma de hacerlo es a través del flujo de efectivo.

1.2.6. Los métodos de evaluación

Una vez que se han calculado los flujos de efectivo del proyecto, el paso siguiente es la evaluación de la inversión para pronosticar la rentabilidad. Esta rentabilidad se puede calcular a través de diferentes métodos de valoración. Según Marín et al. (2014), los métodos para la evaluación de los proyectos de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentales (p.61):

- Los métodos denominados aproximados: periodo de recuperación, periodo de recuperación descontado.
- Los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo: TIR, VAN, VANA.

Si bien es cierto los métodos o los criterios de evaluación son muy importantes, la toma de decisión no debe basar solo en el análisis de estos, sino que debe ser un elemento más que se considera dentro del proceso. Factores como la experiencia y el buen juicio no deben de descartarse cuando se evalúan proyectos de inversión. A continuación, se profundizará en cada uno de los métodos de evaluación financiera más comunes.

1.2.6.1. Valor actual neto (VAN)

De acuerdo con Solé (2011), el valor actual neto, también conocido como VAN, “es la sumatoria de los flujos de efectivo netos descontados (actualizados) a valor presente al costo de capital de la empresa o del proyecto”. A este costo de capital también se le conoce como tasa de descuento, y se define como la rentabilidad mínima aceptable por

la empresa; si la tasa de un proyecto es menor que la tasa de descuento no debe de aceptarse (p.428). Para Marín et al. (2014), el VAN “consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo”.

El VAN es uno de los métodos básicos más utilizados para la evaluación de proyectos de inversión y la tasa que considera para descontar los flujos debe tomar en cuenta un premio por riesgo que se asume el inversionista.

Según Salas (2017), el VAN es el valor presente de los flujos netos de efectivo menos la inversión inicial y expresa la ganancia neta a valor actual que genera el proyecto. Si su resultado es positivo, indica que el proyecto es rentable y factible financieramente, ya que recupera su inversión, cubre el costo de financiamiento y genera un excedente que incrementa la riqueza del inversionista. Por el contrario, si el VAN es negativo se rechaza por no recuperar la inversión con su costo de capital y aportar una pérdida. Bajo el criterio del VAN y ante proyectos excluyentes, debe elegirse aquella opción que genere el mayor VAN; sin embargo, si existen diferentes magnitudes de inversión y vidas distintas, el VAN pierde validez, porque a mayor inversión y tiempo es natural producir más ganancia, sin que este método aclare o justifique si existe o no compensación entre la mayor ganancia y la mayor vida e inversión. La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = -I_0 = \frac{R_1}{(1+k)^1} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial.

R_1 a R_n = Flujos de efectivo por periodo.

K = Rendimiento mínimo aceptable.

Algunas características positivas de utilizar el VAN como índice financiero en el análisis de proyectos de inversión son: su cálculo se basa en los flujos de efectivo, considera la cronología de flujos y supone una reinversión de los flujos generados periodo a periodo de una forma razonable. Sin embargo, una de sus principales debilidades es que supone una tasa de descuento (K) constante, lo cual en la práctica no siempre es posible o recomendable, además, su interpretación no es tan sencilla a pesar de tener un respaldo teórico bastante sólido.

1.2.6.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Para Solé (2011), la tasa interna de retorno permite evaluar un proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los flujos de caja netos (positivos y/o negativos) y actualizados a valor presente son iguales a la inversión inicial (negativa). Es decir, la tasa TIR es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea cero (p.429).

Según Salas (2017), la TIR se puede definir como la tasa promedio de rendimiento por periodo que genera el proyecto sobre su inversión inicial, durante toda su vida productiva. La TIR se compara contra el costo de capital, para determinar si el proyecto genera un rendimiento que supera o no el costo de las fuentes de financiamiento y si es aceptable bajo la óptica financiera. Si la TIR es inferior al costo de capital, el proyecto no cubre el costo de las fuentes de financiamiento y, por lo tanto, genera pérdidas con un VAN negativo. Si la TIR es positiva, el proyecto aporta un rendimiento mayor al costo del financiamiento y se acepta. Si la TIR es igual al costo de capital, el VAN es igual a cero, y su aceptación dependerá de consideraciones estratégicas del proyecto.

Bajo el criterio de la TIR y ante proyectos excluyentes, debe elegirse aquella opción que genere la mayor TIR. Sin embargo, si existen diferentes magnitudes de inversión y vidas distintas, al igual que con el VAN, la TIR pierde validez, porque a mayor inversión y tiempo es natural esperar un mayor rendimiento, sin que este método aclare o justifique si existe o no compensación entre el mayor rendimiento y la mayor vida e inversión. La fórmula es la siguiente:

$$I_0 = \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+r)^n}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial.

R_1 a R_n = Flujos de efectivo futuros por periodos.

r : Tasa de descuento.

También al igual que el VAN, la TIR se basa en los flujos de efectivo para su cálculo y considera la cronología de los flujos en el tiempo, pero a diferencia del VAN, su interpretación es más sencilla. En cuanto a las debilidades, supone una estructura de capital constante y que los flujos tienen una reinversión inmediata.

1.2.6.3. Costo beneficio (C/B)

Según Salas (2017) el costo beneficio (C/B) mide la contribución de ganancia porcentual o unitaria sobre el capital invertido en el proyecto y, por lo tanto, es el método más apropiado para comparar proyectos con diferentes magnitudes de inversión. Se expresa de la siguiente manera:

$$CB = \frac{VAN}{I_0}$$

Donde

VAN: Valor actual neto.

I_0 : Inversión inicial.

1.2.6.4. Índice de Deseabilidad (ID)

Para Marín et al. (2012) “el Índice de Deseabilidad (ID) es la relación que resulta de dividir los flujos positivos descontados por los flujos de inversión inicial. El ID expresa en términos absolutos la contribución económica de una inversión al patrimonio de la empresa” (p.71). De acuerdo con Salas (2017), el ID se obtiene dividiendo el valor presente neto de los flujos de caja entre la inversión inicial.

Este método indica la cobertura de los flujos en valor presente a la inversión inicial, la cual si es superior a uno refleja contribución positiva, y si es menor a uno muestra pérdida. Según Salas (2017), la diferencia con el C/B se basa en que el método de costo beneficio toma directamente la ganancia neta del VAN, por lo que su contribución se mide a partir de cero; mientras que en el ID su contribución arranca a partir de uno, por lo que el ID agrega una unidad al C/B ($ID = CB + 1$); por lo tanto, ambos métodos evalúan en esencia lo mismo.

1.2.6.5. Valor actual neto ajustado (VANA)

Según Marín et al. (2014, p.72), el método VANA comienza por estimar el VAN básico del proyecto como si este fuera un proyecto financiado totalmente con recursos propios, luego modifica el VAN básico para incorporar los efectos de las decisiones de financiamiento generadas por el proyecto. El VANA se resume de la siguiente manera:

$VANA = VAN \text{ básico} + VAN \text{ de los impactos de las decisiones de financiamiento generadas por la aceptación del proyecto} + \text{ otros efectos.}$

Retomando a Salas (2017), es necesario reconocer que el VANA representa un promedio de ganancia generada a partir de los flujos de caja, por lo tanto, ante la existencia de flujos con magnitudes muy diferentes durante la vida económica del proyecto, la representatividad y validez del VANA se reduce, ya que en la realidad habrá periodos que aporten alta ganancia y otros que generen baja utilidad o incluso pérdidas.

1.2.6.6. Costo beneficio anual (CBA)

De acuerdo con Salas (2017), el costo beneficio anual (CBA) expresa la contribución de ganancia por periodo que genera un proyecto sobre su inversión, es decir, mide el peso o la importancia que tiene la ganancia promedio anual sobre el monto invertido, lo cual permite comparar proyectos con distintas magnitudes de inversión y diferente número de años.

El CBA es una combinación de los métodos de CB y VANA, donde se sustituye la ganancia neta por la ganancia anual, con el fin de medir una contribución anual y no total sobre la inversión. La fórmula del CBA es:

$$CBA = \frac{VANA}{I_0}$$

Donde:

VANA: Valor actual neto ajustado

I₀: Inversión inicial

1.2.6.7. Periodo de recuperación (PR)

Según Salas (2017), el periodo de recuperación (PR) indica el número de periodos que dura un proyecto para recuperar su inversión inicial, es decir, mide cuánto tiempo tarda un proyecto para que sus flujos de caja recuperen el monto invertido, y su fórmula es la siguiente.

$$PR = N_0 \text{ de periodos antes de cubrir la } I_0 + \frac{\text{monto de no cubierto antes cubrir } I_0}{\text{Flujo del periodo en que cubre el } I_0}$$

Para Sapag et al. (2014), el *payback* (periodo de recuperación) es el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial del proyecto. Una de las

principales debilidades el periodo de recuperación es que no considera los flujos de efectivos posteriores a la recuperación de la inversión.

1.2.6.8. Periodo de recuperación descontado (PRD)

De acuerdo con lo indicado por Salas (2017), la fórmula anterior se calcula con los flujos nominales de cada año y se conoce como el periodo de recuperación simple; sin embargo, reconociendo que los flujos pierden valor en el tiempo, se calcula el periodo de recuperación descontado (PRD) tomando los flujos descontados a valor presente. Cada flujo se trae del futuro a valor actual considerando el costo de capital como tasa de descuento.

El gran beneficio que ofrecen los métodos del periodo de recuperación es que evalúan el nivel de riesgo del proyecto, ya que cuanto más dure un proyecto para recuperar su inversión mayor será su riesgo por estar el capital invertido por más tiempo sin haberse recuperado, lo que aumenta posibles volatilidades futuras, la incertidumbre y riesgo del inversionista.

A pesar de que el PRD tiene significativas debilidades, al no calcular ganancias ni rendimientos e ignorar los flujos generados después de alcanzar al periodo de recuperación, permite valorar el riesgo (a menor tiempo para recuperar la inversión se reduce el riesgo) y además mide la capacidad de generar liquidez porque destaca los proyectos que generan flujos de caja más altos en los primeros años, que les posibilita recuperar más pronto su inversión y aportar liquidez más rápido.

Por último, el cálculo de los flujos descontados a valor presente que se van acumulando en la vida del proyecto para calcular el PRD permite observar los porcentajes de la inversión que se recuperan conforme avanzan los periodos, lo cual es muy útil para comparar proyectos con diferente estructura de flujos en el tiempo, ya sean estables, crecientes o decrecientes, con el fin de evaluar la capacidad de cada proyecto de ir recuperando la inversión a través del tiempo.

Independientemente de la metodología que se seleccione para hacer una evaluación financiera de un proyecto, para que tenga sentido debe de tener un carácter lo más realista posible, solo así se podrá dimensionar la decisión de renunciar a la posibilidad

de consumir en ya con la expectativa de recibir mayores beneficios postergando el consumo para el futuro.

1.2.7. El costo de capital

Como se ha mencionado anteriormente, para que los proyectos de inversión sean atractivos, *ceteris paribus*, necesitan superar al menos una tasa de rendimiento mínima aceptable, la cual refleja el riesgo del proyecto. Comúnmente, se utiliza el costo de capital ajustado por una prima por riesgo como rendimiento mínimo para la evaluación de los proyectos de inversión.

Según Marín et al. (2014), “el costo de capital proporciona el punto de enlace entre las decisiones de inversión, por un lado, y las decisiones de financiamiento por otro” (p. 99).

Ahora bien, una empresa podría utilizar diferentes fuentes de financiamiento para sus operaciones, lo más común y, a su vez, más recomendable es que sean fuentes de largo plazo, las cuales por su naturaleza son de menor exigencia técnica. Los principales instrumentos de deuda de largo plazo son: préstamos, bonos, acciones preferentes, acciones comunes, arrendamientos financieros y valores convertibles como certificados a plazo. Cada uno de ellos se diferencia por su exigibilidad, vencimiento, riesgo, costo, tratamiento fiscal e injerencia en el control de la empresa. Como ya se mencionó, una empresa puede utilizar una combinación de diferentes fuentes de financiamiento como las anteriormente citadas; la selección de estas fuentes se conoce como costo de capital y se define según Marín et al. (2014) “como la tasa de rendimiento que toda inversión debe lograr a fin de que el valor de mercado de las acciones de la empresa se mantenga igual” (p. 102); es decir, que la empresa no pierda valor.

1.2.8. Jerarquización de los proyectos de inversión

La jerarquización o priorización de los proyectos de inversión es necesaria cuando existe más de un proyecto por ejecutar y los recursos son limitados o cuando las

inversiones son excluyentes. Es aquí donde resulta indispensable ordenar las inversiones según su nivel de importancia.

Cuando existen varios proyectos realizables y limitaciones en cuanto a los recursos financieros disponibles, se debe de dar prioridad a las inversiones que ofrezcan mayores rendimientos y se irán ejecutando los proyectos en este orden hasta acabar con los recursos disponibles para estas actividades. Otro de los beneficios que se obtiene al priorizar el catálogo de proyectos de inversión de una empresa es que se da visibilidad al costo de oportunidad de renunciar o postergar a una inversión, es decir, si no existiese un orden de proyecto de acuerdo con su rentabilidad daría igual ejecutar cualquier proyecto sin importar si es el que más o menos contribuye a la generación de valor de la empresa.

En ocasiones, las organizaciones hacen una gran labor preparando y evaluando los proyectos de inversión con un alto nivel de exactitud; no obstante, este proceso no finaliza con una priorización de ejecución que ponga en riesgo la certeza de que los proyectos más beneficiosos realmente se ejecuten. Es casi imposible que dos, y mucho menos más de dos proyectos, sean exactamente iguales en cuanto a inversión inicial, riesgo, periodo de recuperación y rendimientos esperados; por lo que no es lo mismo, desde el punto de vista financiero, ejecutar un proyecto con un VAN de \$100.000 recuperable en 5 años que uno con el mismo VAN, pero con un periodo de recuperación de 2 años. Lo lógico sería ejecutar primero el que tiene un periodo de recuperación menor, a pesar de que ambos tienen el mismo VAN. Otro ejemplo que ayuda a dimensionar la importancia de priorizar o jerarquizar los proyectos se denota si se comparan dos proyectos que tienen la misma inversión inicial y el mismo periodo de recuperación, pero el proyecto A tiene un C/B de 70 centavos por cada colón invertido y el proyecto B genera 40 centavos por cada colón invertido, es evidente que el proyecto A es más atractivo de ejecutar.

Según Marie et al. (2014), la jerarquización de las inversiones es necesaria en alguna de las siguientes circunstancias (p. 70).

- Cuando los recursos financieros destinados a inversiones de capital están limitados o racionados.

- Cuando existan dos o más oportunidades de inversión que son mutuamente excluyentes o, lo que es lo mismo, cuando solamente una de las oportunidades puede y debe realizarse.

Adicionalmente, otro elemento que aumenta la importancia de priorizar las inversiones es que durante la ejecución de los proyectos pueden surgir imprevistos que consumen recursos que no estaban presupuestados. Es común dentro de las empresas que los presupuestos no se cumplan y se tenga que asignar recursos extraordinarios a un proyecto en marcha, el cual no se puede detener por la falta de contenido presupuestario. Si se prioriza, el sacrificio debe darse en la inversión menos atractiva, por lo cual el costo de oportunidad es menor.

1.3. Los estados financieros

Los estados financieros son el instrumento que se utiliza para presentar la situación financiera de una empresa durante un periodo determinado a las partes interesadas, ya sea accionistas, entes reguladores, público, entre otros. Generalmente, están compuesto por cuatro documentos: balance general, estado de resultados integral, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujo de efectivo. Estos estados están ampliamente estandarizados; por lo tanto, se pueden usar los datos incluidos en ellos para hacer comparaciones entre periodos o incluso entre empresas.

1.3.1. Balance general

Según Salas (2016), el balance general “muestra el conjunto de inversiones que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y la forma en que ha financiado esas inversiones con fuentes de deuda y patrimonio” (p.27). En este estado, se equilibran los activos que posee y su fuente de financiamiento (deuda o patrimonio).

A nivel de estructura, se presentan primero los activos acomodados en orden decreciente por liquidez, entendiendo liquidez, como lo expone Salas (2016), “como el grado de convertibilidad y generación de efectivo a través del tiempo” (p. 27). Posteriormente, se detallan las fuentes de financiamiento, en primer lugar, los pasivos y después el patrimonio. Los pasivos se originan por deudas que la empresa adquiere

gracias a algún acreedor y se catalogan de corto y de largo plazo. Estos se ordenan según el grado de exigibilidad en el tiempo; cuanto más pronto sea la fecha de vencimiento de una deuda, mayor será el grado de exigibilidad. En cuanto al patrimonio, este constituye el financiamiento que han generado los accionistas.

1.3.2. Estado de resultados integral

Según Gitman (2007), estos estados “proporcionan un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico” (p. 41). Como giro propio de una operación empresarial, se genera una serie de actividades que demandan recursos (fondos) para cubrir los gastos y los costos. Estos gastos originan producto del deseo de la empresa de producir ingresos. Los ingresos y los gastos constituyen los flujos que se van acumulando a través del tiempo.

1.3.3. Estado de cambios en el patrimonio

De acuerdo con Gitman (2007), el estado de cambios en el patrimonio “muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico” (p.45). Por otra parte, Salas (2016) complementa agregando que este estado “refleja las variaciones en las diferentes partidas que conforman el capital contable, especialmente de la partida de utilidades retenidas que se nutre de las utilidades del periodo y se drena con el pago de dividendos, el traspaso de reservas y la capitalización de utilidades en acciones” (p. 28).

Para una empresa, es fundamental conocer el comportamiento de su patrimonio en un año determinado, debido a que de su análisis se pueden detectar situaciones beneficiosas o negativas que facilitan la toma de decisiones, ya sea para potencializar los efectos positivos o para disminuir las negativas. Para la elaboración de este estado, es necesario contar con el estado de resultados y el balance general.

1.3.4. Estado de flujo de efectivo

Si se toma la definición de Gitman (2007) sobre los estados de flujo de efectivo, se entiende como “un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico y permiten comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa” (p. 45).

Es uno de los estados financieros más complejos y requiere un conocimiento contable avanzado. Tiene como objetivo determinar la capacidad de una empresa de generar efectivo y cubrir con sus obligaciones financieras, ya sea por concepto de gastos o inversiones. El estado de flujos de efectivo también permite tener visibilidad de cada una de las partidas y su incidencia en la generación de efectivo de la empresa, información que es de gran utilidad para el diseño de la estructura, la estrategia y las políticas que resulten en una optimización del uso de los recursos.

Es fundamental que toda empresa tenga claridad sobre la capacidad que tiene para generar efectivo, las fuentes de esos recursos y las aplicaciones, para con esto tomar decisiones que mejoren la liquidez de la organización.

1.3.5. Notas de los estados financieros

Según Gitman (2007), las notas de los estados financieros “proporcionan información detallada sobre políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones, que subraya los rubros de los estados financieros” (p. 45).

Los temas comunes que se pueden identificar dentro de las notas de los estados financieros suelen estar relacionadas con el reconocimiento de ingresos, impuestos, detalle de las cuentas de activos, las condiciones de la deuda, los arrendamientos y las contingencias.

Las notas de los estados financieros son una fuente de información muy importante para entender el contexto de los movimientos financieros de la organización y exponen con más detalle las condiciones en las cuales se tomaron las decisiones.

1.3.6. Técnicas de análisis de estados financieros

Como se mencionó anteriormente, a través de los estados financieros, las empresas exponen su condición financiera en un periodo determinado, por lo que resulta altamente relevante su análisis e interpretación e incluso su comparación con otros periodos de la misma empresa o con otras organizaciones. La utilidad de estas técnicas radica en la correcta interpretación de los resultados numéricos a través de los cuales se puede identificar tendencias y efectos para el posterior planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Una de las técnicas más comunes es el análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Salas (2016) menciona que “las técnicas de análisis porcentual relacionan partidas de un mismo estado, a una fecha determinada o para diferentes periodos comparativos, con el propósito de comprender su contenido y movimientos de largo plazo” (p.29).

1.3.6.1. Análisis horizontal

La base del análisis horizontal es la comparación de estados financieros de dos o más periodos y consiste en identificar los cambios, ya sea aumento o disminución, que se producen en cada una de las partidas que componen los estados financieros. La forma de presentar las variaciones es tanto en términos absolutos como relativos.

Como lo menciona Salas (2016), el análisis horizontal “permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo con la finalidad de identificar las partidas de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, y patrimonio. Los cambios y tendencias pueden ser calificados como favorables o desfavorables, al compararse y relacionarse con otras partidas contenidas en los estados financieros” (p. 29).

Esta técnica se utilizará en el capítulo dos de este trabajo para analizar el balance general y el estado de resultados integral del BAC San José, S.A. y también para analizar los estados de resultados de las sucursales, con el objetivo de determinar y estudiar las variaciones más importantes durante un plazo de cinco años.

1.3.6.2. Análisis vertical

Es a través del análisis vertical que se puede mostrar la composición y la estructura de los estados financieros, particularmente en este trabajo se analizarán el balance general y el estado de resultados integral, al igual que con el análisis horizontal. Continuando con Salas (2016) “el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo” (p. 37).

A diferencia del análisis horizontal, el análisis vertical se aplica a cada periodo individual y se enfoca principalmente en la conformación y la estructura de los estados financieros. Cuando se aplica el análisis vertical a varios periodos, se puede analizar cómo la composición de las cuentas varía periodo a periodo. Para el caso de estudio de Banco BAC San José S.A., se considerará un periodo de cinco años.

1.4. Sistema financiero costarricense

Loría (2013) se refiere al sistema financiero costarricense de la siguiente manera:

La contribución del sistema financiero al desarrollo económico por medio de la prestación de sus servicios no fue siempre reconocida en la teoría económica. Cuanto más, se le asignaba un papel pasivo: el desarrollo económico crea la demanda por ciertos servicios y el sistema financiero respondía a esas demandas. No fue sino hasta mucho tiempo después que se llegó al convencimiento de que el ahorro generado por las unidades económicas superavitarias (ahorrantes) no se canalizaba en forma automática hacia las unidades deficitarias (inversionistas); que la asignación eficiente de los recursos financieros requiere de la presencia de un sistema que provea servicios especializados de intermediación, información, administración del riesgo, etc., que resultarían muy costosos si los asumieran directamente ahorrantes e inversionistas (p. 1) .

La cita resume un poco el origen del sistema financiero costarricense.

1.4.1. Conceptos claves

Para comprender mejor el contexto del desarrollo de este trabajo, a continuación, se expondrán algunos conceptos claves que permitirán un mejor entendimiento de la industria bancaria en Costa Rica.

1.4.1.1. Sistema financiero

Gonzales Vega (2008) (citado por Loría, 2013), plantea el sistema financiero como:

Una red de mercados donde se crean, intercambian y destruyen activos y pasivos financieros y se prestan servicios financieros. Es un sector de actividad económica que, como cualquier otro, tiene sus propias instituciones, insumos, tecnologías, marcos jurídicos y regulatorios, para llevar a cabo una serie de servicios.

Es importante mencionar también que el sistema financiero se divide en dos mercados: el mercado de dinero y el mercado de capitales. El mercado de dinero se basa en transacciones de corto plazo (financiamiento de capital de trabajo o créditos personales para el público). Por el contrario, el mercado de capitales se estructura en operaciones de mediano y largo plazo con el financiamiento de obras de infraestructura, entre otros.

Algunas de las funciones principales del sistema bancario son:

- Monetización de la economía: Promover el uso del dinero.
- Intermediación financiera: Actuar como intermediario entre ahorrantes e inversionistas.
- Administración del riesgo: Tanto de ahorrantes como inversionistas.
- Transformación de plazos, riesgos y rentabilidades.
- Servicios de apoyo fiscal: Colaborar con las entidades fiscales del país.

1.4.1.2. Bancarización

De acuerdo con Loría (2013), la bancarización se puede entender como:

El grado en que la población de un país utiliza productos y servicios bancarios. Este concepto tiende a ser menos importante en economías con mercados de capitales desarrollados, donde el crédito bancario no es la principal fuente de financiamiento para individuos y empresas. Contrariamente, en economías como las latinoamericanas donde el sistema financiero es dominado por intermediarios bancarios frente a otras entidades financieras (mutuales, financieras, prestamistas informales) o no financieras (comercios, proveedores de insumos productivos, amigos, parientes) el concepto de bancarización cobra relevancia. (p. 6)

1.4.1.3. Composición del sistema bancario costarricense

El sistema bancario costarricense está compuesto por diversos participantes, tanto estatales como privados. Existen tres bancos estatales (Banco Nacional, Banco de Costa Rica y el Banco Crédito Agrícola), participan también en el mercado dos bancos creados por legislación especial (el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y el Banco Hipotecario de la Vivienda), bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras privadas, mutuales de ahorro y crédito, operadoras de pensiones y compañías aseguradoras. Adicionalmente, existe un mercado de valores, un sistema financiero informal no regulado, grupos financieros controlados por bancos, y otras entidades como las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), y la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Según los datos de la SUGEF al 2018, la composición del sistema financiero costarricense es la siguiente:

1.4.1.3.1. Bancos comerciales del estado: Son aquellos bancos que forman parte de la estructura del Estado y su razón de ser es brindar soluciones bancarias a público en general.

- Banco Crédito Agrícola de Cartago ¹
- Banco de Costa Rica

¹ En mayo del 2017, el Gobierno de Costa Rica decidió cerrar la operación comercial de Bancrédito por problemas financieros.

- Banco Nacional de Costa Rica

1.4.1.3.2. Bancos creados por leyes especiales: Al igual que los bancos comerciales, forman parte de la estructura del Estado, pero fueron creados para un fin determinado.

- Banco Hipotecario de la Vivienda
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal

1.4.1.3.3. Bancos Privados: Son entidades financieras cuyos dueños son de tipo privado.

- Banco BAC San José S.A.
- Banco BCT S.A.
- Banco Cathay de Costa Rica S.A.
- Banco CMB (Costa Rica) S.A.
- Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.
- Banco General (Costa Rica) S.A.
- Banco Improsa S.A.
- Banco Lafise S.A.
- Banco Promérica de Costa Rica S.A.
- Prival Bank (Costa Rica) S.A.
- Scotiabank de Costa Rica S.A.
- The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

1.4.1.3.4. Empresas financieras no bancarias: Son entidades financieras que no brindan servicios ni productos bancarios.

- Financiera Cafsa S.A.
- Financiera Comeca S.A.
- Financiera Credilat S.A.
- Financiera Desyfin S.A.
- Financiera G&T Continental Costa Rica, S.A.

1.4.1.3.5. Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito: Su razón de ser es fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario.

- Coocique R.L.
- Coopavegra R.L.
- Coopealianza R.L.
- Coopeamistad R.L.
- Coopeande No.1 R.L.
- Coopeaya R.L.
- Coopebanpo R.L.
- Coopecaja R.L.
- Coopecar R.L.
- Coopeco R.L.
- Coopefyl R.L.
- Coopegrecia R.L.
- Coopejudicial R.L.
- Coopelecheros R.L.
- Coopemapro R.L.
- Coopemédicos R.L.
- Coopemep R.L.
- Coopenae R.L.
- Coopesanmarcos R.L.
- Coopesanramón R.L.
- Coopeservidores R.L.
- Coopesparta R.L.
- Coopeuna R.L.
- Credecoop R.L.
- Servicoop R.L.

1.4.1.3.6. Entidades autorizadas del sistema financiero nacional para la vivienda: Son entidades que se especializan en la prestación de créditos para vivienda.

- Grupo Mutual Alajuela – La Vivienda de Ahorro y Préstamo.
- Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo.

1.4.1.3.7. Otras entidades financieras:

- Caja de Ahorro y Préstamos de la ANDE-

1.4.1.3.8. Entidades del mercado cambiario: Su nicho de mercado es el intercambio de divisas.

- Casa de Cambio Teledolar S.A.
- Global Exchange Casa de Cambio S.A.
- Latin American Exchange (Latinex), Casa de Cambio S.A.

1.5. Desarrollo humano

Un elemento clave para la industria bancaria es el nivel de desarrollo social de las comunidades en las que opera, es por esto por lo que se analizarán los índices de desarrollo humano propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el objetivo de determinar el nivel de desarrollo de los cantones de Costa Rica. Específicamente, se estudiarán cuatro índices: Índice de Desarrollo Humano (IDH), Índice de Esperanza de Vida (IEV), Índice de Conocimiento (IC) y el Índice de Bienestar Material (IBM).

1.5.1. Índice de Desarrollo Humano

De acuerdo con el PNUD, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) se creó para hacer hincapié en que la ampliación de las oportunidades de las personas debería ser el criterio más importante para evaluar los resultados en materia de desarrollo. El crecimiento económico es un medio que contribuye a ese proceso, pero no es un objetivo en sí mismo. El IDH mide el progreso conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: disfrute de una vida larga y saludable, acceso a educación y goce nivel de vida digno.

1.5.2. Índice de Esperanza de Vida (IEV)

Mide la esperanza de vida de los habitantes de una región en específico.

1.5.3. Índice de Conocimiento (IC)

Mide el nivel de escolaridad de los habitantes de una región en específico.

1.5.4. Índice de Bienestar Material (IBM)

Mide la capacidad de los habitantes de adquirir los bienes y los servicios mínimos necesarios para una vida digna dentro de una región en específico. Los indicadores socioeconómicos son muy relevantes para determinar el nivel de desarrollo de una región o población, pues se analizan desde una óptica multidimensional. Así como

estos datos permiten a los Gobiernos tomar decisiones relacionadas con política fiscal o monetaria, es recomendable que las empresas, principalmente, las de la industria bancaria, consideren estas variables para tomar las decisiones de inversión a partir de una correcta interpretación de estas; esto puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de un proyecto.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL BANCO BAC SAN JOSÉ: SU HISTORIA, ESTRUCTURA ACTUAL Y GESTIÓN FINANCIERA

2.1. Grupo Financiero BAC Credomatic

El Banco BAC San José es el banco privado más importante de Costa Rica y forma parte del Grupo Financiero BAC San José, que es el principal conglomerado financiero de América Central. A través de todas sus filiales en cada país, ofrece servicios financieros gracias a una extensa red de sucursales. Actualmente, el Grupo Financiero BAC San José pertenece al conglomerado financiero más grande de Colombia, el Grupo Aval.

2.1.1. Empresas que lo conforman

Jurídicamente el Banco BAC San José, S.A. pertenece a la Corporación Tenedora BAC Credomatic S.A., la cual está constituida por las siguientes sociedades:

- **Corporación Tenedora BAC Credomatic, S.A.:** Es una sociedad anónima constituida el 6 de noviembre de 1985, de conformidad con las leyes de la República de Costa Rica. Su actividad principal es la tenencia de acciones y sus transacciones son reguladas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
- **Banco BAC San José, S.A.:** Se dedica al otorgamiento de préstamos, descuento de facturas, garantías de participación y cumplimiento, emisión de certificados de inversión, cuentas corrientes en colones y dólares, cartas de crédito y cobranzas, compra y venta de divisas, administración de fideicomisos, custodias y demás operaciones bancarias. Es regulada por la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, y las normas y disposiciones establecidas por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

- **BAC San José Puesto de Bolsa, S.A.:** Se dedica a transacciones con títulos valores por cuenta de terceros en la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, S.A., por medio de una concesión de puesto de bolsa. Sus transacciones son reguladas por la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, S.A., la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
- **BAC San José Sociedad Fondos de Inversión, S.A.:** Se dedica a administrar fondos de inversión. Sus transacciones son reguladas por la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
- **BAC San José Pensiones OPC, S.A.:** Se dedica a administrar fondos de pensiones complementarias y ahorro voluntario. Sus transacciones son reguladas por: Ley No.7523 del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio, Ley de Protección al Trabajador No.7983 y, las normas y las disposiciones de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
- **BAC San José Leasing, S.A.:** Se dedica al arrendamiento de vehículos, mobiliario y equipo.
- **San José de Costa Rica S.A.:** Empresa dedicada a la emisión de tarjetas de crédito y afiliación de comercios para que acepten las tarjetas de las marcas que representa. La corporación es propietaria del 25% de esta compañía, por lo cual es una compañía asociada. Sin embargo, y por disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras, debe incluir el 100% de los activos y pasivos de esta asociada en el proceso de consolidación.
- **Inmobiliaria Credomatic, S.A.:** Empresa dedicada al arrendamiento de edificios. La corporación es propietaria del 25% de esta compañía, por lo cual es una compañía asociada. Sin embargo, por disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras, se debe incluir el 100% de los activos y pasivos de esta asociada en el proceso de consolidación.
- **Medio de Pago MP, S.A.:** Se dedica principalmente al recaudo de servicios públicos, privados, remesas, impuestos y otros conceptos, sus actividades las

efectúan con capital propio sin realizar intermediación financiera. Sus productos son ofrecidos en los quioscos de servicio bajo la marca Servimás. A partir del 2 de septiembre de 2015, la corporación es propietaria del 100% de esta compañía.

2.1.2. Fundación

Según el sitio corporativo de la empresa, la reseña histórica de BAC San José se resume de la siguiente manera:

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC Credomatic. Fue en la década de 1990 cuando se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49,99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, y se convirtió así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a escala mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el Fondo de Pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC San José siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

2.1.3. Cambio de imagen

En junio del 2017, el grupo financiero anunció el cambio de su imagen a través de la fusión del nombre comercial de sus dos operaciones más importantes: BAC San José y Credomatic, las cuales empezaron a trabajar como una sola bajo la marca de “BAC Credomatic”. La unificación del nombre comercial fue parte de un proceso de cambio de imagen en las sucursales y una transición hacia plataformas más digitales mediante nuevos medios de pago electrónico y centrando su atención en los clientes más modernos, los clientes del futuro, pero sin descuidar a los clientes actuales. Dicha transformación no involucró cambios en las políticas de crédito y ni en el otorgamiento

de tarjetas, sino que se enfocó en ampliar la oferta de productos y servicios a través de un catálogo más completo y unificado que mejoró la experiencia del cliente. Otro elemento muy relevante de este cambio de su imagen comercial fue la unificación comercial de todas las operaciones de la región centroamericana para funcionar como un banco regional.

2.2. Marco estratégico de Banco BAC San José

El marco estratégico de BAC San José está compuesto por todos los elementos que definen la cultura organizacional de la empresa como lo son la misión, la visión, los valores y demás elementos que permiten a los colaboradores compartir metas y objetivos como un colectivo y que guían cada uno de los esfuerzos individuales en aras de alcanzar un fin mayor.

2.2.1. Misión

Según se puede detallar en la página web de BAC Credomatic, la misión de la empresa está enfocada en facilitar los servicios financieros de una manera innovadora y rentable, favoreciendo el bienestar de los mercados en lo que opera. La misión de la empresa es:

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

La misión de una empresa define su razón de ser; en el caso de BAC, se denota claramente la industria en la que se desarrolla y cómo su razón de ser pretende tener un impacto positivo, sostenible y solidario en el crecimiento económico de las comunidades donde se desenvuelve.

2.2.2. Visión

En cuanto a la misión, el BAC San José la define de la siguiente manera:

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

En el caso de la visión, esta retrata dónde la organización se ve en el futuro. Para BAC, su visión es ser la organización financiera preferida a través de su capacidad de crear conexión con sus clientes no solo en Costa Rica, sino en toda la región centroamericana.

2.2.3. Valores

Los valores son otro elemento fundamental de la cultura organizacional de la organización, los valores de esta entidad son:

- **Integridad:** Prudencia, honestidad, coherencia, lealtad, confiabilidad, sinceridad, ética, honorabilidad.
- **Respeto:** Saber escuchar, justicia, saber compartir, colaboración, solidaridad, accesibilidad, inclusión, amabilidad.
- **Excelencia:** Capacidad, eficiencia, con afán de superación, en busca de la calidad, que va más allá, perspicaz, orientación a resultados, compromiso.
- **Responsabilidad:** Dedicación, servicio, laboriosidad, perseverancia, ser consecuente, con sentido de urgencia.
- **Innovación:** creatividad, apertura al cambio, simplicidad, curiosidad, flexibilidad, optimismo, procura la mejora continua.

Estos a su vez se relacionan con otros conceptos que profundizan aún más en su razón de ser, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2.1 Valores de BAC San José

Integridad	Respeto	Excelencia	Responsabilidad	Innovación
Prudente	Sabe escuchar	Capaz	Dedicado	Creativo
Honesto	Justo	Eficiente	Servicial	Abierto al cambio
Coherente	Sabe compartir	Superación	Laborioso	Simplicidad
Leal	Colaborador	Calidad	Emprendedor	Curioso
Confiable	Solidario	Va más allá	Perseverante	Flexible
Sincero	Accesible	Perspicaz	Responsable	Optimista
Ético	Incluyente	Da resultados	Consecuente	Mejora continua
Honorable	Amable	Comprometido	Sentido de urgencia	

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de BAC Credomatic.

2.2.4. Grupos de interés

Por el tamaño y la relevancia de sus operaciones, BAC San José tiene relación con miles de personas y organizaciones a través de todos sus canales de servicio. Es por esto por lo que es tan importante identificar cuáles son sus grupos de interés y prestar especial atención a lo que sucede con ellos. Los grupos de interés son entendidos por BAC San José como aquellos individuos o grupos que pueden verse afectados de manera significativa por sus actividades, productos o servicios, o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos, según se detalla en la página web de la organización.

Es importante tener en cuenta que los grupos de interés de BAC pueden cambiar a través del tiempo debido a factores como la legislación, nuevos negocios y nuevos enfoques de desarrollo.

Los grupos de interés identificados por la organización se exponen en la siguiente imagen.

Figura 2.1 Grupos de interés de BAC San José



Fuente: Informe de Sostenibilidad BAC Credomatic 2016.

A continuación, se detallan algunos de los grupos de interés más relevantes para la organización.

2.2.4.1. Clientes de BAC San José

BAC San José atiende clientes de diversa naturaleza los cuales se puede catalogar en tres grupos: a) personas (a título personal), b) corporativos (+100 empleados) y c) pymes (-100 empleados). Esta diversificación de los clientes ha llevado al BAC San José a desarrollar una cartera de productos que se ajuste a la necesidades de cada uno de ellos según su estilo de vida o su operativa, en caso de los clientes empresariales.

2.2.4.2. Competencia

BAC San José es el banco privado más importante del país y el grupo financiero más importante de la región centroamericana. Las entidades financieras que se pueden catalogar como competencia de BAC San José y reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras se describen a continuación.

A. Bancos comerciales del Estado:

- Banco de Costa Rica: Banco estatal fundado en 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual cambió en 1890 por el nombre actual. Cuenta con tres marcas en el mercado costarricense: Kistal, Esfera y Tucan.
- Banco Nacional de Costa Rica: Banco estatal fundado 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica hasta 1936, cuando cambió su nombre por el actual. El Banco Nacional posee una red de más de 170 oficinas en todo el país y cuenta con más de 6.000 empleados.

B. Bancos creados por leyes especiales:

- Banco Hipotecario de la Vivienda: Conocido comúnmente como BANHVI, el cual es un banco de segundo piso y por esta razón, no atiende a las familias directamente, sino que lo hace por medio de las llamadas entidades autorizadas. El BANHVI es una entidad de derecho público, de carácter no estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Es el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV) dedicado exclusivamente al financiamiento de vivienda para los sectores de menores ingresos del país y de la clase media.
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal: Fue creado 1969 en la administración del expresidente Jose Joaquín Trejos Fernández con los objetivos de promover el desarrollo y de brindar protección económica a los trabajadores del país. A partir de 1995, se le permite al Banco Popular ofrecer los servicios a los clientes que anteriormente no podía atender.

C. Bancos privados:

- Banco BCT S. Banco comercial de capital costarricense fundado en 1983, enfocado especialmente en la banca corporativa.
- Banco Cathay de Costa Rica S.A.: Instituido en 1998 con el objetivo de abarcar el nicho de mercado entre Costa Rica y los países asiáticos.
- Banco CMB (Costa Rica) S.A.: También conocido como Citi, opera en Costa Rica desde 1968 bajo el nombre comercial de Citibank, cuya casa matriz es de origen estadounidense. Recientemente vendió su cartera comercial en Costa Rica a Scotiabank para enfocarse en la banca corporativa.
- Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.: Forma parte del Grupo Empresarial Bolívar con sede en Colombia, y además de Costa Rica, mantiene operaciones en Panamá, Honduras, El Salvador y Estados Unidos.
- Banco General (Costa Rica) S.A.: Banco General Costa Rica es un banco de relaciones para clientes que buscan productos bancarios. El banco cuenta con 11 sucursales en todo el territorio costarricense. Fue fundado en 1955 por empresarios panameños y tiene operaciones en México, Guatemala, El Salvador, Colombia y Perú.
- Banco Improsa S.A.: Inició operaciones en 1986 bajo el nombre de Financiera Improsa, la cual se convirtió en 1995 en el Banco Improsa. Su enfoque de negocio es el manejo de fideicomisos principalmente.
- Banco Lafise S.A.: Forma parte del Grupo LAFISE, el cual tiene operaciones en todo Centroamérica, Estados Unidos, México, República Dominicana y Colombia.
- Banco Promérica de Costa Rica S.A.: Forma parte del Grupo Promérica, de origen nicaragüense, e inicia operaciones en Costa Rica en 1992.
- Prival Bank (Costa Rica) S.A.: Prival brinda servicios de banca privada, banca corporativa y banca de inversión, tiene presencia física en tres países: Panamá, Costa Rica y El Salvador.
- Scotiabank de Costa Rica S.A.: Ingresó en Costa Rica en 1995, en 2006 adquirió los negocios de Corporación Interfin y en el 2016 adquirió en negocio de Banca de Personas y Banca Comercial de Citibank.

- The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.: Forma parte del Scotiabank Costa Rica y era la antigua operaciones de Citibank de Banca de Personas y Banca Comercial.

D. Empresas financieras no bancarias:

- Financiera Cafsa S.A.: Se especializa en el arrendamiento y financiamiento de vehículos representados en Costa Rica por Purdy Motor, Automotriz, Nacional Automotriz, Disitali y Cori Motors de Centroamérica.
- Financiera Comeca S.A.: Su principal mercado son las pequeñas y las medianas empresas que requieren soluciones financieras en el corto plazo y adaptadas a sus necesidades. Fundada en 1996.
- Financiera Desyfin S.A.: Inició operaciones en Costa Rica 1991 y cuenta con 7 oficinas ubicadas en Sabanilla, Rohrmoser, Heredia, Grecia, Guápiles, Guanacaste y Santa Ana a la fecha es líder en descuento de facturas donde mantiene transacciones anuales por \$150 millones.

- E. Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito:** Entidades que tienen como objetivo fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso directo del crédito personal de manera solidaria, entre las principales y reguladas por la SUGEF destacan: Coocique R.L., Coopavegra R.L., Coopealianza R.L., Coopeamistad R.L., Coopeande No.1 R.L., Coopeaya R.L., Coopebanpo R.L., Coopecaja R.L., Coopecar R.L., Coopeco R.L., Coopefyl R.L, Coopegrecia R.L., Coopejudicial R.L., Coopelecheros R.L., Coopemapro R.L., Coopemédicos R.L, Coopemep R.L.,Coopenae R.L., Coopesanmarcos R.L., Coopesanramón R.L., Coopeservidores R.L., Coopesparta R.L., Coopeuna R.L., Credcoop R.L., Servicoop R.L.

El sistema financiero cumple una misión fundamental en cualquier sociedad, debido a que es a través de este que el ahorro de las figuras superavitarias pueden financiar a los deficitarios, es decir, permite el traslado de los recursos de los ahorrantes a los deudores. Es el sistema financiero quien suministra los servicios de medio de pago,

instrumentos de ahorros y fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos de inversión y de gasto de empresas, hogares y público en general.

2.2.4.3. Proveedores

Los proveedores de BAC San José se pueden categorizar en cuatro grupos: servicios estratégicos (con impacto directo en los principales procesos de la organización), servicios no estratégicos (servicios de apoyo a la operación de la organización), productos estratégicos (necesarios para la ejecución de las operaciones de la organización) y productos no estratégicos (insumo de apoyo en las operaciones de la organización). Estos son vitales para proveer soporte o contar con los insumos requeridos para las operaciones y los proyectos organizacionales. Los proveedores son los principales generadores de costos y gastos para la organización.

2.2.4.4. Socios estratégicos

Representan al grupo de personas, entes y organizaciones que establecen alianzas con BAC San José para la obtención de beneficios recíprocos. Destacan los aliados de negocio, *co-brandings*, bancos corresponsales, corresponsales no bancarios y otras fuentes de fondeo. Dentro de los socios estratégicos de la organización, sobresalen los más diversos tipos de negocios, desde pulperías como su marca Rapibac hasta empresas como aerolíneas y supermercados a través de las cuales se promocionan programas de fidelidad. Los socios comerciales para BAC San José son un elemento fundamental para el desempeño comercial de las diferentes marcas, puesto que generan una lealtad del cliente. A través de los socios comerciales, se crean estrategias para identificar ocasiones de consumo para ofrecer los servicios financieros. Son vitales para la optimización, cobertura, agilidad y amplitud de las operaciones y proyectos de BAC San José, por lo que representan fuentes de ingreso y costo complementario para BAC San José.

2.3. Estructura gerencial

El grupo financiero BAC Credomatic mantiene sus principales operaciones en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala y Panamá. Costa Rica es la operación más importante de la región.

Dada la cobertura regional de la organización, existe una sólida estructura en cada país donde opera, liderada por los diferentes *country managers* y presidentes ejecutivos, quienes son el nivel gerencial más alto del banco en cada país y tienen a cargo la operación, ellos son los que tienen relación con los propietarios (Grupo Aval) y con el equipo gerencial regional; además, son los encargados de definir las estrategias y de velar por el cumplimiento de los objetivos corporativos. Bajo estos cargos, se estratifican las diferentes gerencias dedicadas a la gestión de los procesos internos y externos de la organización. En los países con mayor estructura, tales como Costa Rica y Honduras, bajo el rol de *country manager*, se localizan principalmente el vicepresidente de Banco y el vicepresidente de Tarjetas. El primero se dedica a operar los segmentos de negocio de banca de empresas (soluciones bancarias para empresas y corporaciones) y banca de personas (captación y colocación de activos financieros). El vicepresidente de Tarjetas, por su parte, se encarga del negocio emisor (emisión de plásticos de tarjetas de crédito) y del negocio adquirente (puntos de procesamiento de pago a través de dispositivos conocidos como datafonos). Por otro lado, se encuentran otras gerencias de soporte al negocio en marcha que reportan directamente al *country manager*, cuyo papel es fundamental para la adecuada gestión de los procesos bancarios y de tarjetas.

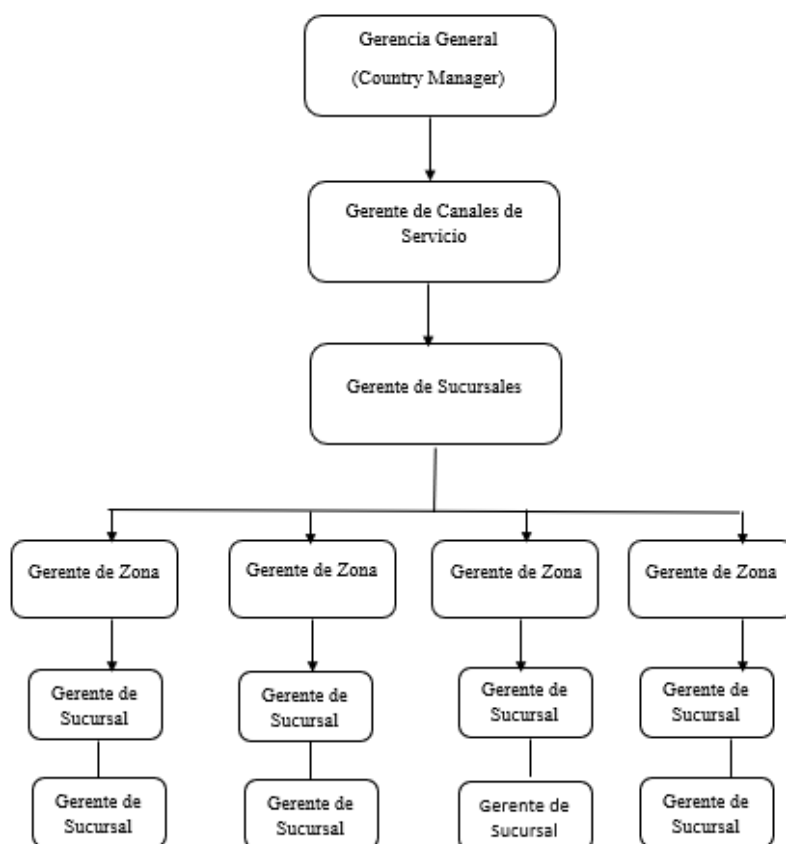
Por otra parte, para asegurar la visión estratégica y el alineamiento organizacional, se cuenta además con una estructura organizacional regional de reporte inmediato al CEO de la empresa, Rodolfo Tabash Espinach, con sede en Costa Rica. El rol principal del CEO es velar por la estrategia y la operación del grupo en toda la región y mantener comunicación constante con los propietarios. La estructura regional está compuesta por directores regionales (*chiefs*), especializados en cada una de las áreas de gestión de la empresa como finanzas, riesgo, cumplimiento, relaciones públicas, tecnología, entre otras más.

A nivel de Costa Rica, la Alta Gerencia de BAC San José está conformada por el *country manager*, la Vicepresidencia Ejecutiva de BAC San José y la Vicepresidencia Ejecutiva de Credomatic. Actualmente, dichos cargos están ocupados de la siguiente manera:

- Federico Odio González: *country manager* y vicepresidente ejecutivo BAC.
- José Ignacio Cordero Ehrenberg: vicepresidente ejecutivo Credomatic.

Actualmente, BAC Credomatic como corporación tiene aproximadamente 5.854 colaboradores en su operación local en Costa Rica, los cuales están organizados por gerencias. En el caso de la Gerencia de Canales de Servicio de la cual forman parte las sucursales, la estructura organizacional se muestra en el siguiente esquema, el cual no es el organigrama oficial de la organización y se muestra a modo de referencia para exponer la estructura jerárquica de la gerencia.

Figura 2.2 Esquema jerárquico de las sucursales



Adicionalmente existen otras gerencias como los son: Gerencia de Operaciones, Gerencia de TI, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Cumplimiento, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Banca de Personas y Gerencia de Banca de Empresa.

2.4. Políticas organizaciones

Debido a la naturaleza de la industria en la que se desenvuelve el BAC San José, se cuenta con políticas organizaciones bastante formales que son importantes considerar en el marco de la dinámica empresarial y estratégica. A continuación, se detallan las más relevantes.

2.4.1. Sistema de Gestión Responsable del Negocio

En el 2016, BAC San José decidió adoptar una línea más sencilla que le permitiera ser más ágil de cara a la sociedad, los clientes y los colaboradores. Esta está caracterizada por cinco líneas de acción a las que llaman las “5C” y se detallan de la siguiente manera:

- **Crecimiento con innovación:** Enfocar el crecimiento de la organización a través de la innovación constante con el fin de obtener más y mejores resultados para nuestros grupos de interés.
- **Control Operativo:** Maximizar la rentabilidad del negocio a través de la optimización de las operaciones diarias y el aumento de la productividad de nuestros procesos, buscando la mayor eficiencia en beneficio de los clientes.
- **Control al riesgo:** Actuar de manera responsable, gestionando todos los riesgos de una manera integral en cada uno de los procesos que realizamos.
- **Canales digitales:** Transformar los servicios, procesos y venta de nuestros canales tradicionales hacia canales digitales, para mejorar la conveniencia y eficiencia del servicio y profundizar la relación digital con nuestros clientes.
- **Compromiso organizacional y sostenibilidad:** Queremos un compromiso con nuestros colaboradores. Que exista un sentido de pertenencia para que puedan brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes. Queremos contribuir con el desarrollo económico y social de la región.

La filosofía de las “5C” se encuentra en el ADN de toda la organización y son los pilares sobre los cuales se generan todos los procesos de la organización, enfocando su desarrollo en un común objetivo entre todos los colaboradores. Esta filosofía permite formalizar los enfoques de manera tal que pueda ser fácil entender cuál es el impacto de la operación de cara a los grupos de interés.

2.4.2. Sistema de Gestión de Calidad

El BAC San José tiene la certificación en gestión de calidad ISO 9001:2015, la cual es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo. Pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad (junto con ISO 9004), y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y las necesidades de sus clientes, entre otros beneficios. Con esta certificación, el BAC San José se compromete a lo siguiente, según se puede detallar en su página web.

- Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros grupos de interés a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.
- Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos y operativos, la administración efectiva de sus riesgos, el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información.
- Anticipar las necesidades de nuestros clientes locales y regionales a través de un proceso formal de innovación que nos permita simplificarles la vida y diferenciarnos de nuestros competidores.
- Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos, servicios y controles asociados a los riesgos a los que está sometida la organización.
- Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus grupos de interés para maximizar la rentabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- Gestionar nuestro negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de

vida de personas que se relacionan con nosotros y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos.

- Prevenir la contaminación y el impacto ambiental generado por nuestros procesos, productos y servicios.
- Cumplir con los requerimientos comerciales y obligaciones contractuales, así como cumplir con la legislación, regulaciones y políticas internas de nuestra organización que son las que enmarcan nuestro campo de acción en cada uno de los mercados donde opera.
- Asegurar la continuidad del negocio buscando reducir los eventos de interrupción de los servicios críticos, así como preparando la organización para estar en capacidad de responder y recuperarse cuando éstos se presenten.

Al estar certificada en esta norma, BAC San José se compromete a gestionar y controlar de manera adecuada la continuidad de todos los procesos.

2.4.3. Sistema de Gestión Ambiental y Salud, y Seguridad Ocupacional

En el marco del desarrollo sostenible, la organización ha implementado un Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001. Así también ha desarrollado otras políticas organizacionales relacionadas con la salud y la seguridad ocupacional de los colaboradores y otras partes interesadas, a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional bajo la norma OHSAS 18001, la cual se enfoca en reducir los riesgos en el lugar de trabajo y aumentar la motivación de los colaboradores. Esta norma establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de seguridad y salud en el trabajo.

2.4.4. Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

Según se detalla en su página web, BAC San José, consciente de la importancia de proteger la información contra una amplia gama de amenazas que pueden conducir a la pérdida económica o prestigio de la organización, ha implementado un conjunto de medidas preventivas y reactivas que buscan no solo minimizar los daños, sino ampliar

las oportunidades del negocio, maximizar el retorno de las inversiones y asegurar la continuidad del negocio.

Por este motivo, la organización ha enfocado sus esfuerzos en implementar y mantener un sistema de gestión que procure la seguridad de la información; y que a su vez sea facilitador de la planificación, el control y la ejecución de acciones que hagan frente, de manera rápida y ágil, a cualquier incidente que ponga en riesgo la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información de sus clientes.

Este sistema permite:

- Apoyar la implementación, operación, seguimiento, revisión, mantenimiento y mejora continua de la seguridad de la información que administramos,
- Proteger nuestros activos,
- Proveer continuidad a los procesos de negocio,
- Cumplir los requisitos legales y contractuales aplicables en beneficio de nuestros clientes y accionistas.

También, es importante mencionar que BAC San José fue la primera entidad financiera de la región centroamericana en certificar un Sistema de Gestión en Seguridad de la Información bajo el estándar internacional ISO 27001:2013, norma que describe cómo una empresa gestiona la seguridad información y que se ha convertido en la principal norma a nivel mundial en esta área. En el negocio financiero, la seguridad de la información es indispensable y está dentro de los alcances de control de los entes reguladores.

2.4.5. Sistema de Gestión de Seguridad de las Sociedades: Continuidad de Negocios

Según el sitio web corporativo de la empresa, cuando se habla de continuidad de negocio en BAC San José, se hace referencia a lo que se debe de hacer para asegurar la estabilidad de los servicios que se brindan a los clientes, en caso de que estos se vean afectados por una interrupción no deseada.

Es por ello por lo que al ser consciente de la gama de amenazas que pueden conducir a una interrupción; BAC San José ha implementado un Sistema de Gestión basado en el estándar Internacional ISO22301-2012 Seguridad de las Sociedades o Continuidad de Negocios con el cual busca no solo minimizar los daños, sino ampliar las oportunidades del negocio asegurando la continuidad de las operaciones. Dicha norma es la primera internacionalmente para la gestión de la continuidad de negocio y tiene como objetivo ayudar a la empresa a minimizar el riesgo de interrupciones.

Para su adecuada implementación, BAC San José ha desarrollado un lineamiento bajo el cual establece sus objetivos y principios:

- Proteger la integridad física de los colaboradores, clientes, activos y partes interesadas de la organización.
- Preparar a la organización en las acciones necesarias para mantener la disponibilidad de sus servicios prioritarios.
- Cumplir con los requerimientos legales y regulatorios.
- Aplicar la mejora continua en las actividades prioritarias del negocio.
- Asegurar la debida diligencia.
- Gestionar los riesgos relacionados con la Continuidad del Negocio.

En BAC San José, se promueve el valor de la confianza; es por ello por lo que se apoya la implementación de prácticas internacionales en los procesos que permitan aumentar la credibilidad ante el mercado, aplicando técnicas empresariales para mejorar continuamente en la gestión de negocio.

2.4.6. Sistema de Gestión de Sostenibilidad

El Sistema de Gestión de Sostenibilidad se basa en tres pilares, según se detalla en el sitio web, los cuales son:

- Mejoramiento continuo.
- Cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos aplicables.
- Gestionar el negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de

vida de las personas que se relacionan con la empresa y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde opera.

Uno de los enfoques de mayor crecimiento en los últimos años, no solo en la industria financiera, sino que en el ámbito empresarial en general es la sostenibilidad; por lo que se dice que si una empresa no desarrolla su negocio sosteniblemente está destinada a desaparecer en el mediano o largo plazo. En el caso de BAC San José, ese es un principio que está presente en toda su gestión, por lo que se ha preocupado por manejar el negocio sostenible y responsablemente en todos sus niveles.

2.4.7. Organizaciones a las que pertenece

Siempre en búsqueda de la excelencia y de mantener la confianza de sus grupos de interés, BAC San José ha procurado participar en múltiples foros nacionales e internaciones con el objetivo de intercambiar las mejores prácticas con empresas y corporaciones de escala mundial. Entre las organizaciones en las que participa están:

- **Asociación Bancaria Costarricense (ABC):** Es la entidad gremial que vela por la permanencia y la sostenibilidad de la industria bancaria y financiera de Costa Rica. Dentro de sus asociados, se puede nombrar al Conglomerado Financiero Banco de Costa Rica y Subsidiarias, Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias, Grupo Financiero BNS de Costa Rica, Grupo Financiero Davivienda, entre otros más.
- **Asociación de Empresas para el Desarrollo (AED):** Es una organización sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y la competitividad del país, a través de la promoción de modelos de negocios responsables y sostenibles en las empresas. AED guía al sector productivo a considerar principios de sostenibilidad como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía.
- **ALIARSE:** Es una iniciativa impulsada por instituciones y empresas que consciente de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el país y en ejercicio de su responsabilidad social ha aunado esfuerzos para contribuir a la sostenibilidad, la justicia social y al desarrollo nacional.

- **Cámara de Comercio Americana de Costa Rica (AMCHAM):** Agrupa más de 400 empresas y tiene como objetivo fomentar el intercambio de las mejores prácticas de negocio entre sus afiliados.
- **Cámara de Factoreo:** Tiene como objetivo estimular y promover el fortalecimiento del factoreo en Costa Rica.
- **Consejo de Promoción de la Competitividad:** Tiene como fin contribuir al desarrollo socioeconómico de Costa Rica por medio del desarrollo del sector productivo privado, la promoción del empresarialismo responsable y la búsqueda de la competitividad.
- **Consejo Consultivo Nacional de RSC:** Es una red de organizaciones públicas y privadas de consulta y apoyo en materia de responsabilidad social.
- **Cámara de Industrias de Costa Rica:** Es la institución que representa al sector industrial de Costa Rica.

Naturalmente, por el tipo de industria en la que se desenvuelve, BAC San José es una empresa regulada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), quien es su principal ente regulador. La SUGEF es la entidad supervisora y fiscalizadora que vela por la estabilidad, solidez y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional y su creación tiene origen en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, que declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Según se detalla en el sitio web, su objetivo es

La SUGEF será un ente supervisor modelo por su procura constante de la excelencia, su proactividad, su capacidad innovadora y su personal altamente capacitado y motivado, apoyado en un marco legal sólido, y procesos y tecnología efectivos.

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.”

En el caso de BAC San José, la SUGEF es una de sus principales partes interesadas por su rol de fiscalizador.

2.5. Oferta comercial

BAC San José ha definido la digitalización y la virtualización de productos y servicios como su estrategia prioritaria con el objetivo de facilitar el acceso a los clientes y, asimismo, acercarse cada vez más a las nuevas generaciones de consumidores, familias y comunidades.

2.5.1. Productos y servicios

Dentro de la amplia gama de productos y servicios que ofrece BAC San José a sus clientes, tanto personales como empresariales, destacan:

- Depósitos a la vista.
- Depósitos a plazo.
- Créditos personales, vehículos, vivienda, empresariales.
- Servicios de asesoría para inversión en títulos valores.
- Arrendamientos.
- Seguros.
- Factoreo.
- Transferencias locales e internacionales.
- Pago de impuestos.
- Pago electrónico de servicios públicos, impuestos, planilla, proveedores, centros educativos.
- Medios de pago: Tarjetas de crédito y débito, Sinpe Móvil.
- Certificados de inversión en garantía.
- Seguros de viaje, salud, de vida, financieros.
- Plan de pensiones obligatorio y voluntario.

2.5.2. Canales de servicio

Para promover la disponibilidad de los productos y los servicios a los clientes, BAC San José se ha preocupado por desarrollar una red de canales de servicio o puntos de atención al cliente, con una cobertura nacional. Sin embargo, es importante mencionar que su esfuerzo no solo se ha centrado en el establecimiento de puntos físicos de servicio, sino que ha realizado una apuesta fuerte y agresiva para el desarrollo de canales de servicios digitales que estén disponibles las 24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días del año, entendiendo muy bien los patrones de consumo de las nuevas generaciones, pero sin descuidar a las otras generaciones que aún valoran visitar un establecimiento físico para realizar sus gestiones. Dentro de la oferta de canales de atención y distribución, están 42 sucursales, 6 autobancos, 7 motobancos, 11 rapibancos, 50 cajas empresariales, 7 sucursales digitales, además 500 cajeros automáticos, 103 ATM full, 30 ATM full cheque, 93 kioskos, 45 kioskos telefónicos, 2557 Rapi-BAC, sucursal electrónica, Bac Móvil, 2 Móvil, Móvil Credomatic, web chat y 4 centros de atención telefónica.

2.6. Gestión financiera

Esta sección se concentra en la exposición de la gestión financiera de BAC San José a través de la presentación del valor económico generado en periodo 2016, los estados financieros auditados para los periodos del 2016 al 2015 y, por último, indicadores financieros comunes de la industria bancaria.

2.6.1. Valor económico generado

Al cierre del 2016, el valor económico generado fue de \$717.247.795, el cual se distribuyó de la siguiente manera:

- Un 29% en pago de salarios y beneficios a los colaboradores.
- Un 23% en impuestos a Gobierno, intereses pagados a ahorrantes e inversión social directa.
- Un 22% en pago por compra de bienes y servicios a los proveedores.
- Un 10% en pago de dividendos a los accionistas.

- Un 16% se destinó a provisiones y reservas de ley.

El valor económico generado es la suma los salarios, los impuestos, el pago a proveedores, el pago de dividendo y las reservas generados por la empresa por un periodo determinado y se utiliza como referencia para dimensionar el aporte que se tiene sobre la economía de un país.

2.6.2. Estados financieros auditados

Al ser BAC San José una empresa regulada del sistema financiero nacional, tiene la obligación de publicar sus estados financieros auditados periódicamente. Para el caso de BAC San José, los estados financieros son auditados por la firma K.P.M.G. S.A. En los anexos, se adjuntan los estados financieros con sus respectivas notas.

2.6.2.1. Balance general

Las cuentas que utiliza BAC San José para la presentación del balance general se detallan a continuación:

Tabla 2.2 Estructura balance general

<u>ACTIVOS</u>
Disponibilidades
Efectivo
Banco Central
Entidades financieras del país
Entidades financieras del exterior
Otras disponibilidades
Inversiones en instrumentos financieros
Disponibles para la venta
Productos por cobrar
Cartera de crédito
Créditos vigentes
Créditos vencidos
Créditos en cobro judicial
Productos por cobrar
(Estimación por deterioro)
Cuentas y comisiones por cobrar

Comisiones por cobrar
Cuentas por cobrar por operaciones con parte relacionadas
Impuesto sobre la renta diferido
Otras cuentas por cobrar
(Estimación por deterioro)
Bienes realizables
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos
(Estimación por deterioro y por disposición legal)
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)
Otros activos
Cargos diferidos
Activos intangibles
Otros activos
TOTAL DE ACTIVOS
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>
<u>PASIVOS</u>
Obligaciones con el público
A la vista
A plazo
Cargos financieros por pagar
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica
A plazo
Cargos financieros por pagar
Obligaciones con entidades
A la vista
A plazo
Otras obligaciones con entidades
Cargos financieros por pagar
Cuentas por pagar y provisiones
Impuesto sobre la renta diferido
Provisiones
Otras cuentas por pagar diversas
Otros pasivos
Ingresos diferidos
Estimación por deterioro de créditos contingentes
Otros pasivos
TOTAL DE PASIVOS
<u>PATRIMONIO</u>
Capital social

Capital pagado
Aportes patrimoniales no capitalizados
Ajustes al patrimonio
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta
Reservas patrimoniales
Resultados acumulados de ejercicios anteriores
Resultados del año
TOTAL DE PATRIMONIO
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO
CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS
ACTIVOS DE LOS FIDEICOMISOS
PASIVOS DE LOS FIDEICOMISOS
PATRIMONIO DE LOS FIDEICOMISOS
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de BAC San José, S.A.

Lo primero que se presenta en el balance general son los activos, los cuales en el caso de BAC están compuestos principalmente por la cartera de crédito y el encaje mínimo legal, lo que se refleja en la cuenta de Banco Central. El detalle de las cuentas de activos del BAC está principalmente relacionado con la gestión de cobro de los préstamos y los recursos disponibles para estas.

En cuanto a los pasivos, su estructura está relacionada con las obligaciones de sus fuentes de financiamiento, principalmente con el público y con otras entidades, tanto a la vista como a plazo. Por último, el patrimonio detalla las cuentas del capital social y las reservas.

2.6.2.2. Estado de resultados

En el caso de los estados de resultados, la estructura para BAC San José es la siguiente.

Tabla 2.3: Estructura de Estado de Resultados

Ingresos financieros
Por disponibilidades
Por inversiones en instrumentos financieros
Por cartera de créditos
Por ganancias por diferencias de cambio, netas
Por ganancias instrumentos financieros disponibles para la venta
Por otros ingresos financieros
Total de ingresos financieros
Gastos financieros
Por obligaciones con el público
Por obligaciones con el Banco Central de Costa Rica
Por obligaciones con entidades financieras
Por pérdidas por diferencias de cambio, netas
Por pérdidas por instrumentos financieros disponibles para la venta
Por pérdida en instrumentos derivados
Por otros gastos financieros
Total de gastos financieros
Por estimación de deterioro de activos
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones
RESULTADO FINANCIERO
Otros ingresos de operación
Por comisiones por servicios
Por bienes realizables
Por cambio y arbitraje de divisas
Por otros ingresos con partes relacionadas
Por otros ingresos operativos
Total otros ingresos de operación
Otros gastos de operación
Por comisiones por servicios
Por bienes realizables
Por provisiones
Por otros gastos con partes relacionadas
Por otros gastos operativos
Total otros gastos de operación
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
Gastos administrativos
Por gastos de personal
Por otros gastos de administración
Total gastos administrativos

RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD
Impuesto sobre la renta corriente
Impuesto sobre la renta diferido
Disminución por impuesto sobre la renta diferido
Participaciones sobre la utilidad
RESULTADO DEL AÑO
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta, neto de impuesto sobre renta
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO

Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de BAC San José, S.A.

La estructura del estado de resultados del BAC muestra en primera instancia los ingresos financieros compuestos por cuentas como: disponibilidades, inversiones, cartera de crédito e instrumentos financieros. Mientras que los gastos financieros están relacionados con las obligaciones con el público, obligaciones con el Banco Central, con otras entidades financieras y otros gastos financieros.

En cuanto a otros ingresos, se pueden mencionar las comisiones por servicios, bienes realizables, los generados por divisas, ingresos con partes relacionadas e ingresos operativos. La cuenta más importante en esta sección son las comisiones por servicios, la cual tiene relación con el cobro de comisiones para gestionar servicios con otras empresas que incluso son del mismo grupo como puede ser el pago de tarjetas de Credomatic por parte de los clientes.

Los gastos administrativos agrupan a los gastos de personal y los gastos de administración, la primera principalmente tiene un peso importante en la estructura financiera de BAC.

2.6.2.3. Estados de cambios en el patrimonio

Con respecto a los estados de cambios en el patrimonio, se presenta de la siguiente manera.

Tabla 2.4: Estructura de estado de cambios en el patrimonio

Saldo al 31 de diciembre del 2014
<i>Transacciones con las accionistas registradas directamente en el patrimonio</i>
Asignación de reservar legal
Dividendos pagados
Total de transacciones con los accionistas, registradas directamente en el patrimonio
<i>Resultado integral del año:</i>
Resultado del año
Realización del superávit por revaluación de inmuebles
Ganancia no realizada por valuación de inversionistas disponibles para la venta, neto de impuestos sobre la renta
Ganancias realizadas trasladadas al estado de resultados
Total de resultado integral del año
Saldos al 31 de diciembre del 2015
<i>Transacciones con las accionistas registradas directamente en el patrimonio</i>
Dividendos pagados
Asignación de reservar legal
Emisión de acciones pagadas en efectivo
Total de transacciones con los accionistas, registradas directamente en el patrimonio
<i>Resultado integral del año</i>
Resultado del año
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo
Pérdida no realizada por valuación de inversiones disponibles para la venta, neto de impuesto sobre la renta
Ganancia realizada trasladada al estado de resultado
Total de resultado integral del año
Saldo al 31 de diciembre de 2016

Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de BAC San José, S.A.

El estado de cambios en el patrimonio detalla los movimientos de las cuentas de capital, por lo que en el caso de BAC la cuenta más importante es el pago de dividendos; sin embargo, también se puede detallar cuáles fueron los resultados integrales del año y el superávit por la revaluación de activos.

2.6.2.4. Estado de flujos de efectivo

A continuación, se detalla la estructura del estado de flujos de efectivo.

Tabla 2.5: Estructura de estado de flujo de efectivo

Flujo de efectivo de las actividades de operación
Resultado del año
Partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos
Pérdida por estimación por deterioro de cartera de créditos
Disminución de estimación de cartera de créditos
Pérdidas por otras estimaciones
Disminución por otras estimaciones
Pérdida por estimación de créditos contingentes
Disminución de la estimación de créditos contingentes
Pérdida en estimación por bienes realizables
Disminución en estimación para bienes realizables
Ganancia neta realizada en instrumentos financieros
Incremento de provisiones
Depreciaciones y amortizaciones
Ingresos por intereses, neto
Variación neta en los activos (aumento), o disminución
Obligaciones a la vista y a plazo
Bienes realizables
Otros activos
Variación neta en los pasivos aumento, o (disminución)
Obligaciones a la vista y a plazo
Otras cuentas por pagar y provisiones
Otros pasivos
Intereses cobrados
Intereses pagados
Impuesto sobre la renta pagado
Flujos netos de efectivo provistos por las actividades de operación
Flujos de efectivo de las actividades de inversión
Aumento en inversiones en instrumentos financieros
Disminución en inversiones en instrumentos financieros
Adquisiciones de propiedad, mobiliario y equipo en uso
Adquisiciones de activos intangibles
Venta de propiedad, mobiliario y equipo en uso
Flujos netos de efectivo usados en las actividades de inversión
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento
Nuevas obligaciones con entidades financieras
Pago de obligaciones con entidades financieras

Pago de dividendos
Aporte de capital en efectivo
Flujos netos de efectivo provistos por (usados en) las actividades de financiamiento
Aumento neto en el efectivo
Efectivo al inicio del año
Efectivo al final del año

Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de BAC San José, S.A.

El estado de flujos de efectivo es uno de lo más importante, pues detalla la capacidad que tiene una empresa de hacer frente sus obligaciones financieras, es decir, está enfocado en la liquidez y la capacidad de pago. La gestión de BAC en este estado está enfocada en su capacidad de cumplir con los acreedores, los cuales son el público en general principalmente, también se detalla en este documento los datos relacionados con el deterioro de la cartera de crédito y los incobrables de la empresa.

2.6.2.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son una herramienta fundamental de análisis en todas las industrias; sin embargo, en la industria bancaria su relevancia es aún mayor debido a que los bancos administran los recursos del público en un acto de confianza y es por esto por lo que en Costa Rica la SUGEF se preocupa por ofrecer estos datos al público de todas las organizaciones reguladas.

Los indicadores presentados por la SUGEF son calculados de manera independiente utilizando como fuente los estados financieros presentados por las entidades reguladas, esto promueve la generación de confianza del público sobre el sistema financiero nacional ofreciendo información de acceso libre, veraz y oportuna.

En la siguiente tabla, se detallan los principales indicadores de gestión financiera que publica la SUGEF de sus empresas inscritas.

Tabla 2.6: Indicadores financieros

Categoría	Indicador
Activos	Cartera (A+B) / Cartera Total
	Cartera al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial) / Activo P
	Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera
	Estimaciones sobre cartera de créditos / Cartera con atraso mayor a 90 días y co
	Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo
	Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera
	Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa
Capital	Compromiso patrimonial
Estructura de Activos	Activo Productivo / Activo total
	Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo
Estructura de Pasivos	Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo
	Pasivo con costo / Pasivo Total
	Obligaciones con entidades financieras del exterior / Pasivo con costo
	Obligaciones con entidades financieras del país / Pasivo con costo
Manejo	Activo Productivo de Intermediación Financiera/ Pasivo con Costo 1/
	Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo
	Activo Productivo / Activo total
	Pasivo con costo / Pasivo Total
Resultados	Rentabilidad nominal sobre Patrimonio Promedio
	Utilidad Operacional Bruta / Gastos de Administración 1/

Fuente: Elaboración propia con datos de la SUGEF.

Según los estándares de la industria bancaria, los factores más importantes para un banco son la solidez y la eficiencia, por lo que los indicadores financieros pretenden medir la gestión que tienen las entidades con respecto a los activos, el capital, los pasivos y la gestión.

Una ventaja de los indicadores es que permiten comparar empresas de la misma industria sin que el tamaño tenga una incidencia directa sobre el resultado, particularidad que es muy importante en el mercado bancario costarricense donde existen dos bancos que acaparan la mayor parte del mercado como los son el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica; por lo que, a través de los indicadores, se puede comparar la gestión de cada uno sin importar el tamaño.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS FINANCIERO DE BAC SAN JOSÉ Y SUS PERSPECTIVAS COMERCIALES EN EL SECTOR BANCARIO COSTARRICENSE

El presente capítulo concentra la revisión financiera realizada al BAC a través del análisis de los estados financieros auditados. Al ser BAC San José S.A. una compañía regulada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), por normativa, debe de publicar periódicamente estos documentos. Para el caso particular de la empresa, los estados financieros son auditados por la firma K.P.M.G. S.A., y se analizarán los cinco periodos más recientes disponibles; los cuales, según el criterio de la firma auditora, se presentan de manera razonable en todos sus aspectos importantes y de acuerdo con las disposiciones contables emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la SUGEF. También, se hará el respectivo análisis financiero de algunas sucursales en marcha de BAC San José.

3.1. Objetivo

Analizar las variables financieras, socioeconómicas y de la industria más relevantes en la rentabilidad de las sucursales a través del estudio de los estados financieros, indicadores de servicio y entorno socioeconómico de las sucursales, así como el impacto de la competencia.

3.2. Justificación

Son muchas las variables que pueden afectar la rentabilidad de una sucursal y para una empresa que busca generar el mayor beneficio para sus accionistas sin afectar negativamente a sus demás partes interesadas, es altamente relevante estudiar y analizar el entorno en que estas se desarrollan para optimizar el uso de sus recursos. Es por esto por lo que este capítulo analiza las variables más relevantes para facilitar a la administración las herramientas suficientes para la toma de decisiones en función de los proyectos de inversión.

3.3. Análisis financiero de BAC San José

3.3.1. Balance general

En el balance general, se puede determinar el conjunto de inversiones que ha efectuado la empresa y la forma en que estas han sido financiadas, ya sea a través de deuda o patrimonio. En el balance general, se entiende que los activos totales son igual que la suma del pasivo más el patrimonio. A continuación, se detallan los resultados resumidos de BAC San José para los años 2016, 2015, 2014, 2013 y 2012 según los estados financieros auditados, los cuales se encuentran en el anexo I de este documento de manera integral. De igual manera, en el anexo II, se detalla de manera completa el análisis vertical y horizontal de todos los estados financieros.

3.3.1.1. Análisis vertical del balance general

Para analizar el balance general de BAC, se utilizará la técnica del análisis vertical y se aplicará a cada periodo de manera individual, es decir, del 2012 al 2016. A través de esta técnica, como se mencionó en el primer capítulo, se identificará la importancia e incidencia relativa de cada partida; lo que permite mejorar la comprensión de la conformación y estructura de los estados financieros, es este caso, el balance general.

Tabla 3.1: Análisis vertical balance general 2016 – 2012

(En millones de colones)	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
ACTIVOS										
Disponibilidades	510,450.2	18%	438,326.0	18%	381,158.3	17%	369,458.3	20%	287,630.7	18%
Inversiones en instrumentos financieros	166,785.0	6%	155,260.7	6%	135,261.9	6%	114,056.8	6%	110,796.6	7%
Cartera de crédito	2,132,119.6	75%	1,874,684.3	75%	1,679,247.7	76%	1,359,333.3	73%	1,154,815.7	73%
Cuentas y comisiones por cobrar	4,380.7	0%	869.9	0%	947.0	0%	4,838.2	0%	1,849.2	0%
Bienes realizables	254.5	0%	492.6	0%	796.2	0%	215.0	0%	419.8	0%
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	24.4	0%	24.2	0%	5.9	0%	5.5	0%	0.6	0%
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	13,206.8	0%	12,379.1	0%	10,565.3	0%	8,964.7	0%	8,269.3	1%
Otros activos	20,012.3	1%	13,440.9	1%	13,473.1	1%	10,015.7	1%	8,891.7	1%
TOTAL DE ACTIVOS	2,847,233.5	100%	2,495,477.6	100%	2,221,455.4	100%	1,866,887.4	100%	1,572,673.5	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
PASIVOS										
Obligaciones con el público	1,976,255.8	79%	1,706,363.1	78%	1,471,162.0	75%	1,267,779.3	77%	1,018,055.1	73%
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	13,503.1	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Obligaciones con entidades	466,915.4	19%	441,599.0	20%	450,169.8	23%	360,876.4	22%	341,530.4	25%
Cuentas por pagar y provisiones	32,884.0	1%	26,546.9	1%	23,797.6	1%	13,342.6	1%	24,423.1	2%
Otros pasivos	16,276.0	1%	13,441.7	1%	10,466.5	1%	8,196.9	0%	7,584.5	1%
TOTAL DE PASIVOS	2,505,834.2	100%	2,187,950.7	100%	1,955,595.8	100%	1,650,195.3	100%	1,391,593.2	100%
PATRIMONIO										
Capital social	187,245.3	55%	187,245.3	61%	187,245.3	71%	140,245.9	65%	127,724.4	71%
Aportes patrimoniales no capitalizados	4,009.0	1%	560.0	0%	560.0	0%	560.0	0%	560.0	0%
Ajustes al patrimonio	1,636.7	0%	2,275.1	1%	2,016.5	1%	1,845.0	1%	2,379.2	1%
Reservas patrimoniales	35,510.7	10%	30,461.2	10%	26,032.1	10%	21,242.7	10%	17,879.3	10%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	67,605.7	20%	47,123.9	15%	5,900.9	2%	22,528.7	10%	6,199.0	3%
Resultados del año	45,445.9	13%	39,861.3	13%	43,105.2	16%	30,269.9	14%	26,343.5	15%
TOTAL DE PATRIMONIO	341,453.3	100%	307,526.9	100%	264,860.1	100%	216,692.2	100%	181,085.3	100%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	2,847,287.5		2,495,477.6		2,220,455.9		1,866,887.4		1,572,678.5	

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de BAC San José S.A.

3.3.1.1.1. Activos

De acuerdo con el análisis vertical del balance general de BAC San José, se puede concluir que las cuentas más importantes de los activos son las relacionadas con la cartera de crédito, las cuales históricamente han representado un 74.37% del total de activos. Esto se entiende perfectamente por el giro de negocio de la empresa. Si se analiza con más detalle la composición de la cartera de crédito, se puede determinar que el concepto con mayor peso son los créditos vigentes, los cuales en el 2016 representaron un 74.01% del total de los activos, lo que es lo mismo a ¢2.107.265.313.277.

En segundo lugar, se encuentra la cuenta de “encaje mínimo legal”, es decir, las reservas pagadas al Banco Central, las cuales representan un 11.89% en promedio. Si se consideran ambas partidas, en ellas, se concentra casi el 85% del total de activos del banco. Adicionalmente, si se incluye dentro del análisis la relevancia que tiene la cuenta “inversiones en instrumentos financieros”, específicamente las que relacionadas con “disponibles para la venta” con un peso promedio de 6.18% se pueden afirmar que ellas concentran el 90% del total de los activos. El comportamiento anterior no muestra nada extraordinario a la dinámica propia de una entidad bancaria que concentra sus activos en créditos, inversiones y reservas.

3.3.1.1.2. Pasivos

En cuanto a los pasivos, el 76.41% se concentran en las obligaciones con el público, tanto a la vista (41.31%) como a plazo (34.73%). Estas cuentas reflejan los recursos que el banco capta del público en general, los cuales van desde de saldos a la vista hasta saldos a plazo, como lo son los certificados de depósitos. Por ejemplo, en el año 2016, el BAC logró captar del público un total de ¢1.976.255.754.336 que representó el 78.87% de los pasivos del periodo, específicamente ¢976.924.287.339 de obligaciones a la vista, mientras que ¢989.756.734.127 fueron producto de obligaciones a plazo. La segunda categoría en importancia son los recursos captados de otras entidades como bancos privados u organismos internacionales. Esta cuenta representa históricamente el 21.65% de los activos que, si se suma con el peso de la

cuenta “obligaciones con el público”, absorben prácticamente la totalidad de los pasivos. En este caso, si existe una diferencia notoria entre las cuentas de “a la vista” y “a plazo”. Por ejemplo, en el 2016, la cuenta de obligaciones con entidades “a plazo” contabilizó ¢382.314.340.041 de los ¢466.915.398.784 del periodo, mientras que ese mismo concepto, pero “a la vista” representó ¢8.496.923.569, es decir, solo un 0.34% de los pasivos, mientras que “a plazo” 15.26%.

Lo anterior es una señal saludable de la gestión financiera del BAC en cuanto a la captación de recursos debido a que concentra sus fuentes de financiamiento en obligaciones con el público principalmente, tanto a la vista como a plazo, y en un segundo nivel utiliza el financiamiento de otras instituciones como lo son los bancos de segundo piso. Cuanto más baratas sean sus fuentes de financiamiento, mejores condiciones pueden ofrecer a sus clientes.

3.3.1.1.3. Patrimonio

Por último, en cuanto a las cuentas de patrimonio, se determina que la cuenta más importante es el capital social y el aporte de los socios. Dichos conceptos históricamente representan el entre el 63% y 65% del patrimonio en promedio, por ejemplo, en el 2016 el capital pagado fue de ¢181.245.321.000. Otra cuenta con una importancia relativa son las reservas patrimoniales, las cuales en promedio son del 10% aproximadamente.

En conclusión, el BAC San José tiene una relación directa entre la captación y la colocación, lo cual es la base de la intermediación financiera, es decir, es muy intenso en la captación del público, principalmente a plazo, y en su cartera de crédito.

3.3.1.2. Análisis horizontal del balance general

Para comprender mejor las particularidades del BAC a través de los estados financieros, específicamente a través del balance general y como un análisis complementario al análisis vertical, se aplicará el análisis horizontal para los años del 2012 al 2016.

Tabla 3.2: Análisis horizontal balance general 2012-2016

(Cifras en millones de colones)	2016	Nominal	%	2015	Nominal	%	2014	Nominal	%	2013	Nominal	%	2012
ACTIVOS													
Disponibilidades	510,450	72,124	16%	438,326	57,168	15%	381,158	11,700	3%	369,458	81,828	28%	287,631
Inversiones en instrumentos financieros	166,785	11,524	7%	155,261	19,999	15%	135,262	21,205	19%	114,057	3,260	3%	110,797
Cartera de crédito	2,132,120	257,435	14%	1,874,684	195,437	12%	1,679,248	319,914	24%	1,359,333	204,518	18%	1,154,816
Cuentas y comisiones por cobrar	4,381	3,511	404%	870	77	-8%	947	3,891	-80%	4,838	2,989	162%	1,849
Bienes realizables	254	238	-48%	493	304	-38%	796	581	270%	215	205	-49%	420
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	24	0	1%	24	18	310%	6	0	7%	6	5	853%	0.6
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	13,207	828	7%	12,379	1,814	17%	10,565	1,601	18%	8,965	695	8%	8,269
Otros activos	20,012	6,571	49%	13,441	32	0%	13,473	3,457	35%	10,016	1,124	13%	8,892
TOTAL DE ACTIVOS	2,847,233	351,756	14%	2,495,478	274,022	12%	2,221,455	354,568	19%	1,866,887	294,214	19%	1,572,674
PASIVOS Y PATRIMONIO													
PASIVOS													
Obligaciones con el público	1,976,256	269,893	16%	1,706,363	235,201	16%	1,471,162	203,383	16%	1,267,779	249,724	25%	1,018,055
Obligaciones con el BCCR	13,503	13,503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-
Obligaciones con entidades	466,915	25,316	6%	441,599	8,571	-2%	450,170	89,293	25%	360,876	19,346	6%	341,530
Cuentas por pagar y provisiones	32,884	6,337	24%	26,547	2,749	12%	23,798	10,455	78%	13,343	11,080	-45%	24,423
Otros pasivos	16,276	2,834	21%	13,442	2,975	28%	10,466	2,270	28%	8,197	612	8%	7,584
TOTAL DE PASIVOS	2,505,834	317,883	15%	2,187,951	232,355	12%	1,955,596	305,401	19%	1,650,195	258,602	19%	1,391,593
PATRIMONIO													
Capital social	187,245	-	0%	187,245	-	0%	187,245	46,999	34%	140,246	12,522	10%	127,724
Aportes patrimoniales no capitalizados	4,009	3,449	616%	560	-	0%	560	-	0%	560	-	0%	560
Ajustes al patrimonio	1,637	638	-28%	2,275	259	13%	2,017	172	9%	1,845	534	-22%	2,379
Reservas patrimoniales	35,511	5,050	17%	30,461	4,429	17%	26,032	4,789	23%	21,243	3,363	19%	17,879
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	67,606	20,482	43%	47,124	41,223	699%	5,901	16,628	-74%	22,529	16,330	263%	6,199
Resultados del año	45,446	5,585	14%	39,861	3,244	-8%	43,105	12,835	42%	30,270	3,926	15%	26,343
TOTAL DE PATRIMONIO	341,453	33,926	11%	307,527	42,667	16%	264,860	48,168	22%	216,692	35,607	20%	181,085
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	2,847,287	351,810	14%	2,495,478	275,022	12%	2,220,456	353,569	19%	1,866,887	294,209	19%	1,572,679

Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados Financieros de Banco BAC San José S.A.

Desde el 2012, la empresa ha crecido sostenidamente año tras año, siendo el 2014 el periodo más importante con un aumento de ₡354.567.992.333 que representó un aumento del 18,99% con respecto al 2013; mientras que el 2015 tuvo el crecimiento más discreto con un aumento del 12,34%, el cual equivalió a un incremento del ₡274.477.647.815 en comparación con el año anterior. En promedio, los activos aumentaron un 16,03% anual desde el 2012 al 2016.

3.3.1.2.1. Activos

Dentro de los activos, la categoría que más peso tiene es la cartera de crédito, específicamente, la cuenta de créditos vigentes; lo cual es perfectamente natural por el giro de negocio. Esta partida ha venido creciendo en promedio a 16,64% anual, ligeramente por encima del promedio de crecimiento de los activos totales. Sin embargo, este crecimiento también ha traído consigo un aumento de la cartera de créditos vencidos y la estimación por deterioro, principalmente en el 2016. Si se considera que en el 2012 la estimación por deterioro era de ₡13.394.706.764 y en el 2016 de ₡44.664.532.054, refleja un aumento de 2,33 veces.

Otra de las cuentas con un comportamiento interesante dentro del análisis horizontal del balance general es la cuenta “Bienes y valores adquiridos en recuperación de crédito”, la cual ha venido disminuyendo en los últimos años, principalmente, en el 2015 y 2016 después de haber tenido un crecimiento importante en el 2014. Esto demuestra un esfuerzo de la organización por mejorar la calidad de los préstamos, lo cual probablemente sea producto de un mejor análisis crediticio de los clientes.

3.3.1.2.2. Pasivos

En cuanto a los pasivos, se puede identificar que el crecimiento ha sido en un rango similar al crecimiento de los activos, es decir, entre el 11.88% y el 18.58%. En promedio, los pasivos totales han crecido un 15.88% anual del 2012 al 2016, dentro de los cuales, los movimientos más relevantes se dan en la cuenta de “obligaciones con el público”, la cual es la captación de recursos que hace el banco por medio de los ahorrantes y la cual significa la principal fuente de ingresos, tanto en saldos a la vista como a plazo.

La cuenta “obligaciones con el público” creció en promedio un 18.09%, lo cual está por encima del crecimiento total de pasivos, este crecimiento se ha dado principalmente por el aumento de los depósitos a plazo, lo cual es una buena señal para el banco, pues le permite captar recursos a un costo relativamente bajo. Las obligaciones con el público a plazo crecieron en promedio un 25.49%, mientras que los “a la vista” lo hicieron en un 12.49%. Si se analiza específicamente el comportamiento de la captación del público a través de saldos a plazo, se puede observar que el incremento más importante se dio en el 2013 cuando pasó de ¢401.876.554.739 en el 2012 a ¢551.866.801.735 al año siguiente, lo que significó un aumento de casi 38%; a partir de ese año siguió creció, pero a un ritmo más moderado.

Otra de las fuentes de financiamiento importantes del BAC son las obligaciones con entidades, como ya se mencionó, las cuales también crecieron con un comportamiento similar a las obligaciones con el público, es decir, más intenso en los compromisos a plazo que con obligaciones a la vista. Específicamente, el crecimiento de las obligaciones con entidades a plazo fue 15,44% promedio; mientras que las

obligaciones a la vista disminuyeron 5.41%, efecto que se dio primordialmente por la disminución en el 2016, donde pasó de ¢324.584.956.669 en el 2015 a ¢8.496.923.569, lo que es lo mismo, una disminución de casi un 18%.

3.3.1.2.3. Patrimonio

En cuanto a las cuentas de patrimonio, se puede concluir que el BAC disminuyó el aporte de los socios al capital específicamente en los últimos dos años de estudio (2015-2016) y, por el contrario, aumentó sus reservas patrimoniales.

A través del análisis horizontal de los estados financieros, se puede concluir que, en términos generales, el BAC ha tenido un crecimiento promedio anual similar tanto en activos (16.03%) y pasivos (15.88%) como en patrimonio (17.26%). Dicho crecimiento obedece principalmente al crecimiento de la cartera de crédito, lo que ha “obligado” a la organización a aumentar las fuentes de financiamiento, principalmente del público, pero sin dejar de lado las obligaciones de los créditos privados, prevaleciendo la captación a plazo sobre las captaciones a la vista.

3.3.2. Estado de resultados

Los procesos de obtención y asignación de recursos de fondos son los que producen el estado de resultados. En el caso de BAC, se analizarán los estados de resultados auditados y presentados a la SUGEF por un periodo de 5 años que va desde el 2012 al 2016.

3.3.2.1. Análisis vertical del estado de resultados

A continuación, se analizarán los estados de resultados del BAC San José a través de la técnica de análisis vertical, donde se puede identificar la composición y la estructura; y, al compararlo en un periodo de cinco años, se puede también estudiar cómo se han comportado años tras año.

Tabla 3.3: Análisis vertical de estado de resultados 2012-2016

(Cifras en millones de colones)	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
Ingresos financieros										
Total de ingresos financieros	<u>183,024.7</u>	100%	<u>159,340.5</u>	100%	<u>149,811.9</u>	100%	<u>112,543.8</u>	100%	<u>93,385.0</u>	100%
Gastos financieros	<u>291,524.7</u>	24%	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos financieros	<u>62,158.0</u>	100%	<u>58,282.4</u>	100%	<u>47,539.1</u>	100%	<u>44,132.0</u>	100%	<u>33,484.5</u>	100%
RESULTADO FINANCIERO	<u>69,165.3</u>		<u>64,269.2</u>		<u>71,743.0</u>		<u>46,898.8</u>		<u>49,581.9</u>	
Otros ingresos de operación	-		-		-		-		-	
Total otros ingresos de operación	<u>108,500.0</u>	100%	<u>90,811.1</u>	100%	<u>79,704.6</u>	100%	<u>70,032.4</u>	100%	<u>54,240.5</u>	100%
Otros gastos de operación	<u>0.0</u>		<u>0.0</u>		<u>0.0</u>		<u>0.0</u>		<u>0.0</u>	
Total otros gastos de operación	<u>32,948.9</u>	100%	<u>27,794.2</u>	100%	<u>27,360.9</u>	100%	<u>21,205.1</u>	100%	<u>17,240.1</u>	100%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	<u>144,716.4</u>	50%	<u>127,286.2</u>	51%	<u>124,086.7</u>	54%	<u>95,726.1</u>	52%	<u>86,582.3</u>	
Gastos administrativos	-		-		-		-		-	
Total gastos administrativos	<u>70,387.8</u>	100%	<u>61,617.0</u>	100%	<u>54,579.1</u>	100%	<u>45,838.9</u>	100%	<u>40,676.1</u>	100%
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD	<u>74,328.7</u>		<u>65,669.2</u>		<u>60,507.6</u>		<u>49,887.1</u>		<u>45,906.2</u>	
RESULTADO DEL AÑO	<u>50,495.4</u>	17%	<u>44,290.4</u>	18%	<u>41,894.7</u>	18%	<u>33,633.2</u>	18%	<u>29,270.5</u>	20%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO	-		-		-		-		-	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS	<u>- 601.8</u>	100%	<u>311.0</u>	100%	<u>272.7</u>	100%	<u>- 493.1</u>	100%	<u>-</u>	
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO	<u>49,893.7</u>	17%	<u>44,601.4</u>	18%	<u>48,167.4</u>	21%	<u>33,140.1</u>	18%	<u>-</u>	

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de BAC San José S.A.

3.3.2.1.1. Ingresos

Como es de esperar después de haber realizado el análisis horizontal, tanto del balance general como del estado de resultados, la principal fuente de ingresos del BAC proviene de la cartera de crédito, la cual representa en promedio un 85% de los ingresos financieros anuales; por ejemplo, en el 2016, ₡156.976.036.498 de los ₡183.024.662.325 correspondientes a los ingresos financieros del periodo fueron producto de los ingresos por la cartera de crédito, lo que representó un 85.77%.

Si bien la principal fuente de ingresos del BAC son los ingresos financieros, existen otras fuentes de ingresos con una relevancia importante, las cuales se detallan en la categoría “otros ingresos de operación”; estas normalmente equivalen a un 60% de los ingresos financieros. Dentro de esta agrupación, la cuenta más relevante en cuanto a la contribución de ingresos es la que se denomina “por comisiones por servicios” que anualmente representa en promedio el 38.77% del total de “otros ingresos por operación”. Muchos de estos ingresos provienen de comisiones que la empresa cobra a sus clientes por transacciones como transferencias, administración de cuentas corrientes, administración de tarjetas de crédito, retiros en cajeros, entre otros. Otra cuenta relevante es la cuenta de “ingresos con parte relacionadas”; en esta cuenta, se agrupan los ingresos producto de transacciones con otras subsidiarias de la

Corporación Tenedora BAC Credomatic S.A., donde se incluyen las comisiones por administración de cartera, comisión por colocación de productos y los servicios administrativos prestados por el banco. Por ejemplo, en el 2016, fueron tan importantes los ingresos por comisiones por servicios como los ingresos con partes relacionadas, los cuales representaron aproximadamente un 36% cada uno, es decir, casi 40 000 millones de colones en ingresos.

3.3.2.1.2. Gastos

En cuanto a los gastos financieros y, en concordancia con los ingresos, la cuenta más importante es la relacionada con las obligaciones con el público. Es importante mencionar que la principal fuente de recursos de la empresa proviene de los depósitos, tanto a la vista como a plazo de los ahorrantes. Dentro del periodo de estudio que va del 2012 al 2016, los gastos financieros por obligaciones con el público han representado aproximadamente el 70%.

La segunda cuenta en importancia y que, también se abordó en el análisis horizontal, es la cuenta de obligaciones con entidades financieras y esta corresponde a los compromisos de pagos que el BAC ha adquirido con otras entidades producto de la captación de recursos, tanto a la vista como a plazo. En este particular, el peso de estos gastos dentro de la categoría de “gastos financieros” ha sido históricamente del 25% aproximadamente. Para dimensionar la relevancia de estos compromisos, en el 2016, ₡14.752.924.371 fueron producto de los gastos financieros por obligaciones con entidades financieras, esto representó un 23.73% de los gastos.

Si se analiza la cuenta “otros gastos de operaciones”, se puede mencionar que la mayor relevancia obedece a los gastos con otras partes relacionadas; como se mencionó anteriormente, estas son subsidiarios del mismo grupo financiero. En este caso, representan en promedio un 50% y corresponden a servicios operativos y administrativos que otras subsidiarias de la corporación le brinda al banco, así como servicios por administración de cartera y comisión por colocación de productos del banco, realizadas por ejecutivos de las demás subsidiarias.

Continuando con el análisis de los gastos, una categoría de gran relevancia son los que corresponden a “gastos administrativos”, los cuales en el 2016 fueron de ₡70.387.773.699 y comprenden las cuentas “por gastos del personal” y “por otros gastos de administración”. La proporción histórica de estos conceptos dentro de los gastos administrativos es de 55% y 45% respectivamente. En los gastos del personal, principalmente, se incluyen los sueldos y las gratificaciones al personal permanente, los cuales en ese mismo año ascendieron a la suma de ₡28.185.317.026.

3.3.2.1.3. Utilidad

Finalmente, si se analiza la utilidad, se puede concluir que según la cuenta “resultados integrales del año”, el banco obtiene un beneficio en promedio del 18.52% del total de los ingresos, mientras que, si se detalla la cuenta “resultado operacional bruto”, esta representa un 51% en promedio aproximadamente.

3.3.2.2. Análisis horizontal del estado de resultados

Al igual que se hizo con el balance general y, para complementar el análisis vertical de los estados de resultados, se utilizará el análisis vertical para el periodo de estudio con la intención de comprender el comportamiento de las partidas más importantes en la estructura.

Tabla 3.4: Análisis horizontal de estado de resultados 2012-2016

(Cifras en millones de colones)	2016	Nominal	%	2015	Nominal	%	2014	Nominal	%	2013	Nominal	%	2012
Ingresos financieros													
Total de ingresos financieros	183,024.7	23,684.2	15%	159,340.5	9,528.6	6%	149,811.9	37,268.1	33%	112,543.8	19,158.9	21%	93,385.0
Gastos financieros	291,524.7	41,373.1	17%	250,151.6	20,635.1	9%	229,516.5	46,940.3	26%	182,576.2	34,950.8	24%	147,625.4
Total de gastos financieros	62,158.0	3,875.5	7%	58,282.4	10,743.4	23%	47,539.1	3,407.1	8%	44,132.0	10,647.5	32%	33,484.5
RESULTADO FINANCIERO	69,165.3	4,896.1	8%	64,269.2	7,473.8	-10%	71,743.0	24,844.2	53%	46,898.8	2,683.2	-5%	49,581.9
Otros ingresos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total otros ingresos de operación	108,500.0	17,688.9	19%	90,811.1	11,106.5	14%	79,704.6	9,672.2	14%	70,032.4	15,791.9	29%	54,240.5
Otros gastos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total otros gastos de operación	32,948.9	5,154.7	19%	27,794.2	433.3	2%	27,360.9	6,155.8	29%	21,205.1	3,965.0	23%	17,240.1
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	144,716.4	17,430.3	14%	127,286.2	3,199.5	3%	124,086.7	28,360.6	30%	95,726.1	9,143.8	11%	86,582.3
Gastos administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total gastos administrativos	70,387.8	8,770.8	14%	61,617.0	7,037.8	13%	54,579.1	8,740.2	19%	45,838.9	5,162.8	13%	40,676.1
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD	74,328.7	8,659.5	13%	65,669.2	5,161.6	9%	60,507.6	10,620.4	21%	49,887.1	3,981.0	9%	45,906.2
RESULTADO DEL AÑO	50,495.4	6,205.1	14%	44,290.4	2,395.7	6%	41,894.7	8,261.6	25%	33,633.2	4,362.6	15%	29,270.5
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS	-	601.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO	49,893.7	5,292.3	12%	44,601.4	3,566.1	-7%	48,167.4	15,027.4	45%	33,140.1	33,140.1	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de BAC San José S.A.

3.3.2.2.1. Ingresos

A nivel del análisis horizontal de los estados de resultados, se puede identificar que el BAC disminuyó los ingresos financieros por disponibilidades y aumentó los ingresos provenientes de la cartera de crédito; por lo que se puede interpretar que para la empresa es más rentable destinar los recursos a la colocación de créditos sobre los demás activos. Por ejemplo, en el 2016, los “ingresos financieros por cartera de crédito” fueron de ¢156.979.036.498, es decir, ¢16.864.198.575 de más en comparación con el 2015. Otra de las cuentas de ingresos que aumentó de manera constante durante los cinco años de análisis son los que corresponden a “otros ingresos financieros”, los cuales pasaron de ¢5.910.792.108 en el 2015 a ¢6.512.221.346 en el 2016, lo que significó ¢601.429.238 adicionales, lo que es lo mismo, un aumento del 10.18% y, en los años anteriores, este aumento fue de un mayor porcentaje.

En la partida de otros ingresos, se puede detallar un comportamiento muy similar entre las dos principales cuentas: “ingresos por comisiones por servicios” e “ingresos con partes relacionadas”, ambas con un crecimiento constante año tras año. En el 2016, ambas crecieron entre el 14% y 16% si se comparan con los montos del 2015. Otra cuenta con un comportamiento interesante es la que consolida los ingresos “por cambio y arbitraje de divisas” que para el 2016 fue de ¢26.547.743.881, lo que significó un incremento del 15% aproximadamente en comparación con los ¢23.131.028.868 del 2015. Esto refleja una estrategia del banco para aprovechar las variaciones en el tipo de cambio, producto de una alta volatilidad en los últimos 5 años.

3.3.2.2.2. Gastos

Con respecto a los gastos financieros, si se analiza de manera conjunta tanto la cuenta de “obligaciones con el público” y “obligaciones con entidades financieras”, se puede concluir que el BAC ha realizado un esfuerzo por adquirir fondos prioritariamente de los ahorrantes por encima de las demás entidades privadas. Esto podría suponer que las condiciones son más favorables cuando los recursos provienen del público. Por ejemplo, si se analiza el comportamiento de ambas cuentas en año 2016 versus el 2015,

se puede observar que los compromisos con el público tuvieron un aumento de 9.63%; mientras que las obligaciones con las entidades financieras disminuyeron en un 0.50%.

En cuanto a “otros gastos de operación”, en términos generales, todas las cuentas aumentaron año tras año del 2012 al 2016, con un crecimiento mayor en las cuentas de “comisiones por servicios”, “gastos con partes relacionadas” y “gastos operativos”; por ejemplo, en el 2016, el incremento fue 17.37%, 19.35% y 12.24% respectivamente. Este comportamiento se puede atribuir a un crecimiento general de la empresa porque, como se mencionó anteriormente, los ingresos también aumentaron.

La situación anterior se refuerza cuando se observa el comportamiento de los gastos administrativos durante los últimos cinco años, los cuales aumentaron año tras año. Por ejemplo, mientras en el 2012 estos gastos eran de ¢ 40.676.080.941; en el 2016, representaron ¢ 70.387.773.699, es decir, un incremento del 73%. Si se analiza en conjunto el comportamiento de los ingresos y los gastos administrativos se puede afirmar que el BAC tuvo un crecimiento constante de su operación.

Uno de los principales retos del crecimiento del BAC ha sido mantener su eficiencia, es decir, que los gastos no aumenten tanto como los ingresos. A través del análisis horizontal, se puede afirmar que ante este escenario la empresa tuvo unos años mejores que otros, lo que demuestra la dificultad de mantener un crecimiento eficiente. En el 2015, los resultados integrales del año representaron un 18% de la totalidad de los ingresos; mientras que para el 2016 esta misma cuenta disminuyó a 17%, pero con un aumento en los ingresos del 10%.

3.3.3. Indicadores financieros

A través de los estados financieros auditados que presenta periódicamente el BAC San José S.A. a la SUGEF como ente regulador, esta misma entidad calcula una serie de indicadores financieros para medir la gestión de la organización. A continuación, se detallan los resultados de los indicadores que se mencionaron en el capítulo anterior para los periodos del 2012 al 2016.

Tabla 3.5: Indicadores financieros BAC San José S.A. del 2012 al 2016

Categoría	Indicador	2016	2015	2014	2013	2012
Activos	Cartera (A+B) / Cartera Total	95.82	95.29	96.32	96.78	96.85
	Cartera al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial) / Activo P	79.41	79.06	79.04	91.49	91.39
	Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera	20.59	20.94	20.96	8.51	8.61
	Estimaciones sobre cartera de créditos / Cartera con atraso mayor a 90 días y co	2.49	2.49	2.51	2.18	1.99
	Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo	45.24	42.67	42.07	38.56	35.81
	Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera	20.59	20.94	20.96	8.51	8.61
	Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa	0.78	0.70	0.59	0.55	0.55
Capital	Compromiso patrimonial	- 0.65	- 0.39	- 0.47	-0.88	-0.27
Estructura de Activos	Activo Productivo / Activo total	82.46	82.97	81.33	81.05	80.38
	Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo	96.04	96.55	96.08	95.83	95.31
Estructura de Pasivos	Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo	45.24	42.67	42.07	38.56	35.81
	Pasivo con costo / Pasivo Total	86.73	86.41	86.13	80.14	79.02
	Obligaciones con entidades financieras del exterior / Pasivo con costo	10.97	11.24	11.39	12.03	12.74
	Obligaciones con entidades financieras del país / Pasivo con costo	0.64	0.69	0.79	1.22	1.48
Manejo	Activo Productivo de Intermediación Financiera/ Pasivo con Costo 1/	1.10	1.10	1.09	1.10	1.09
	Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo	97.38	97.23	97.01	95.83	95.31
	Activo Productivo / Activo total	84.43	84.31	83.31	81.05	80.38
	Pasivo con costo / Pasivo Total	86.73	86.41	86.13	80.14	79.02
Resultados	Rentabilidad nominal sobre Patrimonio Promedio	8.03	7.56	8.68	17.30	18.74
	Utilidad Operacional Bruta / Gastos de Administración 1/	1.65	1.56	1.53	2.48	2.33

Fuente: Elaboración propia con datos de la SUGEF.

Según los indicadores anteriormente expuestos, a nivel general, se puede concluir que el BAC ha mejorado su gestión en los últimos cinco años en la mayoría de sus indicadores. En los activos, ha aumentado su proporción de activo productivo sobre el activo total, lo cual es una señal de que se ha enfocado en crecer en inversiones que estén relacionadas con el giro de negocio de la empresa. Otro indicador que muestra la buena gestión es el relacionado con las captaciones del público entre el pasivo con costo, el cual pasó de 35.81 en el 2012 al 45.24 en el 2016; esto quiere decir que se aumentó los recursos provenientes de los ahorrantes, como también se evidenció en el análisis horizontal del balance general. También, como se mencionó en los análisis anteriores, el BAC creció en la colocación de préstamos, lo que provocó un deterioro de sus indicadores de cobranza, tanto por cobro administrativo como judicial, es decir,

desmejoró sus indicadores de morosidad, por ejemplo, la morosidad mayor a 90 días y cobro judicial sobre la cartera directa pasó 0.55 en el 2012 al 0.78 en el 2016.

3.4. Sucursales actuales

Uno de los elementos fundamentales para potencializar el éxito de los proyectos de inversión es analizar el comportamiento de las inversiones recientes y tratar de determinar cuáles son los factores determinantes que pueden mejorar o empeorar la rentabilidad de un proyecto de inversión, específicamente de una sucursal. Es por esto por lo que resulta pertinente analizar los resultados de las sucursales actuales desde diferentes perspectivas.

3.4.1. Enfoque financiero

En esta sección, se analiza el desempeño de BAC San José desde la perspectiva financiera a través del análisis de los estados de resultados de cada sucursal para el periodo del 2013 al 2017. Para mantener la confidencialidad de la información, no se usarán los datos ni las ubicaciones reales y los resultados serán presentados a través de porcentajes.

3.4.1.1. Composición de estados de resultados

Anteriormente, se expuso y se analizaron los estados de resultados del BAC San José S.A.; en esta línea, es importante recordar que uno de los principales canales de servicio de la empresa son las sucursales que se encuentran a través del todo el territorio nacional. Aunque el BAC ha realizado un esfuerzo importante para promover otros canales de atención como lo es la sucursal electrónica (baccredomatic.cr), la mayoría de los ingresos aún se siguen captando a través de la visita física de los clientes a las sucursales.

A diferencia de los estados de resultados de BAC San José S.A. como organización jurídica, los cuales son de acceso público y se pueden consultar tanto en el sitio corporativo del BAC como en el de la SUGEF, los estados de resultados de cada sucursal son confidenciales por lo que, para efectos de este análisis y en general para

este trabajo, se utilizarán cifras y nombres ficticios, pero manteniendo la proporcionalidad comportamiento con los datos reales.

Actualmente, el BAC tiene 43 sucursales en todo el país, excluyendo otros formatos como rapibancos, cajas empresariales y sucursales digitales. Para facilitarle al lector la comprensión sobre este tema, se detalla a continuación cual será la estructura utilizada como equivalente de los conceptos reales para mostrar los estados de resultados de las sucursales.

Tabla 3.6: Estructura equivalente para estados de resultados

INGRESOS
Ingresos de tipo 1
Ingresos de tipo 2
Ingresos de tipo 3
Ingresos de tipo 4
Ingresos de tipo 5
Ingresos de tipo 6
Ingresos de tipo 7
Ingresos de tipo 8
Ingresos de tipo 9
GASTOS GENERALES
Gasto ordinario 1
Gasto ordinario 2
Gasto ordinario 3
Gasto ordinario 4
Gasto ordinario 5
UTILIDAD DEL PERIODO
Otros gastos 1
Otros gastos 2
UTILIDAD DESPUÉS DE OTROS GASTOS

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

La estructura anteriormente presentada corresponde a la estructura típica de un estado de resultados, donde se consideran los ingresos y los gastos para llegar a una utilidad. Al ser estados financieros de las sucursales de uso interno, no se reflejan algunos conceptos como el pago de impuestos; los cuales sí se detallan en los estados

financieros auditados del banco, esta particularidad no afecta el análisis planteado en esta sección.

3.4.1.2. Análisis vertical de los estados de resultados de las sucursales

Como se mencionó anteriormente, el BAC tiene 43 sucursales en todo el país con diferentes características, por ejemplo, algunas se encuentran dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), mientras que otras están en la zona rural. También existe una diferenciación entre sucursales que están en un centro comercial o las que son locales independientes. Asimismo, se pueden categorizar las sucursales por la cantidad de servicios que ofrecen al público, las que brindar la mayor cantidad de servicios son las *premium*, las cuales son también las que tienen un mayor tamaño generalmente.

En consideración de lo anterior, se analizarán dos sucursales de cada tipo, es decir, dos sucursales *premium* en GAM, dos sucursales no *premium* en GAM, dos sucursales en centros comerciales y dos sucursales en zonas rurales. Para el análisis de estas sucursales, se consideraron los estados de resultados de cinco años (2013-2107) y, al igual que se hizo con la sección anterior, no se revelará el nombre de la sucursal, pero sí se detallará la característica de esta; ya sea GAM, rural, *premium*, no *premium*, local independiente o en centro comercial. Tampoco se expondrán las cifras reales, sino que los datos se expresarán como porcentajes. El objetivo del análisis es mostrar la proporcionalidad y relevancia de cada una de las partidas dentro de la estructura de gastos e ingresos de cada sucursal para determinar impactos y tendencias de cada una de las partidas, tanto de ingresos como egresos.

Tabla 3.7: Análisis de vertical de estados de resultados de sucursales

Tipo de sucursal	Premium										No premium										
	Sucursal 3					Sucursal 4					Sucursal 17					Sucursal 15					
	Sucursal	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013
INGRESOS																					
Ingresos de tipo 1	2.4%	3.1%	2.8%	2.8%	3.4%	2.9%	4.4%	5.3%	6.1%	6.8%	3.8%	6.0%	6.9%	7.8%	9.2%	3.8%	6.7%	7.3%	8.2%	8.5%	
Ingresos de tipo 2	0.9%	0.7%	0.9%	1.4%	1.7%	0.8%	0.7%	1.0%	1.5%	1.8%	0.8%	0.9%	1.2%	1.6%	2.4%	0.8%	1.1%	1.4%	1.7%	2.2%	
Ingresos de tipo 3	1.1%	1.4%	1.2%	1.6%	1.7%	2.1%	2.8%	2.9%	3.7%	3.7%	0.7%	4.1%	4.0%	5.3%	5.7%	0.7%	6.3%	5.4%	7.2%	7.6%	
Ingresos de tipo 4	4.5%	3.5%	3.7%	2.9%	2.4%	5.8%	3.7%	2.8%	2.3%	1.4%	6.0%	5.8%	3.5%	3.2%	2.6%	6.0%	4.3%	2.4%	2.3%	2.8%	
Ingresos de tipo 5	44.1%	33.9%	45.9%	43.0%	36.6%	41.3%	32.7%	42.5%	38.2%	30.7%	63.9%	38.9%	47.4%	44.1%	34.9%	63.9%	34.3%	41.0%	33.8%	26.6%	
Ingresos de tipo 6	6.6%	7.5%	6.8%	7.6%	7.2%	8.8%	7.2%	6.7%	7.6%	7.6%	7.6%	9.6%	8.8%	9.2%	9.9%	7.6%	12.2%	10.6%	13.7%	13.6%	
Ingresos de tipo 7	28.5%	36.2%	25.9%	26.9%	31.3%	24.4%	32.9%	24.6%	25.7%	30.7%	7.6%	21.8%	15.5%	16.7%	19.9%	7.6%	21.6%	19.5%	21.0%	21.8%	
Ingresos de tipo 8	0.3%	0.2%	0.2%	0.5%	1.8%	0.2%	0.2%	0.2%	0.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.4%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.5%	
Ingresos de tipo 9	11.8%	13.5%	12.7%	13.3%	13.9%	13.7%	15.3%	13.9%	14.6%	16.4%	9.6%	12.9%	12.7%	12.1%	15.1%	9.6%	13.5%	12.5%	11.9%	16.4%	
GASTOS GENERALES																					
Costo ordinario 1	54.1%	57.6%	65.4%	65.1%	62.4%	43.6%	45.6%	46.2%	44.2%	44.0%	63.7%	60.7%	58.8%	56.1%	56.3%	63.7%	63.9%	64.1%	62.5%	61.5%	
Costo ordinario 2	33.7%	24.3%	17.5%	17.8%	17.4%	43.5%	42.1%	41.9%	41.4%	42.3%	20.3%	22.4%	24.1%	23.4%	23.7%	20.3%	16.4%	17.3%	16.1%	18.8%	
Costo ordinario 3	1.4%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%	0.9%	1.5%	0.9%	0.8%	0.8%	0.4%	1.4%	0.9%	1.2%	0.9%	0.4%	1.8%	1.0%	1.1%	0.9%	
Costo ordinario 4	7.8%	14.1%	13.2%	13.6%	14.3%	9.0%	9.1%	9.5%	11.9%	10.7%	12.3%	13.5%	14.4%	17.8%	17.7%	12.3%	15.9%	15.9%	18.9%	17.6%	
Costo ordinario 5	3.0%	3.0%	3.0%	2.4%	5.0%	2.9%	1.8%	1.5%	1.8%	2.2%	3.3%	2.0%	1.8%	1.5%	1.4%	3.3%	2.0%	1.7%	1.5%	1.3%	
UTILIDAD DEL PERIODO	77.5%	71.4%	76.8%	77.1%	75.2%	73.3%	64.8%	62.8%	55.1%	53.1%	80.3%	64.8%	66.8%	62.1%	57.2%	80.3%	63.3%	65.4%	63.1%	56.4%	
Otros gastos 1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Otros gastos 2	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
UTILIDAD DESPUÉS DE OTROS GASTOS	77.5%	71.4%	76.8%	77.1%	75.2%	73.2%	64.8%	62.8%	55.1%	53.1%	80.2%	64.8%	66.8%	62.1%	57.2%	80.2%	63.3%	65.4%	63.1%	56.4%	
Tipo de sucursal	En Centro Comercial										Rural										
	Sucursal 12					Sucursal 39					Sucursal 38					Sucursal 42					
	Sucursal	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013
INGRESOS																					
Ingresos de tipo 1	3.8%	7.1%	7.7%	9.0%	9.8%	3.8%	16.7%	12.2%	0.0%	0.0%	3.8%	8.4%	9.6%	9.6%	10.8%	3.8%	10.9%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 2	0.8%	0.3%	0.6%	0.6%	0.9%	0.8%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	1.5%	2.3%	3.5%	4.7%	0.8%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 3	0.7%	4.2%	3.8%	4.4%	4.6%	0.7%	8.1%	9.3%	0.0%	0.0%	0.7%	7.1%	5.6%	6.4%	6.9%	0.7%	9.2%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 4	6.0%	5.2%	5.1%	3.2%	3.9%	6.0%	20.2%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	12.6%	7.4%	1.7%	3.6%	6.0%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 5	63.9%	28.0%	37.1%	35.0%	28.2%	63.9%	22.8%	25.2%	0.0%	0.0%	63.9%	27.2%	36.5%	34.2%	24.7%	63.9%	17.5%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 6	7.6%	8.5%	8.8%	7.5%	7.2%	7.6%	10.8%	6.7%	0.0%	0.0%	7.6%	8.6%	11.2%	15.3%	15.9%	7.6%	12.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 7	7.6%	31.1%	22.7%	25.8%	28.6%	7.6%	10.5%	45.2%	0.0%	0.0%	7.6%	10.2%	8.8%	12.0%	11.5%	7.6%	28.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 8	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ingresos de tipo 9	9.6%	15.5%	14.2%	14.4%	16.4%	9.6%	10.6%	1.4%	0.0%	0.0%	9.6%	24.5%	18.5%	17.1%	21.8%	9.6%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	
GASTOS GENERALES																					
Costo ordinario 1	63.7%	56.8%	55.3%	55.3%	56.0%	63.7%	51.5%	92.3%	0.0%	0.0%	63.7%	52.3%	53.4%	45.2%	55.0%	63.7%	49.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
Costo ordinario 2	20.3%	22.1%	22.2%	22.7%	23.1%	20.3%	30.9%	-8.9%	0.0%	0.0%	20.3%	21.7%	15.6%	13.2%	15.2%	20.3%	20.6%	0.0%	0.0%	0.0%	
Costo ordinario 3	0.4%	0.9%	1.0%	0.8%	1.5%	0.4%	0.2%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%	2.3%	3.6%	1.8%	1.6%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
Costo ordinario 4	12.3%	9.6%	10.9%	12.2%	13.3%	12.3%	12.0%	14.3%	0.0%	0.0%	12.3%	21.3%	25.7%	38.3%	26.6%	12.3%	19.9%	0.0%	0.0%	0.0%	
Costo ordinario 5	3.3%	10.5%	10.5%	9.1%	6.1%	3.3%	5.5%	1.9%	0.0%	0.0%	3.3%	2.4%	1.6%	1.4%	1.6%	3.3%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
UTILIDAD DEL PERIODO	80.3%	65.8%	67.7%	62.8%	60.4%	80.3%	-27.8%	-2134.5%	0.0%	0.0%	80.3%	42.5%	35.9%	38.1%	45.0%	80.3%	-79.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
Otros gastos 1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Otros gastos 2	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	-1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	-1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	
UTILIDAD DESPUÉS DE OTROS GASTOS	80.2%	65.7%	67.7%	62.8%	60.4%	80.2%	-28.2%	-2134.5%	0.0%	0.0%	80.2%	42.3%	35.9%	38.1%	45.0%	80.2%	-80.3%	0.0%	0.0%	0.0%	

Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de BAC San José S.A.

Para el caso de las sucursales 39 y 42, no se tiene disponible la totalidad de la información de los estados de resultados de los últimos cinco años debido a que su apertura fue posterior al 2013. En cuanto a la sucursal 39, no hay datos para los años 2014 y 2013; y respecto a la sucursal 42, solo se tienen disponibles los años 2016 y 2017.

3.4.1.2.1. Ingresos

Según se puede concluir a través del análisis vertical de los estados de resultados de las sucursales, en cuanto a los ingresos, los más importantes son aquellos que se denominan como “ingresos de tipo 5”, los cuales en promedio representan un 40% del total de ingresos; por ejemplo, la sucursal 17, donde este tipo de entradas representa casi un 45% del total. “*Los ingresos tipo 5*” son los más importantes en todas las sucursales sin importar su categoría; esto significa, que no se considera si es *premium* o no, o si se ubica en un centro comercial o en una zona rural; por lo tanto, se denominarán categoría “estrella”, la cual debe ser ofrecida en todos los puntos de atención.

En segundo lugar, a nivel general, se encuentran los ingresos provenientes de la agrupación denominada “*ingresos de tipo 7*”, los cuales corresponden al 20.07% en promedio, lo que representa proporcionalmente un 50% menos que los ingresos más importantes (*ingresos tipo 5*). Sin embargo, si se analiza el comportamiento de estos ingresos según los tipos de sucursales, se denota que tienen una mayor relevancia en aquellas sucursales que se encuentran en la GAM, principalmente, en sucursales *premium* y sucursales en centro comerciales. A partir del tercer lugar, en importancia de ingresos, es donde se da una mayor diversificación y desconcentración de los ingresos.

En contraste con los tipos de ingresos anteriormente mencionados, a través del análisis vertical, se puede evidenciar un grupo de ingresos que tiene un bajo peso; el cual no sobrepasa el 5%; estos ingresos son los de tipo 2, 3 y 4. Se puede inferir que estos son productos que, si bien no tienen un gran impacto en la rentabilidad de las sucursales, se deben ofrecer al público para prestar una solución bancaria completa.

3.4.1.2.2. Gastos

En el caso de los gastos, las principales erogaciones corresponden a los “gastos ordinarios 1” en todas las sucursales, absorbiendo en promedio el 57.6% de los gastos a nivel general entre todas las sucursales. Sin embargo, en las sucursales no *premium*, este concepto es aún más importante; por ejemplo, en la sucursal 17, corresponde al 59%, mientras que en la sucursal 15 es del 63%. Ante los resultados anteriores, existe

una evidente oportunidad en la organización de alcanzar una mayor eficiencia en estos gastos.

En segundo lugar, se ubican los “gastos ordinarios 2” con un 23% del total en promedio, dato que se ve afectado principalmente por las sucursales *premium*, donde este concepto tiene un incremento del prácticamente un 10% adicional, es decir, un 32%. Casi las sucursales comparten este mismo comportamiento, a excepción de la sucursal 42, la cual concentra un peso importante en los “gastos ordinarios 5”; no obstante, si se considera el comportamiento y el peso de esta categoría en las demás sucursales se puede concluir que este particular es una excepción y no la regla. También, se puede deducir, gracias al análisis vertical, que las sucursales más grandes, es decir las *premium*, concentran más sus gastos en unas pocas categorías, específicamente, los “gastos ordinarios” 1 y 2; mientras que las demás sucursales tienen una mayor distribución entre los otros tipos de gastos y su distribución es ligeramente más homogénea.

3.4.1.2.3. Utilidad

En cuanto a la utilidad, en los primeros años de operación de la sucursal, se obtienen pérdidas, generalmente, en los dos primeros años; a partir de ahí, se alcanza el punto de equilibrio y se mejora considerablemente la rentabilidad. En promedio, la rentabilidad de las sucursales ronda el 64%; sin embargo, en el análisis, se pueden observar periodos donde la rentabilidad alcanza el 80%. También, se puede identificar una tendencia al alza en los últimos años, por ejemplo, en el 2016, el promedio fue de 62%; mientras que, en el 2017, pasó a un 79% de rentabilidad como promedio general.

3.4.1.3. Ranking de rentabilidad de sucursales

En esta sección, se analizarán y compararán las 43 sucursales del BAC de acuerdo con su rentabilidad tanto a nivel de monto como a su porcentaje, entendiéndose la rentabilidad como la operación del total de ingresos menos los gastos al final de cada periodo. Para mantener la confidencialidad de los datos, no se revelará la ubicación real de la sucursal, por lo que se enumerarán del 1 al 43 y, para el caso de los montos, se mostrarán de manera porcentual donde la sucursal que tiene el mayor beneficio a

nivel del monto representa el 100%; mientras que, para la segunda sucursal, se mostrará a través del porcentaje que representa su contribución de la primera sucursal y así sucesivamente para el resto de las sucursales. Por ejemplo, si la primera sucursal del *ranking* tuvo una utilidad neta de \$150, esta se representará como un 100% y si la segunda sucursal tuvo un beneficio de \$120, le corresponderá un porcentaje del 80%; lo mismo con las demás, siempre tomando como referencia la sucursal más rentable. En el caso de la rentabilidad porcentual, se detallará la ubicación que ocupa y la diferencia que existe con el primer lugar. El *ranking* de las sucursales se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.8: *Ranking* de sucursales por utilidad neta

Sucursal	Utilidad neta			
	Contribución	<i>Ranking</i>	Porcentual	<i>Ranking</i>
Sucursal 1	100%	1	-3%	3
Sucursal 2	94%	2	0%	1
Sucursal 3	90%	3	-8%	9
Sucursal 4	79%	4	-12%	13
Sucursal 5	69%	5	-2%	2
Sucursal 6	64%	6	-4%	4
Sucursal 7	62%	7	-7%	8
Sucursal 8	57%	8	-5%	6
Sucursal 9	52%	9	-4%	5
Sucursal 10	51%	10	-17%	19
Sucursal 11	50%	11	-10%	11
Sucursal 12	40%	12	-12%	14
Sucursal 13	36%	13	-6%	7
Sucursal 14	35%	14	-10%	12
Sucursal 15	32%	15	-14%	16
Sucursal 16	30%	16	-9%	10
Sucursal 17	30%	17	-12%	15
Sucursal 18	29%	18	-14%	17
Sucursal 19	21%	19	-17%	20
Sucursal 20	19%	20	-18%	22
Sucursal 21	17%	21	-17%	21
Sucursal 22	17%	22	-23%	26
Sucursal 23	16%	23	-18%	23
Sucursal 24	15%	24	-21%	25
Sucursal 25	15%	25	-14%	18
Sucursal 26	14%	26	-19%	24
Sucursal 27	12%	27	-26%	28
Sucursal 28	11%	28	-31%	31
Sucursal 29	10%	29	-29%	29
Sucursal 30	9%	30	-31%	32
Sucursal 31	7%	31	-23%	27

Sucursal	Contribución	Ranking	Porcentual	Ranking
Sucursal 32	6%	32	-29%	30
Sucursal 33	5%	33	-32%	33
Sucursal 34	5%	34	-39%	34
Sucursal 35	5%	35	-42%	35
Sucursal 36	4%	36	-49%	38
Sucursal 37	4%	37	-48%	37
Sucursal 38	4%	38	-46%	36
Sucursal 39	4%	39	-56%	39
Sucursal 40	4%	40	-59%	40
Sucursal 41	2%	41	-63%	41
Sucursal 42	1%	42	-70%	42
Sucursal 43	-1%	43	-105%	43

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados de resultados de sucursales.

Si se analiza la tabla anterior, se puede observar que no existe una relación estricta entre el monto de contribución por utilidad neta y la rentabilidad en todas las sucursales; por ejemplo, la sucursal que tiene el primer lugar de acuerdo con el valor nominal de su aporte según la utilidad en la sucursal 1, la cual ocupa el tercer puesto en el *ranking* de rentabilidad con una disminución del 3%; mientras que la sucursal que está en el primer puesto en el *ranking* de rentabilidad, es decir la sucursal 2, se ubica el segundo lugar en el *ranking* de contribución nominal, y aporta un 94% de lo que contribuye la sucursal 1.

Continuando con este análisis, solo el 30% del total de las sucursales ocupa el mismo puesto en ambos *rankings*, mientras que las otras 30 sucursales se agrupan en 15 sucursales que ocupan un menor puesto en el *ranking* de rentabilidad que el que tienen en el *ranking* de contribución; es decir, el 35% de las sucursales tienen un mejor indicador de contribución nominal que el indicador de rentabilidad, mientras que el restante 35%, es decir las 15 otras sucursales, tienen la relación inversa.

Dentro de las sucursales que presentan más disonancia entre ambos indicadores, se puede mencionar la sucursal 4 la cual ocupa el cuarto puesto en la contribución, pero el decimotercero en la rentabilidad con una diferencia 12% con respecto a la sucursal más rentable (sucursal 2) y aporta un 79% de lo que contribuye la sucursal de mayor utilidad (sucursal 1). La sucursal 10 presenta un comportamiento parecido, ocupando el décimo puesto en contribución, pero el decimonoveno en cuanto a la rentabilidad. Esta particular se mantiene en otras sucursales, mas, de manera inversa; es decir, una

gran diferencia entre el indicador de rentabilidad versus el indicador de contribución; por ejemplo, las sucursales que más diferencia muestran son: sucursal 25 (vigésimoquinto y decimoctavo), sucursal 16 (decimosexto y décimo) y la sucursal 13 (decimotercero y séptimo).

En consideración de lo anterior, se puede concluir que no existe un estándar de la utilidad en todas las sucursales, sino que estas varían en función de sus ingresos y gastos, lo que es de esperarse. También es evidente que existen factores particulares para cada sucursal que afectan los ingresos recibidos como los gastos que ejecutan. La menor cantidad de sucursales (el 30%) mantiene una concordancia entre su contribución por utilidad y su rentabilidad, el restante 70% presenta diferencia.

3.4.2. Enfoque de servicio

Al ser las sucursales un punto de servicio físico y limitado en su capacidad de atención hacia las personas, uno de los elementos que resulta relevante analizar para entender su efecto sobre la rentabilidad de la sucursal es el nivel de servicio y la afluencia de clientes por localidad. En el caso del BAC, una de sus principales fortalezas ha sido su nivel de servicio y se considera una ventaja competitiva; es por esto por lo que, al igual que se ha hecho en análisis pasados, en este caso los niveles de servicio se mostrarán como porcentaje, las sucursales con el mejor nivel tendrán un indicador del 100%; mientras que las demás se presentarán con la nota proporcional que obtuvieron según la nota más alta de todas las sucursales. En cuanto a las visitas anuales, se revelarán con cifras ficticias, pero mantenimiento el orden de las visitas reales por sucursal. En el caso de los servicios que se ofrecen en las sucursales, se dividen en dos: cajas y mostrador.

En las cajas se hacen realizan trámites como depósitos, retiros y transferencias; mientras que en mostrador se realizan trámites enfocados en servicio al cliente como entrega de tarjetas, impresión de estados de cuenta, registros de usuarios para banca en línea, entre otros. A continuación, se detallan los datos promedio para el plazo de un año para cada una de las 43 sucursales junto con el puesto que ocupan en el *ranking* de utilidad, tanto por contribución como por rentabilidad.

Tabla 3.9: Niveles de servicio para sucursales

Sucursal	Ranking Utilidad		Ranking Cajas		Ranking Mostrador	
	Contribución	Rentabilidad	Nivel de Servicio	Arribos	Nivel de Servicio	Arribos
Sucursal 3	3	9	1	26	1	3
Sucursal 2	2	1	2	18	6	32
Sucursal 13	13	7	3	33	17	37
Sucursal 18	18	17	4	39	9	1
Sucursal 17	17	15	5	22	4	9
Sucursal 8	8	6	6	9	2	4
Sucursal 28	28	31	7	35	12	18
Sucursal 40	40	40	8	36	18	34
Sucursal 16	16	10	9	12	3	17
Sucursal 4	4	13	10	10	13	10
Sucursal 9	9	5	11	5	25	42
Sucursal 42	42	42	12	43	10	23
Sucursal 21	21	21	13	25	38	7
Sucursal 36	36	38	14	30	32	39
Sucursal 7	7	8	15	8	5	25
Sucursal 24	24	25	16	34	15	27
Sucursal 30	30	32	17	27	21	16
Sucursal 6	6	4	18	17	22	38
Sucursal 35	35	35	19	19	37	40
Sucursal 38	38	36	20	28	8	20
Sucursal 22	22	26	21	14	20	24
Sucursal 34	34	34	22	23	42	2
Sucursal 5	5	2	23	6	7	43
Sucursal 19	19	20	24	21	27	33
Sucursal 31	31	27	25	37	19	11
Sucursal 12	12	14	26	2	11	5
Sucursal 39	39	39	27	11	23	12
Sucursal 37	37	37	28	29	16	26
Sucursal 14	14	12	29	7	31	14
Sucursal 11	11	11	30	13	34	29
Sucursal 27	27	28	31	16	41	35
Sucursal 1	1	3	32	4	28	31
Sucursal 43	43	43	33	42	33	6
Sucursal 10	10	19	34	1	24	30
Sucursal 41	41	41	35	38	29	36
Sucursal 25	25	18	36	32	26	8
Sucursal 23	23	23	37	15	39	21
Sucursal 29	29	29	38	20	30	22
Sucursal 15	15	16	39	3	35	13
Sucursal 26	26	24	40	31	40	28
Sucursal 32	32	30	41	40	36	41
Sucursal 33	33	33	42	41	14	19
Sucursal 20	20	22	43	24	43	15

Fuente: Elaboración propia con datos de niveles de servicio de BAC.

Para facilitar el análisis de lector, se ha utilizado una escala de color donde los marcados en rojo corresponden a las primeras posiciones en cada *ranking*; mientras que los tonos verdes ocupan las últimas de cada uno.

Si bien no existe un patrón claro entre los indicadores de servicio y la utilidad de las sucursales, sí se pueden observar relaciones interesantes, por ejemplo, relativamente existe una correspondencia entre el nivel de servicio y la utilidad sin importar los arribos que estas tengan siempre y cuando cuenten con un nivel de servicio alto. Lo anterior se evidencia en las sucursales 3 y 2, las cuales están dentro del *top 10*, tanto en los indicadores de utilidad (contribución y rentabilidad) como en los indicadores de nivel de servicio (cajas y mostrador).

Otro hallazgo interesante es que las sucursales que más arribos tienen, pero no que figuran entre las que mejor servicio ofrecen, generalmente, muestran buenos indicadores de utilidad; tal es el caso de la sucursal 1, la cual ocupa el cuarto lugar en arribos en cajas, pero el trigésimo segundo en el nivel de servicio en ese mismo concepto; asimismo, posee el primer puesto en contribución y el tercero en rentabilidad, situación similar sucede con la sucursal 5.

Sin embargo, la conclusión más relevante que permite identificar la tabla anterior es que la rentabilidad de una sucursal está marcada en gran medida por la cantidad de arribos que tenga, principalmente en cajas. Esta relación se evidencia en sucursales como la 9, la cual ocupa el quinto puesto tanto rentabilidad como en arribos; situación similar se presenta en la sucursal 8 con los puestos sexto y noveno en rentabilidad y arribos, respectivamente. Un total de 9 sucursales mantienen prácticamente el mismo puesto en estos *rankings* (rentabilidad y arribos en la caja), lo que representa casi un 20%.

Si se analiza un poco más allá de los números, es evidente que cuantos más clientes recibida una sucursal, mejores serán las posibilidades de colocar algún producto y, por ende, aumentar los ingresos. Sin embargo, se debe de considerar que ese deseo de captar la mayor cantidad de clientes posibles debe ir acompañado de un buen nivel de servicio, ya que este elemento ha sido parte de la estrategia corporativa del BAC. Es importante recordar el gran esfuerzo que ha venido haciendo la empresa para ofrecer a sus clientes medios digitales que les permitan acceder a sus servicios y productos; con el fin de convertir a las sucursales en centro de negocios donde la comodidad, el trato y el servicio sean los valores principales dentro de la experiencia del cliente.

3.4.3. Enfoque sociodemográfico

Uno de los aspectos más relevantes en la industria financiera son las variables sociodemográficas, ya que estas indican el nivel de desarrollo que tiene una población. Aspectos como el acceso a la educación, a la salud, vivienda digna, empleo, entre otros, son elementos que marcan el índice de desarrollo de una sociedad, cuanto más pobreza exista en una población, menor será el nivel de bancarización. Para analizar las sucursales de BAC desde este enfoque, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 3.10: Análisis de rentabilidad según datos sociodemográficos

Sucursal	Ranking Utilidad		Rannking sociodemográficos				
	Contribución	Rentabilidad	IDH	IEV	IC	IBM	Población
Sucursal 1	1	3	20	20	35	22	1
Sucursal 2	2	1	15	8	39	10	15
Sucursal 3	3	9	2	29	18	1	18
Sucursal 4	4	13	17	2	42	12	20
Sucursal 5	5	2	26	21	36	23	1
Sucursal 6	6	4	1	13	23	5	22
Sucursal 7	7	8	24	24	26	28	2
Sucursal 8	8	6	11	7	14	14	21
Sucursal 9	9	5	7	10	2	7	8
Sucursal 10	10	19	27	22	37	24	1
Sucursal 11	11	11	8	11	3	8	8
Sucursal 12	12	14	3	30	19	2	18
Sucursal 13	13	7	9	12	4	9	8
Sucursal 14	14	12	32	39	9	34	3
Sucursal 15	15	16	13	18	5	18	5
Sucursal 16	16	10	4	31	20	3	18
Sucursal 17	17	15	43	28	41	33	14
Sucursal 18	18	17	5	32	21	4	18
Sucursal 19	19	20	18	3	43	13	20
Sucursal 20	20	22	29	43	7	20	16
Sucursal 21	21	21	22	6	8	40	13
Sucursal 22	22	26	40	34	11	43	6
Sucursal 23	23	23	12	5	1	16	11
Sucursal 24	24	25	6	1	25	6	26
Sucursal 25	25	18	31	33	22	36	4
Sucursal 26	26	24	34	14	32	37	4
Sucursal 27	27	28	42	26	28	42	7
Sucursal 28	28	31	39	41	31	31	10
Sucursal 29	29	29	14	19	6	19	5
Sucursal 30	30	32	23	17	29	30	9
Sucursal 31	31	27	35	15	33	38	4
Sucursal 32	32	30	30	37	16	26	24
Sucursal 33	33	33	21	27	15	21	19
Sucursal 34	34	34	41	42	13	41	12
Sucursal 35	35	35	16	9	40	11	15
Sucursal 36	36	38	19	35	17	17	17
Sucursal 37	37	37	37	36	30	27	27
Sucursal 38	38	36	38	38	12	32	25
Sucursal 39	39	39	25	25	27	29	2
Sucursal 40	40	40	10	4	24	15	23
Sucursal 41	41	41	28	23	38	25	1
Sucursal 42	42	42	36	16	34	39	4
Sucursal 43	43	43	33	40	10	35	3

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC y del PNUD.

En la tabla anterior, se muestra el nivel de desarrollo de cada uno de los cantones donde se ubican las 43 sucursales del BAC en todo el territorio nacional. Este nivel se representa a través de tres indicadores: IDH (Índice de Desarrollo Humano), IEV (Índice de Esperanza de Vida), IC (Índice de Conocimiento) e IBM (Índice de Bienestar Material), los cuales se muestran a modo de *ranking*, donde las primeras posiciones marcan los mejores indicadores. Adicionalmente, se incluyó la población que tiene ese cantón como una variable relevante en el análisis.

A través de esta tabla donde los valores más “rojos” muestran los mejores indicadores, se puede evidenciar que en gran medida la utilidad de una sucursal puede estar dada por dos factores: 1) el tamaño de su población o 2) el nivel de desarrollo. Es decir, las sucursales más rentables se ubican en los cantones que tienen más población o en su defecto, que poseen los mejores indicadores de desarrollo.

Por ejemplo, la sucursal 1, la cual ocupa el primer puesto en contribución y el tercero en rentabilidad, no tiene los mejores indicadores de desarrollo; ya que figura en el vigésimo puesto en IDH y IEV, el trigésimo quinto en IC y el vigésimo segundo en IBM; no obstante, se ubica como el primero en población. Caso similar sucede con la sucursal 7, la cual cuenta con el puesto vigesimocuarto en IDH y IEV, el vigesimosexto en IC y el vigesimooctavo en IBM, pero el segundo en población.

Si se analiza la sucursal 6 se puede mostrar el segundo escenario, en este caso, esta sucursal está en un cantón que ocupa el vigesimosegundo puesto en el *ranking* de población, muy alejado del primer puesto que tiene la sucursal 1 o el segundo puesto que posee el cantón donde está la sucursal 7; no obstante, si se observan los niveles de desarrollo, estos son mejores que los de las otras dos sucursales, pues se ubica específicamente en las posiciones primera, decimotercera, vigesimotercera y quinta respectivamente y en el *ranking* de contribución ocupa el sexto puesto y en la rentabilidad el cuarto, en ambos está dentro de las sucursales más importantes. Otro ejemplo es la sucursal 8, la cual se posiciona como la vigésimo primera en cuanto a la población, pero en los indicadores de IDH, IEV, IC e IBM se encuentra en la undécima, séptima, la decimocuarta y la decimocuarta respectivamente; además, tiene el octavo lugar en utilidad y el sexto en rentabilidad.

Si se analiza cómo se relacionan estas mismas variables de manera negativa, vale la pena observar el caso de la sucursal 37, la cual tiene el puesto trigésimo séptimo tanto en contribución como en rentabilidad; en los indicadores de desarrollo, el mejor puesto es el vigesimoséptimo en IBM y, en cuanto a la población, también posee el mismo lugar en el *ranking*.

Por lo tanto, si se consideran los casos anteriormente mencionados, se puede concluir que las sucursales “ganadoras” se encuentran en cantones con una alta población o en su defecto, en cantones con buenos indicadores sociodemográficos (si tiene las dos, es mejor). Mientras que las sucursales “perdedoras”, se ubican en cantones con niveles de población menores y menor nivel de desarrollo.

3.4.4. Enfoque de la competencia

En esta sección, se analizará si existe relación entre la presencia de sucursales de otras entidades bancarias en los cantones donde el BAC tiene sucursales y la utilidad. Para este análisis, se consideraron las sucursales que estén en el mismo cantón de las siguientes empresas: Banco Crédito Agrícola de Cartago, Banco de Costa Rica, Banco BCT, Banco Nacional, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Banco Cathay, Scotiabank Transformándose (antiguo Citibank), Banco Davivienda, Banco General, Banco Improsa, Banco Lafise, Prival Bank y Scotiabank.

Los formatos que se consideraron son aquellos denominados agencias o sucursales incluyendo el formato de sucursal digital. No se consideraron otros formatos de menor tamaño y que ofrecen una cantidad limitada de servicios, como lo son los cajeros automáticos y los puntos de servicios que se encuentran dentro de las instalaciones de otras en empresas (cajas empresariales) ni tampoco aquellos formatos con los Rapibac ni comercios afiliados a Credomatic.

Considerar la presencia de la competencia dentro del análisis permite determinar zonas geográficas con potencial para servicios bancarios sin la necesidad de realizar profundos estudios sociodemográficos, sin embargo, el análisis sí debe de considerar cuál es la estrategia de cobertura de cada uno de los competidores para determinar si estas comparten objetivos con la del BAC.

Tabla 3.11: Cantidad de sucursales bancarias por cantón

Sucursal	Ranking Utilidad		Cantidad de sucursales de entidades bancarias
	Contribución	Rentabilidad	
Sucursal 5	5	2	79
Sucursal 1	1	3	79
Sucursal 10	10	19	79
Sucursal 41	41	41	79
Sucursal 7	7	8	30
Sucursal 39	39	39	30
Sucursal 26	26	24	28
Sucursal 31	31	27	28
Sucursal 42	42	42	28
Sucursal 9	9	5	26
Sucursal 13	13	7	26
Sucursal 3	3	9	26
Sucursal 16	16	10	26
Sucursal 11	11	11	26
Sucursal 12	12	14	26
Sucursal 18	18	17	26
Sucursal 2	2	1	21
Sucursal 15	15	16	21
Sucursal 29	29	29	21
Sucursal 14	14	12	17
Sucursal 43	43	43	17
Sucursal 4	4	13	15
Sucursal 19	19	20	15
Sucursal 23	23	23	15
Sucursal 30	30	32	15
Sucursal 28	28	31	14
Sucursal 22	22	26	13
Sucursal 8	8	6	12
Sucursal 20	20	22	12
Sucursal 27	27	28	12
Sucursal 6	6	4	11
Sucursal 25	25	18	9
Sucursal 24	24	25	9
Sucursal 33	33	33	8
Sucursal 21	21	21	7
Sucursal 17	17	15	6
Sucursal 37	37	37	6
Sucursal 32	32	30	5
Sucursal 34	34	34	5
Sucursal 38	38	36	5
Sucursal 36	36	38	3
Sucursal 40	40	40	3
Sucursal 35	35	35	2

Fuente: Elaboración propia con datos de los bancos.

Según los datos mostrados en la tabla 19, se evidencia una tendencia entre las mejores sucursales en cuanto a utilidad y la cantidad de sucursales o agencias de otras entidades bancarias en el mismo territorio. Tal es el caso de las sucursales 5, 1 y 10; las cuales se encuentran dentro de las 10 más importantes en cuanto a contribución, y el cantón donde se ubican tiene 79 puntos de servicio de otras entidades bancarias. En el caso de

la sucursal 41 que se localiza en el mismo cantón, es importante mencionar que esta es una de las sucursales más recientes en inaugurarse, producto de un traslado; por lo que su comportamiento no es el típico de una sucursal en la cual, generalmente se alcanza el punto de equilibrio luego de cuarto año de operación.

El efecto de esta particularidad se acentúa en las sucursales que se encuentran en cantones donde existe poca presencia de otras entidades bancarias, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.12: Sucursales por cantón (peores resultados)

Sucursal	Ranking Utilidad		Cantidad de sucursales de entidades bancarias
	Contribución	Rentabilidad	
<i>Sucursal 37</i>	37	37	6
<i>Sucursal 32</i>	32	30	5
<i>Sucursal 34</i>	34	34	5
<i>Sucursal 38</i>	38	36	5
<i>Sucursal 36</i>	36	38	3
<i>Sucursal 40</i>	40	40	3
<i>Sucursal 35</i>	35	35	2

Fuente: Elaboración propia con datos de los bancos.

Si se analizan las sucursales de BAC donde existe menos presencia de otras entidades bancarias, se puede observar que sus indicadores de utilidad no figuran entre los mejores, por ejemplo, la sucursal 40 que ocupa el puesto cuadragésimo tanto en contribución como en rentabilidad está ubicada en un cantón que solo tiene presencia de tres sucursales o agencias de otras entidades bancarias, es decir, la presencia de bancos es mínima y esto afecta directamente la utilidad que esta genera.

3.5. Análisis financiero de proyectos nuevos

Como se mencionó anteriormente, el uso adecuado y eficiente de los recursos debe ser una prioridad para cualquier empresa, incluso para aquellas que no tienen el fin de lucrar a través de la actividad que desarrollan. En este contexto, se procederá a analizar de manera hipotética tres proyectos de nuevas sucursales del BAC: uno en la zona costera, otro en la zona rural y otro en el área metropolitana; esto con el fin de determinar cuál ubicación es más rentable en cada una; posteriormente, se analizarán

los tres proyectos de acuerdo con las razones financieras de valor actual neto, tasa interna de retorno, costo beneficio y periodo de recuperación descontado.

La metodología de análisis para la factibilidad financiera de los proyectos será la de flujos de efectivo descontados a 6 años, siendo el año 0 el equivalente a la inversión inicial. En cuanto a los flujos de efectivos, se utilizará de referencia la tasa libre de riesgo de Costa Rica como tasa de descuento; sin embargo, es importante mencionar que esta tasa es diferente a la que usa el BAC San José como tasa de descuento para la evaluación de inversiones. La utilización de flujos de efectivos descontados facilita la toma de decisiones que maximiza los beneficios para los accionistas en el largo plazo, ya que considera todas las inversiones y los beneficios generados durante la vida útil del proyecto.

Las cifras que se manejarán no corresponden a los montos reales de inversión inicial ni los proyectos son iniciativas del BAC, sino que son casos ficticios para demostrar las bondades del análisis propuestas en este trabajo. Tanto los ingresos, los gastos y la tasa de descuento no serán verdaderos por motivos de confidencialidad de la información, pero sí mantendrán las proporciones de otros proyectos de inversión reales de BAC San José.

Como parte de los procesos de BAC San José para la adquisición de bienes y servicios, está definido que todo proyecto debe considerar la comparación de al menos tres opciones. En el caso del alquiler de locales para sucursales nuevas, se deben tomar en cuenta tres diferentes ubicaciones que cumplan con los requerimientos técnicos y comerciales para que funcione una sucursal. Estas opciones comúnmente no tienen las mismas características, es decir, no poseen el mismo metraje, no se encuentran en el mismo estado, no cuentan con las mismas condiciones comerciales de alquiler y naturalmente no comparten exactamente la ubicación.

Para los casos siguientes, se considerarán tres opciones por cada proyecto, los cuales ofrecen resultados diferentes según las características de cada uno; por ejemplo, la inversión inicial no es la misma debido a que el estado en que se pueda recibir el inmueble puede variar significativamente. También existe una diferenciación en la capacidad operativa de cada uno que estará en función del diseño y la ubicación del

local. Todas estas consideraciones se reflejan en los flujos de efectivo ofrecidos por cada opción.

El proceso de análisis omitirá el cálculo de los flujos de efectivo descontados y partirá de los resultados finales de cada periodo por un plazo de 6 años para el cálculo de los índices financieros correspondientes.

3.5.1. Proyecto A – Zona costera

El primer caso de estudio corresponde a la necesidad de realizar la apertura de una sucursal en una zona costera con un alto tránsito de turistas.

A continuación, se detalla la factibilidad financiera para alternativa de ubicación:

Opción 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 7.30	0.83	1.33	1.89	2.45	3.02	3.60
Inversión inicial (Io)	7.30						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	2.97						
TIR	15.52%						
Costo beneficio	40.67%						
PRD (años)	4.26						

Cálculo de PRD	- 7.30	0.83	1.33	1.89	2.45	3.02	3.60
Flujo neto acumulado		0.83	2.16	4.05	6.50	9.52	13.12
Porcentaje cubierto		11.37%	29.59%	55.48%	89.04%	130.41%	179.73%

Opción 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 9.13	0.91	1.46	2.08	2.70	3.32	3.96
Inversión inicial (Io)	9.13						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	2.17						
TIR	11.81%						
Costo beneficio	23.79%						
PRD (años)	4.59						

Cálculo de PRD	- 9.13	0.91	1.46	2.08	2.70	3.32	3.96
Flujo neto acumulado		0.91	2.38	4.46	7.15	10.47	14.43
Porcentaje cubierto		12.51%	32.55%	61.03%	97.95%	143.45%	197.70%

Opción 3	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 6.57	0.66	1.06	1.51	1.96	2.42	2.88
Inversión inicial (Io)	6.57						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	1.65						
TIR	12.10%						
Costo beneficio	25.04%						
PRD (años)	4.57						

Cálculo de PRD	- 6.57	0.66	1.06	1.51	1.96	2.42	2.88
Flujo neto acumulado		0.66	1.73	3.24	5.20	7.62	10.50
Porcentaje cubierto		9.10%	23.67%	44.38%	71.23%	104.33%	143.78%

Como se puede observar, las tres opciones ofrecen escenarios financieros diferentes; por lo que, para facilitar su comparación, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 3.13: Razones financieras sucursal zona costera

Zona Costera	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Inversión inicial (Io)	7.30	9.13	6.57
VAN	2.97	2.17	1.65
TIR	15.52%	11.81%	12.10%
C/B	40.67%	23.79%	25.04%
PRD (años)	4.26	4.59	4.57

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Si se analizan individualmente cada uno de los proyectos, se podría concluir que todos los proyectos son rentables y que se deberían realizar, sin embargo, al analizarlos de manera conjunta y, a través de los índices financieros, se puede notar que no es lo mismo hacer un proyecto que otro, y que dependiendo de los criterios de decisión que se utilicen, así será lo atractivo de cada uno. Por ejemplo, a pesar de que la opción 3 necesita una inversión inicial (Io) menor que las opciones 1 y 2, se puede observar que no es la mejor alternativa financieramente; debido a que, si se analiza en comparación

con la opción 1 que requiere aproximadamente 10% más de recursos, esta última ofrece un VAN 80% por encima del VAN de la opción 3. También presenta una TIR un 28% más alta y por cada colón invertido en la opción 1 se obtiene un beneficio del 40.67%; mientras que la opción 3 es de solamente 25.04%. Finalmente, el PRD también es más atractivo en la opción 1, la cual se recupera en 4 años y 3 meses mientras que en la opción 3 es de casi 4 años y 7 meses. En caso de la opción 2, es la que representa un mayor nivel de inversión y además ofrece los peores índices financieros de todas las alternativas, por lo que el análisis se redujo a comparar las dos alternativas más atractivas.

Al analizar los proyectos de inversión desde una óptica financiera más amplia, se facilita tomar decisiones más beneficiosas en el largo plazo y que estén más alineadas con la estrategia corporativa de la empresa. Considerando particularmente el caso de BAC San José, empresa líder de la industria bancaria y que cuenta con una base de clientes que facilita la ejecución de inversiones, es aún más relevante analizar bien cada proyecto para mejorar las posibilidades de destinar los recursos en el mejor proyecto. Si se analiza el caso anterior, la opción 2 pareciera ser buena como proyecto de inversión, pues su VAN y TIR son positivos; sin embargo, cuando se analiza en conjunto con las otras opciones, se evidencia que existen alternativas más beneficiosas para la organización a un menor riesgo y que requieren una menor inversión inicial y una recuperación también más rápida.

Producto del análisis general de las opciones para la sucursal, se puede concluir que la opción más favorable desde el punto de vista financiero es la 1, la cual requiere mayor inversión inicial que la 3, pero esto se compensa con la mejora en los indicadores de VAN, TIR, C/B y PRD.

3.5.2. Proyecto B – Zona rural

Al igual que se hizo con el proyecto en la zona costera, se considerarán y compararán tres opciones de locales en diferentes ubicaciones cercanas entre sí con la intención de seleccionar la opción que mejore la rentabilidad de la nueva sucursal.

Opción 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 7.90	1.84	2.24	2.79	3.35	3.93	4.51
Inversión inicial (I ₀)	7.90						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	6.91						
TIR	26.28%						
Costo beneficio	87.49%						
PRD (años)	4.46						

Cálculo de PRD	- 7.90	0.83	1.33	1.89	2.45	3.02	3.60
Flujo neto acumulado		0.83	2.16	4.05	6.50	9.52	13.12
Porcentaje cubierto		10.51%	27.34%	51.27%	82.28%	120.51%	166.08%

Opción 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 8.69	2.02	2.47	3.07	3.69	4.32	4.96
Inversión inicial (I ₀)	8.69						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	7.60						
TIR	26.28%						
Costo beneficio	87.49%						
PRD (años)	3.37						

Cálculo de PRD	- 8.69	2.02	2.47	3.07	3.69	4.32	4.96
Flujo neto acumulado		2.02	4.49	7.56	11.25	15.56	20.52
Porcentaje cubierto		25.56%	56.77%	95.67%	142.36%	197.02%	259.77%

Opción 3	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 7.11	1.74	2.13	2.65	3.19	3.73	4.28
Inversión inicial (I ₀)	7.11						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	6.96						
TIR	28.34%						
Costo beneficio	97.91%						
PRD (años)	3.30						

Cálculo de PRD	- 7.11	1.74	2.13	2.65	3.19	3.73	4.28
Flujo neto acumulado		1.74	3.87	6.53	9.71	13.44	17.72
Porcentaje cubierto		22.08%	49.03%	82.62%	122.95%	170.15%	224.34%

A continuación, se muestra de manera resumida las razones financieras de los proyectos para la sucursal en la zona rural.

Tabla 3.14: Razones financieras sucursal zona rural

Zona Rural	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Inversión inicial (I _o)	7.90	8.69	7.11
VAN	6.91	7.60	6.96
TIR	26.28%	26.28%	28.34%
C/B	87.49%	87.49%	97.91%
PRD (años)	4.46	3.37	3.30

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

A través del análisis integral de las razones financieras y considerando el nivel de inversión inicial, se puede concluir que la opción más rentable es la 3, debido a que involucra una inversión menor que las demás, específicamente, un 10% menos de recursos que la siguiente opción; adicionalmente cuenta con las mejores razones de rentabilidad tanto en el VAN, TIR y C/B, así como su PRD que es de 3 años y 4 meses prácticamente. En este caso es importante mencionar que, a pesar de que la opción 3 es la más atractiva, si se analiza íntegramente no es la que ofrece el VAN más alto y es aquí donde el modelo brinda un valor agregado en comparación con la manera usual de analizar los proyectos de inversión que se basan solo en uno o dos índices. Si bien el VAN de la opción 2 es el más alto, también es esta alternativa la que requiere una mayor inversión inicial, casi un 20% más que la opción 3, pero el VAN es solo un 10% mayor.

3.5.3. Proyecto C – Zona Metropolitana

Por último, se analiza el caso de una nueva sucursal en el área metropolitana del país con la metodología de la comparación entre tres opciones de locales que cuenten con las características necesarias para el desarrollo de una sucursal bancaria del BAC. A continuación, se presenta cada uno de los escenarios.

Opción 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 10.00	1.03	2.72	4.40	6.09	7.80	9.55
Inversión inicial (Io)	10.00						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	14.43						
TIR	32.05%						
Costo beneficio	144.25%						
PRD (años)	5.13						

Cálculo de PRD	- 10.00	0.83	1.33	1.89	2.45	3.02	3.60
Flujo neto acumulado		0.83	2.16	4.05	6.50	9.52	13.12
Porcentaje cubierto		8.30%	21.60%	40.50%	65.00%	95.20%	131.20%

Opción 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 10.50	1.76	4.62	7.48	10.35	13.26	16.24
Inversión inicial (Io)	10.50						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	31.02						
TIR	50.64%						
Costo beneficio	295.46%						
PRD (años)	2.55						

Cálculo de PRD	- 10.50	1.76	4.62	7.48	10.35	13.26	16.24
Flujo neto acumulado		1.76	6.38	13.86	24.21	37.47	53.71
Porcentaje cubierto		17.57%	63.78%	138.56%	242.06%	374.68%	537.11%

Opción 3	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de efectivo descontado	- 9.00	0.98	2.58	4.18	5.78	7.41	9.08
Inversión inicial (Io)	9.00						
Tasa de descuento	6.05%						
VAN	14.20						
TIR	33.94%						
Costo beneficio	157.82%						
PRD (años)	3.22						

Cálculo de PRD	- 9.00	0.98	2.58	4.18	5.78	7.41	9.08
Flujo neto acumulado		0.98	3.56	7.74	13.53	20.94	30.01
Porcentaje cubierto		9.82%	35.64%	77.43%	135.27%	209.38%	300.15%

La tabla comparativa con los resultados de cada proyecto para la sucursal en la zona metropolitana se detalla a continuación.

Tabla 3.15: Razones financieras sucursal zona metropolitana

Zona Metropolitana	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Inversión inicial (Io)	10.00	10.50	9.00
VAN	14.43	31.02	14.20
TIR	32.05%	50.64%	33.94%
C/B	144.25%	295.46%	157.82%
PRD (años)	5.13	2.55	3.22

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Para el caso de la sucursal en la zona metropolitana, la opción más atractiva desde el punto de vista financiero es la 2, la cual a pesar de ser la que involucra una mayor cantidad de recursos como inversión inicial también es la que más rápido se recupera con un plazo de 2.55 años lo que es equivalente a 2 años y seis meses aproximadamente. No obstante, esta alternativa no solo es atractiva por el periodo de recuperación; ya que el incremento de la inversión con respecto a la opción 1 es de un 5%, y su VAN es casi el doble; por lo que se confirma que es la mejor opción como proyecto de inversión.

3.5.4. Priorización del plan de inversión

Después de haber seleccionado cada una de las opciones donde se obtienen los mejores beneficios en cada una de las localidades (costera, rural y metropolitana), se procederá a analizar el conjunto de proyecto dentro del plan de inversiones con el objetivo de determinar el orden en que se deben de ejecutar para maximizar los beneficios de las inversiones. A continuación, se detallan los indicadores de cada uno de los proyectos elegidos en cada zona.

Tabla 3.16: Priorización de plan de inversión

Proyecto	Zona costera	Zona rural	Zona metropolitana
Inversión inicial (Io)	7.30	7.11	10.50
VAN	2.97	6.96	31.02
TIR	15.52%	28.34%	50.64%
C/B	40.67%	97.91%	295.46%
PRD (años)	4.26	3.30	2.55
Orden de ejecución	3	2	1

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Es importante mencionar que los criterios para la priorización del plan de inversiones pueden variar dependiendo de las prioridades o las características de cada empresa; por ejemplo, el orden de ejecución podría hacerse con base en el monto de la inversión inicial en el caso de una empresa con una importante escasez de recursos o liquidez. Cada empresa definirá cuáles serán sus prioridades.

En el caso de estudio del BAC, se parte del supuesto de que existen los recursos económicos suficientes para ejecutar los 3 proyectos simultáneamente, pero no existe la capacidad operativa para ejecutarlos en paralelo; por lo cual es necesario definir un orden de ejecución que le permita a la organización destinar el recurso humano requerido para el proyecto más atractivo. En consecuencia, también se debe de considerar la incertidumbre que involucra posponer un proyecto para el futuro, por lo cual la decisión de cuál se hace primero y los demás de manera consecutiva es muy relevante.

Particularmente, en este caso, el proyecto que se debe ejecutar primero es el de la zona metropolitana, el cual también es el que requiere una mayor inversión inicial, pero este mayor esfuerzo se compensa con mayores beneficios. Por ejemplo, el proyecto de la zona metropolitana requiere un 44% más de recursos que el de la zona costera y un 48% que el de la zona rural; sin embargo, si se analiza el valor actual neto de los tres proyectos, se puede notar que el proyecto de la zona metropolitana es 10 veces mayor que la zona costera y casi 5 veces que el de la zona rural. También ofrece mejores indicadores en cuanto a la tasa interna de retorno (TIR) y el costo beneficio, siendo casi 3 veces más atractivo que el segundo (zona rural).

En cuanto al periodo de recuperación también es el que presenta el mejor escenario con una recuperación de 2 años y 6 meses aproximadamente. Los otros dos superan los 3 años para poder recuperar la totalidad de la inversión inicial.

El segundo proyecto en ejecutar es el de la zona rural, el cual presenta mejores indicadores que el proyecto de la zona costera y, a diferencia del proyecto de la zona metropolitana, ofrece una menor necesidad de recursos para la inversión inicial. La inversión inicial del proyecto de la zona rural es prácticamente 3% menor que el de la

zona costera, pero prácticamente triplica el VAN de esta última y es un 20% más rápido en el proceso de recuperación.

A través de los análisis financieros, se pueden identificar las opciones en cada uno de los proyectos que ofrecen los mayores beneficios. Al analizar estos proyectos como parte del plan de inversiones, mediante las razones financieras, es posible determinar un orden de ejecución que mejore la rentabilidad de todo el paquete de inversiones, teniendo una visión más integral del riesgo, la rentabilidad y la contribución de los proyectos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EVALUACIÓN DE UBICACIONES Y PRIORIZACIÓN DE EJECUCIÓN SUCURSALES

A través de este capítulo, se detallará la propuesta de un modelo de análisis financiero para la evaluación de ubicaciones para la apertura o el traslado de sucursales que considere los factores de éxito de la rentabilidad; entendidos estos como aquellos elementos, tanto internos como externos, que afectan directamente la rentabilidad de las sucursales y que se abordaron en el capítulo anterior. Adicionalmente, se presentará una propuesta para priorizar la ejecución del plan de inversiones basado en índices financieros que permitan la optimización de los recursos económicos.

4.1. Objetivo

Elaborar un modelo de análisis financiero que permita mejorar la rentabilidad esperada de cada proyecto de inversión según la zona geográfica donde se ubique; considerando elementos sociodemográficos, de mercado y variables de servicio de las sucursales, para posteriormente comparar estas inversiones a través del cálculo y el análisis de indicadores financieros que determinen un orden de ejecución de los proyectos aprobados.

4.2. Justificación

Como se ha mencionado a través de los capítulos anteriores de este trabajo, el entorno en que se desenvuelve BAC es altamente exigente tanto por tener que competir en un mercado con tantos participantes, como lo son los bancos estatales, bancos comerciales privados y otras figuras como lo son las cooperativas; como por tener que ser cada vez más eficiente en su operación para garantizar la rentabilidad en el largo plazo.

Los dos factores anteriores, junto con otros más, exigen a la empresa analizar profundamente dónde destinar los recursos; si bien es cierto, es muy difícil acertar con absoluta exactitud los pronósticos (ingresos y gastos) que va a tener una nueva sucursal, a través de este trabajo se estudiaron factores de éxito que permiten potencializar los resultados económicos de un nuevo punto de servicio.

En este capítulo, se analizarán estos elementos dentro de un modelo que los evalúe y permita evidenciar cuál ubicación es más atractiva y cuál debería ser el orden de ejecución del plan de inversión desde el punto de vista financiero para facilitar la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

4.3. Marco de la propuesta

El proceso de identificar, evaluar, seleccionar, presupuestar y aprobar proyectos de inversión debe verse como una cadena de actividades continua y dinámica que involucra tanto elementos internos como externos de la organización, y no como una acción independiente donde solo se consideren las técnicas habituales para la toma de decisiones de proyectos inversiones.

Ante el desafío de crecer en una industria cada vez más competitiva donde los consumidores valoran las soluciones digitales y donde las soluciones físicas como la apertura de una nueva sucursal se vuelven cada vez más costosas por la plusvalía de la tierra, el costo del personal, la inversión en seguridad, los altos costos operativos más altos como la electricidad y los costosos equipos tecnológicos, es necesario que cada propuesta de inversión sea evaluada de manera adecuada y profunda por personas con los conocimientos técnicos y la experiencia requerida.

La generación de ideas de proyectos de inversión puede darse a diferentes niveles dentro de una empresa, desde la base de la estructura jerárquica hasta la Alta Gerencia de la organización, también puede nacer de la competencia o de algún cliente. Sin importar la fuente, todas estas ideas deben de pasar por un proceso de selección preliminar según su potencial económico, ya sea por su generación de recursos o su aporte al desarrollo de la estrategia de la empresa.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la apertura de una sucursal no necesariamente debe responder a temas exclusivamente financieros, sino que se pueden ejecutar proyectos de inversión que tengan, por ejemplo, su principal impacto en el posicionamiento de la marca y que el aporte económico no sea el mayor beneficio.

La aprobación o el rechazo de las ideas debe hacerse mediante un comité; en el caso del BAC, se recomienda que se realice a lo interno de la Gerencia de Canales de Servicio y que esté conformado por personas con experiencia, quienes formen parte de la Alta Gerencia, tales como el gerente de Zona, el gerente de Sucursales y el gerente de Canales de Servicio. En este punto, los elementos que se pueden considerar para la aprobación o el rechazo de las ideas se pueden basar en el criterio experto que tienen estos ejecutivos en el manejo de las sucursales y del BAC como tal.

Este comité puede evaluar criterios tales como: la integración de estas propuestas a la estrategia de la empresa, los planes a futuro de expansión, las zonas donde se tiene una presencia importante y los mercados atractivos, entre otros. También es importante determinar los recursos que eventualmente estos proyectos podrían demandar y cuáles serían los resultados esperados, aun antes de conocer las proyecciones de los estudios formales.

Una vez aprobadas estas ideas, se debe de proceder a realizar los estudios financieros correspondientes para determinar los rendimientos económicos esperados del proyecto, específicamente calcular los flujos de efectivo anuales; lo que implica considerar la inversión inicial, la vida útil de los activos, los gastos y los ingresos de cada proyecto. Es importante no solo tomar en cuenta los flujos de efectivos propios del proyecto, sino basar el análisis en los flujos descontados, es decir, considerar una tasa de descuento como aceptación del proyecto la cual es determinada por la organización según lo considere conveniente.

Una vez que se han calculado los flujos de efectivo para cada proyecto se debe seleccionar la metodología de evaluación para determinar los rendimientos del proyecto a través de las metodologías financieras propuestas en este trabajo. Aunque los análisis financieros usualmente son los más importantes en el momento de la ejecución de proyectos de inversión es necesario agregar al análisis otros factores que afectan los rendimientos esperados de cada proyecto, como lo son: la cantidad de habitantes y los indicadores de desarrollo de la zona geográfica donde se va a ubicar la sucursal, la presencia de la competencia y el nivel de servicio que el banco puede ofrecer a sus clientes, variables también incluidas en esta propuesta.

Una vez evaluados los elementos anteriormente mencionados para cada uno de los proyectos, y de acuerdo con la cantidad de recursos disponibles (presupuesto), se procede a la selección definitiva de los proyectos y su posterior jerarquización en orden de lo más atractivo económicamente a lo menos deseable. Para alcanzar este objetivo, es necesario analizar otros indicadores financieros para cada proyecto adicionales al VAN y TIR.

En el capítulo I de este proyecto, se expusieron otros métodos de evaluación financiera adicionales a los anteriormente mencionados (VAN y TIR) como lo son: costo beneficio (C/B), índice de deseabilidad (ID), valor actual neto anualizado (VANA), costo beneficio anualizado (CBA), periodo de recuperación (PR) y periodo de recuperación descontado (PRD); sin embargo, los indicadores que se tomarán en cuenta dentro de la propuesta del análisis financiero adicionales al VAN y la TIR son el C/B y el PRD.

Todos los índices financieros explicados en este proyecto permiten hacer valoraciones adecuadas de las inversiones, pero se han considerado dentro de esta propuesta aquellos que complementen los indicadores que actualmente se utilizan en BAC para la evaluación de proyectos financieros y que son pertinentes según las características de los proyectos de inversión.

En el caso de índice de deseabilidad, no se tomó en cuenta debido a que su cálculo es similar al del costo beneficio. La diferencia radica en que el C/B considera específicamente la ganancia neta del VAN, por lo que su aporte se mide desde de cero; mientras que en el ID el cálculo inicia partir de uno, por lo que el ID agrega una unidad al C/B, pero ambos métodos consideran fundamentalmente lo mismo.

Respecto al VANA y al CBA, estos índices se recomiendan cuando se están evaluando proyectos de inversión con vida económicas diferentes. En el caso del BAC, los proyectos de inversión de sucursales se analizan considerando un horizonte de 6 años, por lo que el cálculo de estos indicadores tiene poco aporte dentro de la propuesta.

En cuanto al PR, su cálculo es similar al PRD; no obstante, este último considera los flujos descontados reconociendo que existe una pérdida de valor en el tiempo y de

acuerdo con la metodología de BAC, donde el cálculo de los flujos de efectivos para inversiones se basa en flujos descontados, el PR se descarta y se considera el PRD.

Es importante destacar que queda a criterio de la administración del BAC la consideración de los métodos propuestos dentro de este proyecto para el análisis integral de las inversiones y su ejecución, por lo que este trabajo pretende suministrar a la Gerencia herramientas adicionales a las utilizadas actualmente para mejorar el proceso de toma de decisiones desde el enfoque financiero.

A continuación, se detallan las etapas propuestas para la preparación y evaluación de proyectos de inversión en nuevas sucursales para BAC.

Tabla 4.1: Etapas para la evaluación de propuestas de inversión

Etapa	Responsables	Actividad
1. Identificación de proyectos	Toda la organización	Identificar posibles ubicaciones para sucursales del BAC
2. Evaluación preliminar de los proyectos	-Gerente de Sucursal -Gerente de Zona	-Criterio experto - Factibilidad técnica
3. Preaprobación de proyectos	-Gerente de Zona -Gerente de Sucursales	-VAN -TIR
4. Aprobación y priorización de proyectos	-Gerente de Zona -Gerente de Sucursales -Gerente de Canales de Servicio	-VAN -TIR -C/B -PRD
5. Asignación de presupuesto	-Gerencia de Canales de Servicio -Gerencia General	-Plan de inversiones priorizado
6. Ejecución de proyectos	- Gerencia de Canales de Servicio -Gerencia de Operaciones	-Implementación de los proyectos

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

La preparación y la aprobación del plan de inversiones son actividades que se deben realizar de manera anual, ya que la dedicación de recursos es tan importante que dentro de la organización tiene el primer nivel; por lo cual es indispensable que participen lo más altos niveles gerenciales de la empresa.

4.4. Modelo para la evaluación y la selección de ubicaciones para sucursales

La primera herramienta propuesta en esta investigación es un modelo que considere las variables catalogadas como elementos determinantes para la rentabilidad de una sucursal (factores de éxito), la cual permita compararlas y evaluarlas según la ubicación geográfica que se está analizando, con el objetivo de seleccionar aquellas localidades más atractivas desde el punto de vista financiero, entendiendo que existen recursos económicos y humanos limitados que impiden hacer todos los proyectos.

La cantidad de proyectos a ejecutar está condicionada al presupuesto disponible para el periodo, por lo que resulta muy relevante identificar aquellas zonas geográficas donde la probabilidad de éxito para la rentabilidad de una sucursal es mayor; es por esto por lo que antes de proponer un modelo se evaluarán cada uno de los factores de éxito para la rentabilidad de las sucursales.

4.4.1. Factores de éxito para la rentabilidad de una sucursal

Se entenderán como “factores de éxito” aquellos elementos estudiados en el capítulo III de este documento y que tienen un impacto determinante en la rentabilidad de una sucursal. Estos elementos consideran criterios financieros, sociodemográficos e internos de la operativa del BAC. A continuación, se detallan cada uno de estos.

4.4.1.1. Variables financieras

En este apartado expone las variables relacionadas con el enfoque económico de los proyectos de inversión, es decir, los rendimientos económicos esperados, los cuales se representan a través de los indicadores del VAN y TIR.

4.4.1.2.1. Valor actual neto (VAN)

En el caso de VAN, si el proyecto tiene un VAN positivo se debe de aceptar el proyecto puesto que un VAN positivo incrementa el valor de la empresa. Si se considera un escenario en el que todos los proyectos que se estén evaluando ofrezcan un VAN positivo, se deberá dar prioridad al proyecto que ofrezca el VAN más alto.

Considerando lo anterior, en el modelo, se le otorgarán la totalidad de los puntos al proyecto que ofrezcan el VAN mayor y los demás tendrán la cantidad de puntos de manera proporcional al valor del VAN.

4.4.1.2.1. Tasa interna de retorno (TIR)

Al igual que el VAN, la TIR corresponde a un indicador financiero que representa la rentabilidad de un proyecto. Cuanto mayor sea la TIR, más atractivo es el proyecto. Cuando existan varios proyectos realizables y limitaciones de recursos se dará prioridad a las inversiones cuyas tasas internas de retorno sean mayores y se irá descendiendo en orden hasta agotar los recursos. De igual manera será la asignación de punto dentro del modelo de evaluación, el proyecto con la TIR mayor tendrá la totalidad de los puntos y descenderá de manera proporcional para los demás. La empresa deberá realizar los proyectos de inversión cuya TIR sea superior a la tasa mínima esperada para cada proyecto y rechazar aquellos con TIR inferior.

4.4.1.2. Niveles de servicio

Uno de los principales atributos diferenciadores de BAC y que está profundamente incorporado en la cultura organizacional es el servicio al cliente, por lo que mantener altos niveles de atención a los clientes es un factor de éxito que debe de ser considerado en el momento de realizar la apertura de una sucursal.

4.4.1.2.1. Cajas

Después de analizar los indicadores de servicio de las sucursales más rentables, se puede determinar que el nivel de atención al público en cajas debe estar por encima del 80%, entendiéndose como el 80% de las personas atendidas dentro del tiempo de atención previamente establecido por la empresa. Las transacciones que se pueden realizar en cajas usualmente son depósitos, retiros, cambio de divisas, trámites de cheques y pagos. El modelo asignará la mayor cantidad de puntos a aquel proyecto que ofrezca el mayor nivel de servicio y los demás tendrán una puntuación mejor de manera proporcional.

4.4.1.2.2. Mostrador

Para el caso de la atención de mostrador, donde se hacen otro tipo de transacciones que involucran una atención al cliente más personalizada y extendida como lo son las entregas de tarjetas de crédito o débito, solicitudes de usuarios para sucursal electrónica, consultas de estados de cuenta, entre otros, el nivel de servicio debe ser igual o superior al 70%, usando la misma metodología de asignación de puntos para el modelo que se expuso en la sección anterior relacionada con el nivel de servicio en cajas.

4.4.1.3. Variables sociodemográficas

Por las características del mercado meta al cual está dirigido BAC San José con más de 500.000 clientes en Costa Rica, las variables sociodemográficas tienen un impacto directo sobre el éxito de las sucursales. Si bien es cierto que el BAC es un banco comercial privado, la cobertura de sus productos puede ser comparable con los bancos públicos; incluso en algunos productos en particular, el BAC tiene una cobertura mayor. Hay que considerar que el sector público maneja el pago de planillas a través de los bancos estatales. A continuación, se detallarán cada una de las variables sociodemográficas que se expusieron en el capítulo anterior.

4.1.3.1.1. Tamaño de la población

Esta variable hace referencia al tamaño poblacional del cantón donde se ubicará la sucursal. Es importante considerar que esta variable tiene una mayor relevancia para las ubicaciones fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM), donde los habitantes se concentran en zonas geográficas específicas, principalmente en las cabeceras de cantón. Deseablemente para sucursales fuera de la GAM, los cantones deben de tener una población de al menos 70.000 habitantes y cuanto mayor cantidad de habitantes, las probabilidades de mejorar la rentabilidad también aumentan, porque se tiene acceso a un mercado más grande.

4.1.3.1.2. Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Por medio del IDH, se sintetiza el nivel de desarrollo de un cantón en tres dimensiones sociales: una vida saludable y longeva medida a través de la esperanza de vida al nacer, el nivel de conocimientos calculado según la tasa de alfabetización y un nivel de vida digno dado por el PIB per cápita. Considerando lo anterior, a mayor nivel de IDH en un cantón, más propensos están los habitantes a demandar servicios bancarios y, consecuentemente, mejores serán los resultados financieros de las sucursales en estas zonas. Producto del análisis del capítulo anterior, se puede determinar que aquellos cantones que tiene un IDH mayor a 0.750, generalmente son los que tienen mejores indicadores en cuanto a la contribución nominal y rentabilidad.

4.4.1.4. Competencia

La ausencia o la presencia de la competencia en un determinado cantón o zona geográfica es una señal relevante de lo atractivo o del potencial que pueda existir, y de la lectura que las demás entidades bancarias hacen del sitio; por lo cual es muy importante considerar esta variable dentro el análisis de ubicación de las nuevas sucursales.

4.4.1.4.1. Presencia de la competencia

Según los datos expuestos en el capítulo anterior, aquellas sucursales del BAC que están en cantones con una amplia presencia de la competencia tienen mejores resultados que aquellas con poca presencia. Para este punto, hay que hacer una segmentación entre sucursales en la zona rural y sucursales en el GAM, por ejemplo, para la zona rural el mínimo recomendable de sucursales de la competencia en el mismo cantón es de 5; mientras que para GAM es de 10. Cuanta mayor sea la concentración de otras entidades bancarias, mejor será la posibilidad de éxito.

4.4.2. Matriz de evaluación de ubicación de posibles sucursales

La rentabilidad de una sucursal rara vez depende de un solo factor, por el contrario, los beneficios económicos de un punto de servicio son el resultante de la interacción

de muchos factores, tanto internos (como los son el nivel de servicio, la capacidad operativa) como externos (entre los que se pueden mencionar la presencia de la competencia y el entorno sociodemográfico). Anteriormente, se han detallado de manera individual los factores determinantes en la rentabilidad de una sucursal, pero considerando que ninguno de ellos es el responsable directo y exclusivo de los resultados financieros de cada punto de servicio, se propone la siguiente matriz que tiene como objetivo comparar todos los posibles proyectos de inversión en nuevas sucursales y determinar cuáles tienen mejores posibilidades de obtener mayores beneficios financieros durante los años de servicio.

La dinámica de la matriz es agrupar cada una de las variables según su naturaleza ya sea: financiera, nivel de servicio, sociodemográfica y de la competencia, y otorgar un peso a cada una según los intereses de la Alta Gerencia y la estrategia corporativa vigente. Una vez identificados las zonas geográficas a evaluar y los respectivos indicadores en las variables a considerar en la comparación (inversión inicial, VAN, TIR, nivel de servicio tanto en cajeros como en mostrador, tamaño de la población, IDH y presencia de la competencia) se completa el instrumento para determinar cuáles opciones tienen los mejores resultados, por lo tanto, cuáles proyectos de inversión son los más atractivos.

Tabla 4.2: Matriz de comparación de ubicaciones

Categoría	Variable	Criterio	Peso
Financiero	Inversión inicial	Menor posible (\$)	10%
	VAN	(+) Mayor posible (\$)	40%
	TIR	(+) Mayor posible (%)	10%
Nivel de servicio esperado (N.S.)	N.S. Cajas	$\leq 80\%$	5%
	N.S. Mostrador	$\leq 70\%$	5%
Entorno sociodemográfico	Población	≤ 70.000 (deseable)	10%
	IDH	≤ 0.750 (deseable)	10%
Presencia de la competencia	Q de competencia	≤ 5 (rural)	10%
		≤ 10 (GAM)	
Total			100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

La matriz planteada es una propuesta para el BAC sobre las variables, los criterios y los pesos; por lo que su contenido puede ser modificado a conveniencia por parte de la alta Gerencia; sin embargo, a través de ella, se pretende dar visibilidad a los elementos que potencializan los beneficios económicos esperados de una nueva sucursal. Cuanto más alto sea la puntuación que tenga un proyecto según la matriz, mejores serán las probabilidades de éxito del proyecto.

4.5. Modelo de priorización de proyectos de inversión

Una vez que se han seleccionado y aprobado los proyectos de sucursales que constituyen el plan de inversiones basado en el análisis anteriormente planteado de evaluación de ubicaciones, el siguiente paso es definir un orden de ejecución de dicho plan de inversión a través del cálculo y el análisis de otros índices adicionales al VAN y el TIR que permitan ampliar la dimensión financiera de cada proyecto. Razones tales como el periodo de recuperación descontado (PRD) y el costo beneficio (C/B), los cuales son métodos de valoración muy recomendados en situaciones donde existe una restricción de recursos.

Es importante recordar que métricas como el VAN y el C/B consideran las ganancias y los beneficios acumuladas a valor actual, pero no permiten visibilizar el momento en que se dan. Lo anterior es solo un ejemplo de cómo el análisis de los proyectos de inversión no debe basarse en un solo indicador, sino que es recomendable considerar otros factores tan importantes como el plazo de recuperación y el porcentaje de contribución de los recursos invertidos.

La importancia de la jerarquización no solo radica en que usualmente los planes de inversión se desarrollan en un contexto donde los recursos son limitados, sino que también debe tener presente que es objetivo de la administración generar el mayor valor para los accionistas de la empresa; por lo que los recursos deben asignarse prioritariamente a los proyectos que ofrecen los mejores rendimientos para la compañía. Otra característica que justifica dedicar tiempo y análisis a la etapa de jerarquización es la probabilidad de que surjan imprevistos durante la ejecución de un proyecto de inversión que obligue a la administración a destinar más recursos de los

que originalmente se habían presupuestado de tal manera que el proyecto se pueda completar. Esta situación generaría un recorte de recursos en aquellos proyectos que aún no se han iniciado, por lo que es necesario tener visibilidad sobre el impacto financiero de cada proyecto para que en el momento de “sacrificar” alguna inversión, la decisión se tome sobre aquellas que ofrecen menores rendimientos y no sobre aquellos “proyectos estrella”. De no ser por el análisis a través de los indicadores anteriormente expuestos, no se podría determinar el costo de oportunidad de cada uno.

A continuación, se presentarán los cuatro índices financieros que se analizarán para priorizar el orden de ejecución de los proyectos que integran el plan de inversiones, también se considerará el monto de inversión inicial de cada uno, debido a que existe la necesidad de cumplir con el presupuesto y no sobrepasarlo. Esta sección del modelo parte del supuesto de que todos los proyectos aprobados cuentan con los recursos para su ejecución, son técnicamente viables y que el tanto el VAN como el TIR son favorables para la empresa.

4.5.1. Valor actual neto (VAN)

En este punto, todos los proyectos a comparar ofrecen un VAN positivo, por lo que su análisis se basa en cuáles ofrecen los mayores beneficios para la empresa. En este caso, se les asignarán más puntos a proyectos con el VAN más alto y los demás se ordenarán de manera descendente en forma proporcional a la nota más alta.

Dentro del proceso de jerarquización de los proyectos de inversión, el VAN es la medida más recomendable, tanto por su respaldo teórico como por los supuestos de reinversión que considera para calcular los flujos. El VAN parte del supuesto que los flujos intermedios se reinvierten a la misma tasa de descuento (k) que refleja el riesgo mínimo que la organización ha determinado. Por lo anteriormente indicado, en la propuesta de este modelo, será el indicador más relevante con un 40% de peso total. Sin embargo, queda a total criterio de la administración definir la relevancia de cada uno de los criterios financieros de evaluación propuestos en este trabajo.

Para ejemplificar la dinámica de comparación a través del VAN, se muestran los siguientes datos.

Tabla 4.3: Valor actual neto

Proyecto	Inversión inicial	VAN	Plazo del proyecto
A	\$20.000	\$13.500	6 años
B	\$20.000	\$21.000	6 años

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Como se puede observar, ambos proyectos (A y B) demandan la misma inversión inicial (\$20.000) y el plazo del proyecto también es el mismo (6 años), pero no es indiferente desde el punto de vista financiero ejecutar cualquiera de los dos. Si se analiza a través del VAN, es evidente que la mejor opción es B, debido a que ante la misma inversión inicial sus beneficios son mayores.

4.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Se dará prioridad a aquellos proyectos de inversión que ofrezcan una TIR más alta y los demás se ejecutarán de manera descendente. En caso del modelo de priorización, se propone que la TIR tenga un peso del 10%, debido a las debilidades que se han mencionado anteriormente sobre este método, donde se asume que los flujos intermedios son reinvertidos periodo a periodo a una tasa calculada y determinada, lo cual es difícil que suceda en la práctica. A modo de ejemplo, se presenta el siguiente ejercicio de comparación de proyecto en función de la TIR.

Tabla 4.4: Tasa interna de retorno (TIR)

Proyecto	Inversión inicial	TIR	Plazo del proyecto
A	\$20.000	26%	6 años
B	\$20.000	32%	6 años

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se puede observar, ambos proyectos requieren la misma cantidad de recursos como inversión inicial (\$20.000) y también comparten el mismo plazo del proyecto (6 años); sin embargo, y utilizando solo como referencia la TIR, la opción B es más beneficiosa que el proyecto B.

4.5.3. Periodo de recuperación descontado (PRD)

Según este método, las mejores inversiones son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto, pues su riesgo es menor. Es importante mencionar que el PRD es un criterio complementario en la evaluación de proyectos de inversión. Para efectos del modelo, se dará prioridad a aquellos proyectos que tengan un periodo de recuperación descontado menor y se propone un peso de 10%, entendiendo que el PRD como método de evaluación tiene debilidades importantes; una de ellas es que no considera la cronología de los distintos flujos, asumiendo que todos suceden en el mismo momento. Otra debilidad es que este método no toma en cuenta los flujos de efectivo generados posterior a la recuperación de la inversión inicial, a pesar de que el proyecto no haya llegado al fin de su vida útil.

Supóngase el siguiente ejemplo.

Tabla 4.5: Periodo de recuperación descontado

Proyecto	Inversión	Flujos descontados anuales		
	inicial	1	2	3
A	\$15.000	550	950	950
B	\$15.000	950	550	550

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En el caso anterior, aunque ambos proyectos ofrecen un PRD de 2 años, es evidente que la opción B es más atractiva que el proyecto A, pues el flujo es mayor en el primer año, por lo que el nivel de riesgo es menor.

4.5.4. Costo beneficio

Si se entiende el costo beneficio como el aporte que genera un proyecto sobre el monto invertido, ya sea de manera porcentual o nominal, es natural pensar que, desde el punto de vista financiero, la administración debe darle prioridad de ejecución a aquellos proyectos que ofrecen un C/B mayor; entendiendo que son estos proyectos los que ofrecen un mayor beneficio en relación con la inversión. Por lo anterior, se propone que el C/B tenga un peso de 20% dentro de la matriz de priorización de los proyectos.

Si bien en el caso del BAC, los proyectos de inversión en sucursales nuevas se hacen en un plazo de 6 años, lo cierto es que en la práctica cada sucursal tiene una vida útil diferente que está condicionada por factores externos e internos, como lo pueden ser el plazo del periodo de arrendamiento, el desgaste de los equipos o la demanda de servicios; por esta razón, el C/B tiene una importancia relevante en el momento de evaluar los proyectos de inversión. Este método es muy recomendado para comparar proyectos con diferentes magnitudes de inversión. Considérese el siguiente ejemplo:

Tabla 4.6: Costo beneficio

Proyecto	Inversión inicial	VAN	C/B
A	\$20.000	\$7.500	21%
B	\$15.000	\$6.300	32%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

A pesar de que el proyecto A ofrece un VAN mayor que el proyecto B, este último genera un 32% sobre lo invertido; mientras que el proyecto A proporciona un 21%, es decir, en el proyecto B por cada colón invertido se obtiene una ganancia de 32 centavos, en cambio el proyecto A produce 21 centavos.

4.5.5. Matriz de jerarquización del plan de inversión

La matriz propuesta compara aquellos proyectos de inversión previamente aprobados por la Gerencia y que cuentan con los recursos para su ejecución, por lo que su razón de ser es proponer un orden de ejecución donde se prioricen aquellos proyectos más atractivos desde el punto de vista financiero, pero analizados de manera integral (costo, riesgo y rentabilidad). Considerando la relevancia que tiene cada uno de los índices en la evaluación financiera de proyectos de inversión, se han asignado diferentes pesos, los cuales pueden ser modificados por BAC según considere conveniente. Esto es solo una propuesta.

Tabla 4.7: Matriz de jerarquización del plan de inversión

Indicador	Criterio	Peso
Inversión inicial	La menor posible	20%
VAN	La mayor posible	40%
TIR	La mayor posible	10%
PRD	La menor posible	10%
C/B	La mayor posible	20%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Aunque los índices financieros que componen la matriz de jerarquización se abordaron de manera individual, al converger dentro de un mismo instrumento, el aporte del análisis desde la perspectiva financiera se mejora debido a que se pueden analizar los proyectos de una manera más completa e integral. El objetivo de que el análisis de las inversiones se realice considerando los resultados de cada uno de los índices permite tomar en cuenta más elementos financieros que el valor presente de una inversión o determinar su rendimiento a través de la TIR. Incluir el PR facilita interpretar el riesgo, asumiendo que un proyecto de inversión que tenga un periodo de recuperación descontado más largo es más riesgoso. También se puede evaluar el aporte que se hace por cada tanto de inversión a través del C/B, el cual permite comparar de una manera más conveniente los proyectos sin que el monto de la inversión inicial favorezca o perjudique a algún proyecto.

No es recomendable basar todo el análisis financiero de los proyectos en un solo indicador, sino que, al ser estas inversiones tan relevantes, su análisis debe ser lo más integral posible para que se ejecuten siempre relacionados con la estrategia corporativa y que permita alcanzar los objetivos financieros que persigue la empresa. No existe una sola metodología para evaluar y priorizar de proyectos de inversión y cada uno de los índices anteriormente expuestos tiene sus fortalezas y debilidades.

4.6. Ejercicio de simulación

Como ya se ha mencionado, el desarrollo de este proyecto ha sido condicionado por la confidencialidad de la información real de los resultados financieros de las sucursales y sus respectivas ubicaciones actuales, así como también los territorios donde existe interés para realizar la apertura de nuevos puntos. Para efectos de este trabajo y demostrar la dinámica del modelo, se desarrollará una simulación donde se considerarán diversas zonas geográficas para la instalación de un nuevo punto de servicio, con el objetivo de escoger aquellas que generan más valor para la empresa. Una vez seleccionados los proyectos que conformarán el plan de inversiones, se definirá el orden de prioridad de ejecución basado en el análisis de las propuestas anteriormente expuestas. Como referencia del análisis, se utilizarán los siguientes supuestos.

- Se utilizará cifras ficticias para los datos financieros como: inversión inicial, flujos de efectivo, VAN, TIR, C/B y PRD.
- Para los datos sociodemográficos como la población y el IDH, se usarán los datos reales de cada ubicación, así como los datos de los cantones analizados; sin embargo, ninguno de los cantones seleccionados forma realmente parte del plan de inversiones de BAC.
- Existe un presupuesto de \$100.000 para el plan de inversión, los recursos pueden ser utilizados en un solo proyecto o en los que la administración considere necesario siempre y cuando no sobrepasen esa cifra; además, no es necesario agotar todos los recursos.
- La capacidad operativa de la empresa solo permite ejecutar dos proyectos en paralelo y en promedio para cada proyecto se dura un plazo de seis meses.
- Se puede considerar tanto la apertura de sucursales nuevas o el traslado de sucursales en marcha. Para las sucursales en marcha, el motivo es el deterioro del local actual.
- El nivel de servicio para cajas debe de ser 80%, es decir, al menos el 80% de las personas atendidas en 10 minutos o menos. En caso de mostrador, el objetivo es de 70% de las personas atendidas en 15 minutos o menos.

A continuación, se detalla las características de cada una de las propuestas de proyectos a considerar para que conformen el plan de inversiones.

4.6.1. Posibles proyectos de inversión

A continuación, se detallan diez iniciativas de proyectos con sus posibles inversiones iniciales previamente definidas, las cuales no son reales y su único uso es para ejemplificar la funcionalidad de los modelos de evaluación y jerarquización.

Tabla 4.8: Propuestas de proyectos de inversión

Proyecto	Provincia	Cantón	Inversión inicial	Tipo
A	Heredia	Belén	\$20.000	Nueva
B	Cartago	La Unión	\$20.000	Nueva
C	Limón	Siquirres	\$18.000	Traslado
D	Guanacaste	Hojancha	\$25.000	Nueva
E	San José	Curridabat	\$15.000	Traslado
F	San José	Montes de Oca	\$13.000	Traslado
G	San José	Coronado	\$20.000	Nueva
H	Guanacaste	Nicoya	\$25.000	Nueva
I	Puntarenas	Esparza	\$18.000	Traslado
J	Cartago	Jiménez	\$23.000	Nueva

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

La suma total de la inversión inicial de las iniciativas es de \$197.000, lo cual sobrepasa los \$100.000 previamente definidos como presupuesto para la ejecución de proyecto de inversión y para la administración es indiferente cuál proyecto se ejecute, pues en todos los cantones planteados existe un interés de tener presencia; por lo que la aprobación y el rechazo están en función de lo atractivo que sea desde el punto de vista financiero, ya que el principal objetivo de la Gerencia es aumentar el valor de la organización.

4.6.2. Datos financieros

En la siguiente tabla, se detallan los resultados financieros esperados para cada uno de los proyectos propuesto. La tasa de descuento que se utiliza a manera de ejemplo es de 6.05% y todos los proyectos se proyectaron por un plazo de 6 años, también todos los flujos están descontados.

Tabla 4.9 Datos financieros por proyecto

Cantón	Inversión Inicial	Flujo de efectivo descontados						VAN	TIR
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6		
Belén	\$ -20,000	\$ 2,067	\$ 5,937	\$ 9,297	\$ 12,674	\$ 15,601	\$ 19,110	\$ 30,107	33.20%
La Unión	\$ -20,000	\$ 3,076	\$ 5,064	\$ 7,190	\$ 9,333	\$ 11,514	\$ 13,753	\$ 19,061	25.98%
Siquirres	\$ -18,000	\$ 2,537	\$ 3,276	\$ 5,138	\$ 6,512	\$ 7,610	\$ 8,846	\$ 8,653	17.28%
Hojancha	\$ -25,000	\$ 6,124	\$ 7,643	\$ 9,523	\$ 11,430	\$ 13,383	\$ 15,900	\$ 25,746	29.16%
Curridabat	\$ -15,000	\$ 1,550	\$ 4,078	\$ 6,598	\$ 9,130	\$ 11,701	\$ 14,332	\$ 21,636	32.05%
Montes de Oca	\$ -13,000	\$ 3,185	\$ 3,974	\$ 4,952	\$ 5,944	\$ 6,959	\$ 8,008	\$ 13,205	28.99%
Coronado	\$ -20,000	\$ 2,263	\$ 4,140	\$ 5,654	\$ 6,680	\$ 8,234	\$ 9,829	\$ 8,884	16.44%
Nicoya	\$ -25,000	\$ 2,829	\$ 4,550	\$ 6,442	\$ 8,350	\$ 10,292	\$ 12,286	\$ 10,025	15.40%
Esparza	\$ -18,000	\$ 4,409	\$ 6,003	\$ 7,357	\$ 8,230	\$ 9,636	\$ 11,088	\$ 19,148	30.15%
Jiménez	\$ -23,000	\$ 3,538	\$ 5,823	\$ 8,268	\$ 10,733	\$ 13,241	\$ 15,816	\$ 21,920	25.98%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se puede observar, todos los proyectos tienen un VAN y una TIR positiva, por lo que desde el punto de vista financiero se deberían de aceptar; sin embargo, entre ellos existen diferencias en el aporte a la generación de valor de la empresa, pues no todos requieren el mismo nivel de inversión inicial, por lo que el VAN no debe de analizarse de manera aislada.

4.6.3. Nivel de servicio esperado

Dentro de BAC existen estándares de niveles de servicios que se deben de mantener en las sucursales; sin embargo, en la práctica esto no necesariamente se cumple, pues hay factores que influyen directamente; por ejemplo, las características físicas de un local se pueden convertir en una limitante que afecta la capacidad instalada de ofrecer los productos y los servicios al público. A pesar de lo anterior, a la hora de proyectar los resultados de una sucursal, se considera ofrecer un nivel de servicio que complazca a los clientes, en caso del

BAC y a modo de supuesto, se espera al menos un nivel de servicio en cajas del 80% y en mostrador del 70%. Los datos relacionados con el nivel de servicio se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.10 Niveles de servicio esperados

Proyecto	Provincia	Cantón	Nivel de Servicio	
			Cajas	Mostrador
A	Heredia	Belén	90%	90%
B	Cartago	La Unión	90%	85%
C	Limón	Siquirres	80%	80%
D	Guanacaste	Hojancha	85%	80%
E	San José	Curridabat	95%	90%
F	San José	Montes de Oca	90%	90%
G	San José	Coronado	85%	80%
H	Guanacaste	Nicoya	80%	70%
I	Puntarenas	Esparza	85%	70%
J	Cartago	Jiménez	85%	80%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Todos los proyectos ofrecen niveles de servicio iguales o superiores a los objetivos mínimos planteados por la empresa (supuestamente); sin embargo, hay algunos que sobrepasan esos niveles, mientras que otros apenas los alcanzan, pero como todos cumplen son aceptables. En función de los niveles de servicio planteados, se determina el diseño y la distribución de la sucursal, de manera tal que permita el cumplimiento de estas metas.

4.6.4. Datos sociodemográficos

Son mucho los elementos sociodemográficos que puede impactar el éxito de una sucursal, entendiéndolo como su rentabilidad o generación de recursos para la organización. Sin embargo, ante tantas variables, se han determinado los dos más relevantes: tamaño de la población y el índice de desarrollo humano (IDH). Seguidamente, se detallan estos datos para cada una de las ubicaciones.

Tabla 4.11 Características sociodemográficos de las ubicaciones

Proyecto	Provincia	Cantón	Población	IDH
A	Heredia	Belén	25,544	0.920
B	Cartago	La Unión	107,755	0.845
C	Limón	Siquirres	63,122	0.819
D	Guanacaste	Hojancha	7,808	0.808
E	San José	Curridabat	77,028	0.807
F	San José	Montes de Oca	61,661	0.802
G	San José	Coronado	68,725	0.798
H	Guanacaste	Nicoya	54,396	0.790
I	Puntarenas	Esparza	35,988	0.771
J	Cartago	Jiménez	16,168	0.753

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC y PNUD

En el caso de los datos sociodemográficos, se puede presentar una mayor tolerancia en cuanto al incumplimiento de los criterios presentados anteriormente en este capítulo, debido a que, como se ha mencionado, puede haber proyectos que no respondan en primera estancia a una expectativa financiera de generar valor económico; sino que formen parte de la estrategia corporativa de cobertura o penetración en una zona geográfica específica; sin embargo, es necesario evaluarla dentro del plan de inversiones para determinar su costo de oportunidad, es decir, dar visibilidad a aquello a lo que se está renunciando al ejecutar determinado proyecto.

4.6.5. Presencia de la competencia

El último criterio por evaluar es la presencia de la competencia en una determinada zona geográfica, en este caso en un cantón. Valga recordar que cuanto más presencia exista de la competencia, pues mejores serán los resultados económicos debido a que se deduce que una fuerte presencia de entidades bancarias es señal de que existe un mercado atractivo para los productos y los servicios que ofrece el BAC. En la siguiente

tabla, se detalla la presencia de los principales competidores del BAC en cada uno de los cantones planteados para ejecutar posibles proyectos de inversión.

Tabla 4.12 Presencia de la competencia

Proyecto	Provincia	Cantón	Competencia
A	Heredia	Belén	13
B	Cartago	La Unión	17
C	Limón	Siquirres	3
D	Guanacaste	Hojancha	1
E	San José	Curridabat	23
F	San José	Montes de Oca	19
G	San José	Coronado	4
H	Guanacaste	Nicoya	7
I	Puntarenas	Esparza	2
J	Cartago	Jiménez	0

Fuente: Elaboración propia con datos de los bancos.

Dentro los bancos considerados como competencia se detallan: Scotiabank, Scotiabank transformándose, Banco Nacional, Banco Crédito Agrícola de Cartago, Banco de Costa Rica, Banco BCT, Banco Popular, Banco Davivienda, Banco Improsa, Banco Lafise, Banco Cathay, Banco General, Prival Bank y Banco Promérica, también se contabilizan las sucursales actuales del BAC.

4.6.6. Matriz comparativa de ubicaciones

Tomando en cuenta los valores de cada una de las ubicaciones propuestas según los variables que se plantearon, los resultados son los siguientes.

Tabla 4.13 Matriz comparativa de ubicaciones

Criterio	Peso	Belén	La Unión	Siquirres	Hojancha	Curridabat	Montes de Oca	Coronado	Nicoya	Esparza	Jiménez
		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
Inversión Inicial	10%	7%	7%	7%	5%	9%	10%	7%	5%	7%	6%
VAN	40%	40%	25%	11%	34%	29%	18%	12%	13%	25%	29%
TIR	10%	10%	8%	5%	9%	10%	9%	5%	5%	9%	8%
N.S. Cajas	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
N.S. Mostrador	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
IDH	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	8%	8%
Población	10%	2%	10%	6%	1%	7%	6%	6%	5%	3%	2%
Competencia	10%	6%	7%	1%	0%	10%	8%	2%	3%	1%	0%
Total	100%	84%	76%	49%	67%	83%	69%	49%	48%	63%	61%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se puede concluir después de someter cada una de las propuestas a las variables ya mencionadas, donde cada una de las mejores opciones tiene el mayor puntaje y las demás alternativas obtienen menos puntos de manera proporcional hasta conseguir una nota total, las opciones que se podrían ejecutar considerando que existe un presupuesto de \$100.000 para el plan de inversiones son: Belén, Curridabat, La Unión, Montes de Oca y Hojancha. El detalle de cada uno de los proyectos con su respectiva inversión inicial y la nota obtenida se expone a continuación de manera descendente según la nota.

Tabla 4.14 Notas por proyecto

Proyecto	Nota	Inversión inicial
Belén	84%	\$ 20,000
Curridabat	83%	\$ 15,000
La Unión	76%	\$ 20,000
Montes de Oca	69%	\$ 13,000
Hojancha	67%	\$ 25,000
Esparza	63%	\$ 18,000
Jiménez	61%	\$ 23,000
Coronado	49%	\$ 20,000
Siquirres	49%	\$ 18,000
Nicoya	48%	\$ 25,000

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Se puede ejecutar cinco proyectos que consumen \$93.000 en total. Si se considera los supuestos indicados al inicio del capítulo que señalan que la organización solo puede ejecutar dos proyectos en paralelo; por lo cual resulta fundamental priorizar su

ejecución para garantizar que los proyectos más beneficios, desde el punto de vista financiero para la organización, se puedan implementar.

4.6.7. Priorización del plan de inversiones

Una vez seleccionados los proyectos de inversión a desarrollar con sus respectivos recursos asignados, la siguiente etapa es calcular los demás índices financieros adicionales al VAN y TIR que complementan el análisis para determinar el nivel de preferencia que debe de asignar la empresa a cada proyecto, con el objetivo de que los proyectos más atractivos se desarrollen de manera prioritaria. A continuación, se detalla cada proyecto con sus respectivos indicadores.

Tabla 4.15 Matriz de priorización del plan de inversión

Proyecto	Peso	Belén		Curridabat		La Unión		Montes de Oca		Hojancha	
		Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota
Inversión Inicial	20%	\$20,000	13%	\$15,000	17%	\$20,000	13%	\$13,000	20%	\$25,000	10%
VAN	40%	\$30,107	40%	\$21,636	29%	\$19,061	25%	\$13,205	18%	\$25,746	34%
TIR	10%	33.20%	10%	32.05%	10%	25.98%	8%	28.99%	9%	29.16%	9%
PRD (años)	10%	3.21	10%	3.3	10%	3.5	9%	3.15	10%	3.15	10%
C/B	20%	151%	20%	144%	19%	95%	13%	102%	13%	103%	14%
Total	100%		93%		84%		68%		70%		77%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Al comparar las métricas financieras de los proyectos y evaluarlos de manera integral donde se considera el valor del dinero en el tiempo, la tasa de rendimiento, el periodo de recuperación descontado (riesgo) y la contribución por cada tanto de inversión, se puede definir un orden de ejecución de los proyectos del más atractivo al menos. En este caso, el orden de los proyectos sería el siguiente: Belén, Curridabat, Hojancha, Montes de Oca y La Unión.

El detalle de orden de cada proyecto con sus respectivas características se expone a continuación.

Tabla 4.16 Priorización de plan de inversiones

Provincia	Cantón	Tipo	Prioridad	Inversión Inicial	VAN	TIR	PRD	CB
Heredia	Belén	Nueva	1	\$ 20,000	\$30,107	33.20%	3.21	151%
San José	Curridabat	Traslado	2	\$ 15,000	\$21,636	32.05%	3.3	144%
Guanacaste	Hojancha	Nueva	3	\$ 25,000	\$25,746	29.16%	3.15	103%
San José	Montes de Oca	Traslado	4	\$ 13,000	\$13,205	28.99%	3.15	102%
Cartago	La Unión	Nueva	5	\$ 20,000	\$19,061	25.98%	3.5	96%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Si bien los datos utilizados durante el ejercicio no representan fielmente la realidad de BAC, sí evidencian la importancia de hacer un análisis financiero integral de cada uno de los proyectos; el cual le permita a la Alta Gerencia definir cuáles son las prioridades a la hora de ejecutar el plan de inversiones y más aún cuando existe una fuerte competencia y un desarrollo estratégico de nuevos canales de distribución digitales. También, se debe de considerar que las inversiones en puntos de servicios físicos son activos que se deprecian largo plazo, por lo que la decisión debe ser analizada profundamente.

Es importante recordar que lo anteriormente planteado es una propuesta para mejorar el proceso de selección y aprobación de proyectos de inversión basado en un análisis financiero que considera las variables determinantes de la rentabilidad de las sucursales del BAC en todo el territorio nacional, por lo que su uso o modificación queda sujeto estrictamente a la Gerencia de la organización. La metodología del modelo propuesto tiene la flexibilidad para ajustarse a los criterios de la organización, permitiendo priorizar distintos factores según lo ameriten las circunstancias.

Otro elemento importante es determinar dentro de la organización el comité que puede hacer las valoraciones sobre el modelo, sus alcances y aplicaciones. En este caso, se recomienda que su análisis se realice al más alto nivel y con integrantes que tengan la experiencia suficiente en el tema y el poder de decisión para discutir y aprobar cada uno de los proyectos según los objetivos estratégicos de la empresa.

4.6.8. Diseño de las sucursales

Finalmente, una vez definidos los proyectos de inversión en nuevas sucursales con su respectiva ubicación y priorización de ejecución, BAC debe preocuparse por la experiencia del cliente y cómo el diseño de la sucursal puede favorecer o limitarla. Como se mencionó anteriormente, BAC es un banco que se caracteriza por ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado tanto en canales digitales como en físicos; por lo que el diseño de las sucursales inauguradas del 2018 en adelante debe considerar cuáles son los nuevos patrones de consumo de los clientes y de los mercados a los cuales está dirigido.

Es una realidad que las sucursales físicas seguirán existiendo por al menos 30 años más, pero la gran pregunta es: “¿para qué?”, “¿qué servicios se van a ofrecer que no se puedan brindar en otros canales?”, “¿pueden ser más pequeñas que la actuales (400 m² en promedio)?” Estas y otras preguntas en definitiva deben ser evaluadas por cada uno de los CEO de los bancos de la región.

En el caso de BAC, su estrategia se ha ido ajustando a estas nuevas tendencias con la implementación de sucursales digitales (Plaza Roble), donde las personas pueden realizar sus transacciones sin la necesidad de interactuar con un cajero humano y los espacios que ocupaban las cajas se han convertidos en espacios de reuniones donde se les da asesoría a los clientes y se hacen negocios, es decir, son para hacer relaciones y no para hacer transacciones.

La importancia que tienen otros canales de atención a clientes digitales en comparación con los canales convencionales (físicos) son similares con la diferencia que el crecimiento año tras año de los digitales (ATM, sucursal electrónica, etc.) es mayor que los físicos; por lo que parte del éxito de la rentabilidad de una nueva sucursal obedece mucho a lo atractivo que sea el diseño para los clientes, especialmente los *millennials* (nacidos de 1980 en adelante).

A modo de propuesta se recomienda a BAC rediseñar los formatos de las sucursales, enfocando el servicio en la asesoría personalizada y en canales de servicio digitales disponibles en todo momento para el cliente, por ejemplo, diseñar sucursales donde el

principal canal de atención de gestiones transaccionales sean los ATM y no los cajeros humanos, como sucede en la actualidad.

También resulta relevante evaluar la estrategia de cobertura a través de sucursales, debido a que lo normal dentro del BAC es alquilar locales de entre 300 y 600 m², pero la tendencia de otras industrias como el *retail* es ofrecer formatos más pequeños, ejemplo de esto es Automercado con el formato de Vindi. Por lo que BAC debería valorar la opción de diseñar formatos más pequeños que se ajusten a locales de entre 80 y 150 m², lo cual permitiría contar con más puntos de servicios en una misma zona geográfica.

Son muchos los desafíos que ofrece la industria bancaria para BAC como banco líder en la región, pero sin duda el proceso de evaluación financiera de cada proyecto de inversión puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso; por lo que este trabajo tiene como objetivo suministrarle a la Alta Gerencia una herramienta adicional que facilite la toma de decisiones en lo que respecta al plan de inversión en sucursales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las empresas con una estrategia corporativa definida y sólida tienen la capacidad de aceptar y rechazar proyectos de inversión debido a que saben identificar cómo éstas aportan al cumplimiento de los objetivos. En el caso de BAC, esta estrategia ha sido comunicada a toda la organización y junto con ella se han definido espacios de control para garantizar que los proyectos de inversión que se ejecuten contribuyan al fortalecimiento de ella; la cual se basa en el crecimiento con innovación, control operativo, control de riesgo, canales digitales, compromiso organizacional y sostenibilidad.

Parte la clave del éxito de BAC como organización se basa en el crecimiento prudente y la constante evaluación de riesgos, así como el uso eficiente de los recursos, pero sin limitarse solamente al ámbito económico, sino comprometiéndose también con el desarrollo social y ambiental de las comunidades donde opera. En BAC, se entiende la sostenibilidad como una piedra angular de la gestión empresarial, por lo cual las inversiones que se ejecutan están alineadas a los objetivos del desarrollo sostenible y promueven la prosperidad (económico) por medio del aporte al dinamismo de la economía, lo social (personas) a través de la búsqueda del bienestar de las sociedades donde opera con iniciativa como de educación financiera y el planeta (ambiental) desarrollando proyectos ambientalmente responsables.

Tener establecido un proceso formal para la preparación y la evaluación de proyectos de inversión permite a las organizaciones mejorar sus probabilidades de éxito en la ejecución, debido a que involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisión, teniendo como resultado análisis más acertados para las inversiones. Si se entiende que las inversiones involucran un compromiso de los recursos, principalmente económicos, es necesario que estas decisiones sean evaluadas por

personas con los conocimientos y las experiencias necesarias para que se pueda determinar cómo la inversión aporta al desarrollo de la empresa.

Un proyecto de inversión puede tener como objetivo la renovación de algún equipo, la modernización de algún proceso, la expansión a algún nuevo territorio o formar parte del algún plan estratégico en particular, pero sin importar el fin, la aprobación y ejecución de las inversiones deben de apoyar la consecución de los objetivos corporativos definidos por la Alta Gerencia.

El análisis de inversiones no debe de limitarse solo a su factibilidad económica, sino que también es necesario analizar y evaluar otros aspectos igualmente importantes que tienen una incidencia directa sobre el éxito del proyecto. Considerar aspectos como el comercial, técnico, organizacional, legal, ambiental, ético y social le permiten a la empresa dimensionar de una manera más amplia el impacto de una inversión determinada y cómo esta, a pesar de su aporte económico, puede aportar de manera positiva a otras áreas de la organización.

Desde el punto de vista financiero, las inversiones deben de someterse a una serie de estudios técnicos que permitan determinar el beneficio económico esperado, considerando aspectos como riesgo, rentabilidad, plazo y contribución. En BAC, esta metodología se basa en el cálculo de los flujos de efectivo descontados utilizando una tasa de costo de capital previamente definido por la administración. El cálculo de estos flujos permite determinar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de cada inversión, el análisis de estos índices junto con la estrategia corporativa son en gran medida el insumo para la toma de decisiones por parte de la Gerencia para la aprobación o rechazo de los proyectos.

Los proyectos de inversión aprobados son los que componen el plan de inversiones. En el caso de BAC, no existe una metodología de priorización u orden de ejecución, es decir, no hay un proceso de análisis donde se evalué cuál proyecto resulta más beneficioso para la organización desde el punto de vista económico. No concluir el proceso de preparación y evaluación de proyectos de inversión con la jerarquización

del plan puede inducir a la organización a no ejecutar las inversiones más beneficiosas al no tener visibilidad del grado de aporte de cada ellas al ser comparadas entre sí.

Normalmente, las organizaciones se enfrentan a restricciones de recursos para sus inversiones, es decir, no todas las inversiones se pueden ejecutar en cualquier momento; sino que, por el contrario, los recursos, los cuales son limitados, se deben destinar prioritariamente a los inversiones más rentables o beneficiosas y así de manera descendente con los demás proyectos que integran el plan de inversiones hasta que se agoten los recursos disponibles.

A través los análisis de los estados financieros, se obtiene información financiera muy pertinente para la evaluación de las inversiones, debido a que estos facilitan la identificación de eventos o particularidades de la gestión financiera de una empresa, como lo pueden ser tendencia o comportamientos de ciertos aspectos económicos de la organización. Dos de las técnicas más utilizadas para estudiar los estados financieros, principalmente el balance general y el estado de resultados son el análisis vertical y el análisis horizontal. El análisis vertical permite determinar la importancia relativa de las variaciones registradas en los estados financieros a través del tiempo; mientras que el análisis horizontal muestra la composición y la estructura de estos mismos estados. Ambas técnicas facilitan el análisis y la interpretación de la información financiera de la organización.

Entender la gestión financiera de BAC a través de las técnicas anteriormente mencionadas es tan importante como comprender el entorno organizacional y comercial de la organización. El Grupo Financiero BAC Credomatic inició una transformación de su imagen comercial en el 2017 con el objetivo de unificar todas sus marcas, principalmente, BAC San José y Credomatic en una sola: BAC Credomatic, con el objetivo de convertir a la organización en una empresa más “simple” y “digital” enfocada en los clientes del futuro, pero sin descuidar a los clientes actuales. La transformación no solo ocurrió en el mercado costarricense, sino también involucró el cambio de imagen en toda la región centroamericana donde BAC tiene operación. Esto significó una nueva forma de proceder, enfocada en el desarrollo

de plataformas más digitales y un rediseño de las sucursales físicas para convertir a estas últimas en espacios para hacer negocios y dar asesorías a los clientes.

Es importante entender que BAC forma parte de un ecosistema donde es fundamental la interacción con otros participantes del sistema financiero nacional y, al basarse en la prestación de servicios bancarios en la confianza de los clientes, es fundamental para BAC identificar cuáles son sus partes interesadas. Personajes como el Gobierno, clientes, proveedores, público interno, socios estratégicos, accionistas, clientes potenciales, competidores, reguladores, ciudadanía, y generadores de opinión son determinantes en la gestión de BAC. Entender qué sucede con ellos es fundamental para el desarrollo y el logro de los objetivos, por lo que la gestión financiera no debe de ignorar el impacto que se pueda tener en estos grupos de interés.

A nivel de las partes interesadas, una de las más relevantes desde el punto de vista comercial y de industria es la competencia, tanto directa como indirecta. En Costa Rica, BAC tiene competidores de índole estatal y privado, por ejemplo, los competidores más importantes y líderes de la industria son el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica, ambos bancos comerciales del Estado. También, compete con bancos comerciales de capital privado como los son Scotiabank y Davivienda. En un mercado tan pequeño como Costa Rica de aproximadamente cinco millones de habitantes y con tantos competidores directos (más de 12 bancos) resulta importante para BAC tomar decisiones acertadas en cuanto a los proyectos de inversión que debe de ejecutar, principalmente, la apertura de nuevas sucursales, para tratar de garantizar la rentabilidad de la inversión.

Una de las particularidades más importantes de BAC y en sí de la industria bancaria regulada de Costa Rica es el sistema de calidad. En BAC, el sistema de calidad forma parte del ADN de la organización en todos sus niveles y abarca desde la gestión ambiental, salud ocupacional hasta la seguridad de la información y la continuidad de negocios; por lo cual el proceso de evaluación de las inversiones debe de considerarlas. Así como existen elementos internos muy relevantes en la gestión de BAC, como lo es el sistema de calidad, hay también figuras externas altamente prioritarias para la

empresa, tal es el caso de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la cual es su principal ente regulador por lo que BAC.

En el ámbito comercial, BAC ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y servicios financieros con el objetivo de que tanto los clientes físicos como jurídicos encuentren la solución completa a sus necesidades bancarias. Los productos que ofrece incluyen: depósitos, créditos, portafolios de inversión, arrendamientos, seguros, medios de pago, entre otros, los cuales constantemente deben de innovarse para poder diferenciarse de la competencia y mantener la preferencia de los clientes.

En el aspecto financiero, analizando el periodo del 2012 al 2016, se puede notar que la cuenta de activos ha tenido un comportamiento muy estable en esos 5 años donde la cuenta de la cartera de crédito es la más importante, ya representa históricamente un 75% del total de activos. En cuanto a las cuentas de pasivos, su principal fuente de financiamiento son las obligaciones con el público, la cual significa casi un 80% del total del pasivo de la empresa y que desde el 2012 ha venido creciendo, lo cual es una buena señal debido a que es una fuente de financiamiento saludable.

Si se analiza la gestión financiera de BAC de acuerdo de los indicadores financieros que calcula la SUGEF periódicamente a sus miembros, se puede concluir que BAC ha mejorado año tras año la mayoría de sus indicadores financieros; por ejemplo, en cuanto a los activos, en los últimos años, ha habido un crecimiento de los activos productivos, pero también algunos han empeorado; tal es el caso de los relacionados con la gestión de cobro y morosidad, los cuales se han deteriorado, sin embargo, esto en gran medida obedece al crecimiento de la cartera de crédito.

Un aspecto que vale la pena analizar detalladamente es la gestión financiera de las sucursales específicamente. Dentro del inventario total de sucursales, la más rentables son aquellas sucursales más grandes y que a su vez son las que ofrecen la mayor cantidad de servicios al público, seguido de aquellas sucursales que se encuentran en los centros comerciales del GAM. En todos los casos, prácticamente, el 70% de los ingresos están concentrados en dos categorías; por lo que mucho del éxito de una

sucursal está directamente relacionada con la capacidad de oferta que esta tenga para ofrecer los productos incluidos en los ingresos de tipo 5 y 7. Efecto similar ocurre con los gastos, los cuales se concentran en los de tipo 1 y 2, que en conjunto representa casi el 80% del costo de operación de una sucursal.

Una particularidad interesante de analizar es que las sucursales de BAC que más contribuyen nominalmente a las utilidades no son las más rentables; por ejemplo, la sucursal que más contribuye nominalmente (sucursal 1) ocupa la tercera posición en cuanto al *ranking* de rentabilidad, por lo que no necesariamente el nivel de contribución está directamente relacionado con el grado de rentabilidad de una sucursal.

Otro elemento que afecta directamente la rentabilidad de una sucursal es el nivel de servicio que se ofrece tanto en cajas como en mostrador, así como el nivel de arribos que se tiene en cada uno de estos. En este aspecto, se puede observar que el éxito financiero de una sucursal está relacionado en gran medida a la cantidad de arribos que esta tenga a nivel general y, en menor medida, el nivel de servicio que ofrezca. Si se analiza la sucursal que más contribuye, la cual es la tercera en rentabilidad, en cuanto a nivel de servicio en cajas ocupa el puesto 32 de 46 sucursales; sin embargo, si se observa el nivel de arribos en esa misma área, esta sucursal posee el puesto 3.

El aspecto sociodemográfico de la zona geográfica donde se ubica una sucursal también es determinante en el nivel de rentabilidad de una sucursal. En este aspecto, el factor de éxito que prevalece es el tamaño de la población a la cual está expuesta la sucursal; cuanto más grande sea la población, mejores serán los resultados financieros del punto.

Adicionalmente, otro de los factores de éxitos más relevantes dentro de la rentabilidad de una sucursal es la presencia de la competencia en el mismo territorio. Cuanta más competencia exista, mejores serán los niveles de rentabilidad. Esto se explica debido a que donde existen más sucursales de la competencia es una señal del nivel de

bancarización de la zona donde se ubica la sucursal, y cuanto mayor sea el nivel de bancarización de la población, mejor será la aceptación de los productos bancarios.

A pesar de que Costa Rica es un país relativamente pequeño (ocupa el puesto 129 según el *ranking* de extensión territorial), existen grandes diferencias sociodemográficas que valen la pena ser analizadas durante el proceso de identificación de zonas para la apertura de una nueva sucursal. Seleccionar un punto con bajo tránsito, tanto vehicular como peatonal, puede significar el fracaso para una sucursal, por lo que la evaluación de todo el aspecto sociodemográfico y su impacto en los ingresos y gastos de la operación son fundamentales a considerar en el proceso de evaluación financiera de este tipo de inversiones.

Hacer un análisis integral de los proyectos de inversión donde se evalúen otros indicadores adicionales al VAN y a la TIR como lo son el costo beneficio (C/B) y el periodo de recuperación descontado (PRD) permiten incluir más elementos al análisis financiero de las inversiones, tales como el riesgo en función de la rapidez en que se recupera la inversión (PRD) y la contribución por cada colón invertido (C/B).

Una de las etapas fundamentales dentro del proceso de análisis de las inversiones es determinar el nivel de prioridad o jerarquización del plan de inversiones. Es a través de esta etapa donde se determina cuáles son los proyectos más atractivos por ejecutar de todos los proyectos que se aprobaron. Si se considera que usualmente los recursos financieros son limitados y se pueden agotar en cualquier momento, determinar cuál debe ser el orden de ejecución resulta muy importante.

5.2. Recomendaciones

Es necesario que BAC continúe comunicando de manera correcta y oportuna la estrategia corporativa a todos sus miembros a través de los canales formales de comunicación para que todos sus integrantes, desde la Alta Gerencia hasta los niveles operativos, tengan la capacidad de identificar inversiones que contribuyan al

fortalecimiento de esta. Para ello, se deben mantener y fortalecer los puntos de control sobre la evaluación y la aprobación de proyectos, los cuales deben ser inspeccionados por personal que cuente con la capacidad intelectual y la experiencia necesaria para determinar el aporte de puede tener una inversión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También, es necesario que la estrategia corporativa se actualice constantemente según las condiciones del entorno y el ambiente interno de la empresa.

El análisis de las inversiones no debe limitarse solo al aspecto económicos, sino que también debe analizar el enfoque social y ambiental. Uno de los objetivos de BAC, declarado en su visión, es ser la organización financiera preferida de las comunidades donde opera, la ejecución de las inversiones debe estar en armonía con estos factores (personas y ambiente); por lo que se recomienda a BAC diseñar un proceso de análisis que abarque la triple utilidad.

BAC debe continuar con la estructura de escalación que tiene actualmente para el proceso de análisis de proyectos de inversión en sucursales donde participa en primera instancia el gerente de Sucursal junto con el gerente de Zona, luego escala al gerente de Sucursal, posteriormente al gerente de Canales de Servicio y, por último, a la Gerencia General. Involucrar a las personas con los conocimientos y el perfil adecuado para estas valoraciones optimiza el proceso de toma de decisión en la organización y garantiza que la ejecución de las inversiones aporte a la estrategia corporativa previamente definida. El proceso de preparación y evaluación de proyectos de inversión demanda tanto recursos económicos como humanos; por lo que es necesario ejecutarlos de la manera más eficiente, debido a que no es sostenible estar revisando constantemente los proyectos una y otra vez; es por esto por lo que este proceso se debe de planificar con antelación y contar con los participantes adecuados.

Adicionalmente a la factibilidad económica, existen otros estudios que son necesarios realizar en el momento de evaluar un proyecto de inversión. Para el caso de BAC, se recomienda al menos realizar los estudios de factibilidad técnica, legal y comercial junto con el análisis financiero. También sería positivo incluir los estudios éticos y sociales en las inversiones para entender cuál efecto pueden generar en las comunidades donde se ejecuten; sin embargo, esto queda a criterio de la Gerencia,

entendiendo que cada uno de estos estudios requiere recursos económicos y humanos para su realización.

En cuanto al análisis financiero de los proyectos de inversión, estos no deben de limitarse al cálculo del VAN y la TIR producto de los flujos descontados de cada proyecto; por lo que se recomienda al BAC incluir dentro de los índices de cada inversión las métricas de periodo de recuperación descontado (PRD) y el costo beneficio (C/B). Incluir estos elementos al análisis financiero permite ampliar la visión financiera de los proyectos incluyendo factores como el riesgo y la contribución de cada proyecto.

Al tener un panel de indicadores financieros para cada proyecto que incluya el VAN, la TIR, el PRD y el C/B, se puede realizar una comparación del plan de inversiones para determinar cuál debe de ser el orden ejecución de los proyectos según los beneficios económicos que estos ofrezcan al BAC. De acuerdo con lo anterior, BAC debe analizar el plan de inversiones integralmente para determinar cuál proyecto se debe de realizar primero y ordenar de manera descendente los demás según el grado de atracción económica de cada uno.

Realizar constantemente los análisis técnicos de los estados financiero es otra labor que BAC debe mantener y realizar periódicamente. El análisis de la gestión financiera de BAC a través de los estados financieros como el balance general y el estado de resultados por medio de la aplicación de técnicas como el análisis vertical y horizontal facilita la interpretación de la información, por lo que es resulta fundamental para BAC continuar con estos análisis y comunicarlo a las partes involucradas.

Otro aspecto relevante por considerar dentro del contexto de las inversiones es el entorno organizacional y comercial de BAC, por lo que se recomienda a la Gerencia tomar en cuenta hacia dónde se dirige el banco en el futuro y cómo las decisiones sobre las inversiones tomadas en la actualidad contribuyen a que el banco se convierta en una empresa cada vez más simple y digital. Involucrar a especialistas en transformación digital en el proceso de evaluación de inversiones puede contribuir a que las decisiones tomadas generen un mayor valor en el futuro y, en consecuencia, un mejor uso de los recursos financieros.

Tampoco se puede dejar de lado a las partes interesadas de BAC, las cuales son el Gobierno, los clientes, los proveedores, el público interno, los socios estratégicos, los accionistas, los clientes potenciales, los competidores, los reguladores, la ciudadanía, y los generadores de opinión; por lo que, en el momento de aprobar una inversión, es necesario evaluar cómo la ejecución de determinado proyecto puede afectar o impactar a alguno o a varios de los personajes anteriormente mencionados. Es importante mantener buenas relaciones con todos ellos, pues tienen una influencia directa sobre la gestión integral del BAC.

Mantener monitoreado los movimientos de la competencia resulta también clave en la ejecución oportuna de los proyectos de inversión por parte de BAC, es por esto por lo que resulta necesario continuar con la implementación de *benchmarking* o estudios de mercado periódicos, al menos de manera semestral, para poder tomar decisiones oportunas con respecto a inversiones generadas por el dinamismo de la competencia en el sector bancario.

Continuar con la integración de las inversiones al sistema de calidad es otra de las recomendaciones para BAC en el marco de este proyecto. Mantener la relación entre las inversiones y las políticas del Sistema de Calidad de BAC garantizan una implementación adecuada para el fortalecimiento del Sistema de Gestión y permiten un crecimiento prudente y controlado de la operación.

Cumplir con las regulaciones de la SUGEF es un factor fundamental para no comprometer los proyectos de inversión del BAC, por lo que es necesario mantener constante y buena comunicación con este ente, el cual es el principal regulador de BAC y del sector bancario en general. Estar actualizados sobre las normativas y cumplir con las regulaciones que la SUGEF determine es vital para una organización como BAC, por lo cual debe continuar haciéndolo.

BAC debe de continuar con el esfuerzo de innovar constantemente los productos y servicios que ofrece al público. En la medida que diseñe y ofrezca productos y servicios atractivos y diferenciadores, las probabilidades de mejorar la rentabilidad de las sucursales aumenta. Un factor clave en este sentido es conocer muy bien al cliente para poder ofrecerle servicios ajustados a sus necesidades; por lo que es relevante que

BAC continúe con los esfuerzos de segmentar sus productos según las necesidades de sus clientes.

En cuanto a la gestión financiera de BAC, a través de los estados financieros, específicamente el balance general y el estado de resultados, se recomienda a BAC continuar con los esfuerzos de aumentar su cartera de crédito, pero mejorando los indicadores de cobro y morosidad; esto se logra mejorando los procesos de prospectación de clientes. En cuanto al origen de los recursos, en los últimos años, las obligaciones con el público han aumentado en comparación con otras fuentes de financiamiento; por lo que se aconseja a BAC continuar con esa estrategia.

A través de los indicadores financieros calculados por las SUGEF se denota un claro esfuerzo por parte de BAC para mejorar la eficiencia en la operación, por lo que se recomienda a BAC continuar con esos esfuerzos y mantener la definición de objetivos claros a alcanzar dentro de la gestión financiera.

En cuanto a las sucursales, se recomienda a BAC ofrecer en todos los puntos de servicio los productos incluidos en los ingresos de tipo 5 y 7; además, de mejorar la eficiencia en los gastos de tipo 1 y 2. Estas cuatro categorías son las más relevantes en la rentabilidad de una sucursal.

También existe una oportunidad de mejorar las sucursales que más contribuyen, las cuales no necesariamente son las más rentables; por lo que se puede identificar una oportunidad de hacer que su operación sea más eficiente. Es por esto por lo que se recomienda a BAC revisar el *ranking* de las sucursales con mayor contribución para ejecutar proyectos de eficiencia que permitan mejorar aún más los resultados financieros de cada sucursal.

Parte de los elementos de éxito de las sucursales son el nivel de servicio y la cantidad de arribos que esta tenga; por lo que se recomienda a BAC mantener un nivel de servicio superior a 85% tanto en cajero como en mostrador, pero sobre todo considerar la apertura de sucursales en puntos de alto tránsito, tanto vehicular como peatonal.

El tamaño de la población donde se va a ubicar una sucursal también es determinante en los resultados financieros de esta; por lo que se recomienda a BAC evaluar la implementación de puntos de servicios donde exista una densidad importante.

Adicionalmente al tamaño de la población, otra señal que puede considerar BAC en el momento de evaluar un territorio para la implementación de una nueva sucursal es la presencia de la competencia en esa determinada zona. Por lo tanto, se recomienda a BAC considerar positivamente una intensa presencia de la competencia en una zona de interés o mapear dónde existe una fuerte presencia de la competencia para evaluar la apertura de una nueva sucursal.

Como parte del proceso de valoración de ubicaciones dentro de una zona determinada, se recomienda al BAC considerar diferentes alternativas, al menos tres, para evaluar el impacto que tienen las variables sociodemográficas en cada prospectación de los proyectos de inversión, y así considerar aquella que ofrezca el escenario más beneficioso para la empresa.

Es necesario también que BAC amplíe los índices financieros que utiliza para la evaluación de los proyectos de inversión, por lo que se recomienda incluir también el periodo de recuperación descontado (PRD) y el costo beneficio (C/B) en los indicadores ya establecidos, como lo son el VAN y la TIR.

Para garantizar el éxito del plan de inversión o al menos para mejorar los beneficios esperados, es necesario terminar el proceso de preparación y evaluación de proyectos con la jerarquización de estos, es por ello por lo que se recomienda a BAC incluir dentro del proceso de análisis y aprobación de las inversiones el establecimiento del orden de ejecución de los proyectos.

Bibliografía

Libros

- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Brenes, L. (1990). *La nacionalización bancaria en Costa Rica: un juicio histórico*. San José: FLACSO.
- Córdoba, M., (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ketelhöhn Escobar, W., & Marín Jiménez, J. N. (1986). *Inversiones estratégicas. Un enfoque multidimensional*. San José: Asociación Libro Libre.
- Loría Sagot, M. (2013). *El sistema financiero costarricense en los últimos 25 años: Estructura y Desempeño*. San José. Academia de Centroamérica.
- Marín, J., Montiel, L. M., & Ketelhöhn, N. (2014). *Evaluación de inversiones estratégicas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas* (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Salas Bonilla, T. (2016). *Análisis y diagnóstico Financiero*. San José: Ediciones Guayacán.
- Werner Ketelhöhn, J. N. (2004). *Inversiones. Análisis de inversiones estratégicas*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Trabajos de graduación

- Alvarado Cantero, C. (2011). *Modelo de rentabilidad individual de clientes físicos aplicado a las sucursales bancarias. El caso de del Banco BAC San José (Costa Rica)*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

- Artavia Gómez, L. (2012). *Análisis de rentabilidad financiera para la empresa “El Elástico” y evaluación para el mejoramiento de su flujo de caja*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Bustos Vargas, J. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación y de proyección financiera para la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamos de la Universidad de Costa Rica*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Dao Murillo, T. (2012). *Desarrollo de un modelo de valoración financiera para inmuebles derivado del análisis crítico de una valoración aplicada al fondo inmobiliario multifondos II no diversificado administrado por multifondos de Costa Rica, S.F.I.* Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Gutiérrez Salas, S. (2014). *Elaboración de un modelo de evaluación financiera de un proyecto inmobiliario habitacional*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Jiménez Chacón, C. (2013). *Evaluación financiera de las alternativas para finalizar la implementación de un sistema integral de control interno en el Banco Central de Costa Rica*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Sandí Piedra, A. (2016). *Desarrollo de un modelo de evaluación financiera de proyectos para BAC Credomatic Network*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Zúñiga Ruiz, Esteban. (2012). *Análisis de factibilidad financiera de la expansión a nuevos puntos comerciales para AMDE Computers S.A.* Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Hemerografía

- Durán Viquez, R., Quirós Solano, J.C., & Rojas Sánchez, Mario. (2009). *Análisis financiero de la competitividad del sistema financiero costarricense*.

Departamento de Análisis y Asesoría Económica. Banco Central de Costa Rica.

Camacho Mejía, E., Jiménez Rodríguez, R., (2010). *Acceso a servicios financieros en Costa Rica*. Asociación Bancaria Costarricense.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2013*. Recuperado de <http://www.cr.undp.org/>

Porter E., Michael. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. (100-117).

Sitios web

ACOBO. (2017). Informe trimestral de Fondos de Inversión al 31 de diciembre de 2017. Recuperado de <https://www.acobo.com/centro-de-documentos/1044/fi-liquidez-colones-vista>

Banco BCT. (2017). Acerca de BCT. Recuperado de <http://www.bancobct.com/banca/acerca-de-bct/>

Banco Cathay. (2017). Historia. Recuperado de <https://www.bancocathay.com/historia.aspx>

Banco Central de Costa Rica. (2018). Sobre BCCR. Recuperado de <https://www.bccr.fi.cr/seccion-sobre-bccr/sobre-bccr>

Banco Citibank. (2017). Información Institucional. Recuperado de https://www.citibank.co.cr/bancaCorporativa/Avatar/informacion_institucional/index.htm

Banco Davivienda. (2018). Acerca del Banco. Recuperado de https://www.davivienda.cr/generales/acerca_del_banco.asp

Banco de Costa Rica. (2018). Acerca del BCR. Recuperado de <http://www.bancobcr.com/acerca%20del%20bcr/index.html>

Banco Hipotecario de la Vivienda. (2018). Quienes somos. Recuperado de http://banhvi.fi.cr/quienes_somos/

- Banco Lafise. (2018). Acerca de Lafise. Recuperado de <https://www.lafise.com/acerca-de-lafise/nuestra-historia>
- Banco Prival. (2018). Información Institucional. Recuperado de <https://www.prival.com/costa-rica/informacion-institucional/historia>
- Banco Popular y Desarrollo Comunal. (2018). Nosotros. Recuperado de <https://www.bancopopular.fi.cr/Nosotros/Paginas/default.aspx>
- Banco Promerica. (2017). Información Corporativa. Recuperado de <https://www.bgeneral.fi.cr/informacion-corporativa/>
- Banco Scotiabank. (2018). Quienes somos. Recuperado de <http://www.scotiabankcr.com/Acerca/Quienes-somos/Perfil-corporativo/scotiabank-en-costa-rica.aspx>
- Grupo Improsa. (2017). Historia. Recuperado de <https://www.grupoimprosa.com/historia>
- Superintendencia General de Entidades Financieras. (2018). Sobre SUGEF. Recuperado de https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/

ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros de BAC San José, S.A. 2012 a 2016

Anexo 1.1. Balance General

BANCO BAC SAN JOSE, S.A.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2016

(con cifras correspondientes al 2015 y 2014)

(En colones sin céntimos)

	2016	2015	2014	2013	2012
ACTIVOS					
Disponibilidades	510,450,198,510	438,325,974,258	381,158,325,867	369,458,299,746	287,630,670,205
Efectivo	57,316,785,302	48,488,298,001	48,274,922,288	58,494,822,328	36,236,525,271
Banco Central	346,326,704,814	280,689,703,614	247,819,007,232	234,642,226,189	193,308,457,288
Entidades financieras del país	1,002,896,003	256,548,114	420,495,865	629,451,227	363,743,403
Entidades financieras del exterior	100,450,866,562	97,028,901,461	78,475,603,992	66,772,442,853	46,192,769,497
Otras disponibilidades	5,352,945,829	11,862,514,068	6,168,296,490	8,919,357,149	11,529,174,746
Inversiones en instrumentos financieros	166,785,029,423	155,260,678,855	135,261,908,423	114,056,820,411	110,796,647,395
Disponibles para la venta	164,995,109,664	154,006,071,324	133,322,397,507	112,348,177,645	109,001,493,998
Productos por cobrar	179,919,759	1,254,607,531	1,936,510,916	1,708,642,766	1,795,153,397
Cartera de crédito	2,132,119,605,978	1,874,684,303,265	1,679,247,677,580	1,359,333,252,033	1,154,815,721,124
Créditos vigentes	2,107,265,313,277	1,852,482,777,836	1,658,367,429,088	1,332,101,096,749	1,121,195,370,611
Créditos vencidos	51,730,717,170	40,993,072,594	36,897,121,820	36,686,236,228	40,018,370,792
Créditos en cobro judicial	9,481,036,716	7,574,732,110	5,313,137,564	3,461,613,017	3,167,881,681
Productos por cobrar	8,307,070,869	6,478,416,844	5,230,040,361	4,353,244,837	3,828,867,804
(Estimación por deterioro)	- 44,664,532,054	- 32,844,696,119	- 26,560,051,253	- 17,586,938,798	- 13,394,706,774
Cuentas y comisiones por cobrar	4,380,654,211	869,861,462	947,032,339	4,838,164,748	1,849,183,279
Comisiones por cobrar	1,336,008	409,152	307,237	1,670,153	13,154,949
Cuentas por cobrar por operaciones con parte relacionadas	3,676,854,804	485,935,204	247,732,615	4,315,922,712	619,669,209
Impuesto sobre la renta diferido	362,132,463	191,164,154	258,347,376	239,053,712	726,793,656
Otras cuentas por cobrar	384,570,956	310,886,469	520,268,283	509,624,740	674,896,471
(Estimación por deterioro)	- 44,240,020	- 118,530,517	- 106,623,172	- 228,106,506	- 185,331,006
Bienes realizables	254,489,404	492,574,949	796,177,987	215,003,062	419,751,569
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos	976,401,759	1,243,355,363	1,361,709,430	471,506,870	528,322,433
(Estimación por deterioro y por disposición legal)	- 721,912,355	- 750,780,414	- 565,531,443	- 303,429,473	- 126,093,293
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	24,423,250	24,249,319	5,911,750	5,501,557	577,170
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	13,206,770,658	12,379,084,072	10,565,276,599	8,964,676,193	8,269,261,950
Otros activos	20,012,328,006	13,440,921,635	13,473,094,292	10,015,694,754	8,891,692,818
Cargos diferidos	5,546,028,836	3,512,407,873	3,253,466,874	2,940,683,502	1,965,784,411
Activos intangibles	2,460,792,761	1,539,977,278	1,782,328,135	2,159,502,888	1,772,598,792
Otros activos	12,005,506,409	8,388,536,484	7,437,299,283	4,915,508,364	5,153,306,615
TOTAL DE ACTIVOS	2,847,233,499,440	2,495,477,647,815	2,221,455,404,837	1,866,887,412,504	1,572,673,505,510
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS					
Obligaciones con el público	1,976,255,754,336	1,706,363,101,305	1,471,161,968,763	1,267,779,318,539	1,018,055,133,785
A la vista	976,924,287,339	895,371,759,529	776,683,763,668	709,787,601,415	611,116,137,626
A plazo	989,756,734,127	801,968,057,628	687,573,861,422	551,866,801,735	401,876,554,739
Cargos financieros por pagar	9,574,732,870	9,023,284,148	6,904,343,673	6,124,915,389	5,062,441,420
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	13,503,093,750	-	-	-	-
A plazo	13,500,000,000	-	-	-	-
Cargos financieros por pagar	3,093,750	-	-	-	-
Obligaciones con entidades	466,915,398,784	441,599,009,544	450,169,758,780	360,876,386,827	341,530,448,640
A la vista	8,496,923,569	13,229,215,854	12,132,524,224	14,476,835,341	11,935,302,308
A plazo	382,314,340,041	324,584,956,669	346,651,946,032	236,663,966,924	227,874,466,844
Otras obligaciones con entidades	74,517,596,300	101,751,046,024	89,664,550,096	107,735,075,043	99,802,173,630
Cargos financieros por pagar	1,586,538,874	2,033,790,997	1,720,738,428	2,000,509,519	1,918,505,858
Cuentas por pagar y provisiones	32,883,984,304	26,546,945,787	23,797,602,687	13,342,643,439	24,423,112,952
Impuesto sobre la renta diferido	293,488,535	520,464,616	413,410,797	346,842,876	247,303,552
Provisiones	837,779,772	373,306,467	399,618,219	282,058,270	641,128,949
Otras cuentas por pagar diversas	31,752,715,997	25,653,174,704	22,984,573,671	12,713,742,293	915,071,649
Otros pasivos	16,275,950,224	13,441,691,546	10,466,469,685	8,196,905,679	7,584,471,582
Ingresos diferidos	15,635,898,562	12,855,963,506	10,101,716,014	7,973,495,725	7,375,574,171
Estimación por deterioro de créditos contingentes	517,433,204	471,148,319	364,753,371	138,607,275	189,131,434
Otros pasivos	122,618,458	114,579,721	300	24,802,679	19,765,977
TOTAL DE PASIVOS	2,505,834,181,398	2,187,950,748,182	1,955,595,799,915	1,650,195,254,484	1,391,593,166,959
PATRIMONIO					
Capital social	187,245,321,000	187,245,321,000	187,245,321,000	140,245,907,000	127,724,350,000
Capital pagado	181,245,321,000	187,245,321,000	187,245,321,000	140,245,907,000	127,724,350,000
Aportes patrimoniales no capitalizados	4,009,000,072	560,000,072	560,000,072	560,000,072	560,000,072
Ajustes al patrimonio	1,636,659,995	2,275,116,979	2,016,510,835	1,845,007,057	2,379,212,344
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo	1,627,296,404	1,663,977,137	1,700,657,870	1,582,110,104	1,616,543,378
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta	9,363,591	611,139,842	315,852,965	262,896,953	762,668,966
Reservas patrimoniales	35,510,710,097	30,461,165,632	26,032,126,880	21,242,654,746	17,879,337,936
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	67,605,726,683	47,123,947,182	5,900,936,945	22,528,737,865	6,198,963,617
Resultados del año	45,445,900,195	39,861,348,768	43,105,249,190	30,269,851,280	26,343,474,582
TOTAL DE PATRIMONIO	341,453,318,042	307,526,899,633	264,860,144,922	216,692,158,200	181,085,338,551
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	2,847,287,499,440	2,495,477,647,815	2,220,455,944,837	1,866,887,412,504	1,572,673,505,510
CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS	130,427,351,435	117,250,803,387	92,495,721,921	65,615,452,840	73,060,532,224
ACTIVOS DE LOS FIDEICOMISOS	4,585,485,061	4,402,739,649	4,147,884,446	4,553,963,909	3,734,210,109
PASIVOS DE LOS FIDEICOMISOS	8,973,854	10,867,649	9,273,168	12,709,628	12,882,493
PATRIMONIO DE LOS FIDEICOMISOS	4,576,511,207	4,391,871,688	4,044,590,792	4,408,421,743	3,653,579,496
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	9,174,210,935,057	7,924,899,290,049	7,245,349,249,185	6,176,628,744,846	5,105,338,086,966

Anexo 1.2. Estado de Resultados

BANCO BAC SAN JOSE, S.A.
 ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL
 Año terminado el 31 de diciembre del 2016
 (con cifras correspondientes del 2012 al 2016)
 (En millones de colones)

	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos financieros					
Por disponibilidades	857.3	1,628.2	1,851.5	1,636.3	1,923.9
Por inversiones en instrumentos financieros	8,213.3	8,904.7	7,586.6	7,749.1	6,157.1
Por cartera de créditos	156,979.0	140,114.8	119,508.2	95,570.0	81,459.2
Por ganancias por diferencias de cambio, netas	10,149.1	-	15,398.1	-	-
Por ganancias instrumentos financieros disponibles para la venta	313.7	2,781.9	167.8	3,008.5	9.4
Por otros ingresos financieros	6,512.2	5,910.8	5,299.7	4,579.9	3,835.4
Total de ingresos financieros	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
Gastos financieros					
Por obligaciones con el público	46,317.5	42,249.2	34,853.6	30,526.5	22,698.0
Por obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	39.3	66.3	219.6	32.9	45.6
Por obligaciones con entidades financieras	14,752.9	14,827.3	11,907.2	10,726.9	8,958.7
Por pérdidas por diferencias de cambio, netas	-	435.7	-	2,406.9	1,124.6
Por pérdidas por instrumentos financieros disponibles para la venta	4.1	10.2	1.1	0.0	-
Por pérdida en instrumentos derivados	-	-	0.0	14.0	201.2
Por otros gastos financieros	1,044.1	693.8	557.6	424.7	456.3
Total de gastos financieros	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
Por estimación de deterioro de activos	69,144.7	55,012.5	41,734.4	28,185.5	16,621.9
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones	17,443.3	18,223.7	11,204.5	6,672.4	6,302.3
RESULTADO FINANCIERO	69,165.3	64,269.2	71,743.0	46,898.8	49,581.9
Otros ingresos de operación					
Por comisiones por servicios	39,474.6	34,211.9	29,590.6	26,676.7	24,068.7
Por bienes realizables	498.0	340.9	157.5	210.2	344.2
Por cambio y arbitraje de divisas	26,547.7	23,131.0	20,755.4	19,771.1	18,270.0
Por otros ingresos con partes relacionadas	39,278.5	30,291.8	23,748.1	21,455.1	9,047.2
Por otros ingresos operativos	2,701.2	2,835.6	5,453.0	1,919.3	2,510.5
Total otros ingresos de operación	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Otros gastos de operación					
Por comisiones por servicios	4,438.5	3,781.6	2,951.6	2,316.5	2,067.4
Por bienes realizables	373.4	347.4	401.3	335.9	199.9
Por provisiones	968.6	363.4	359.9	1,538.3	1,391.1
Por otros gastos con partes relacionadas	17,035.2	14,273.5	11,795.3	10,077.5	7,550.0
Por otros gastos operativos	10,133.3	9,028.2	11,852.7	6,936.8	6,031.7
Total otros gastos de operación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	144,716.4	127,286.2	124,086.7	95,726.1	86,582.3
Gastos administrativos					
Por gastos de personal	40,965.3	36,066.9	30,421.8	24,843.4	21,382.5
Por otros gastos de administración	29,422.4	25,550.1	24,157.4	20,335.6	19,293.5
Total gastos administrativos	70,387.8	61,617.0	54,579.1	45,838.9	40,676.1
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS y PARTICIPACIONES	74,328.7	65,669.2	60,507.6	49,887.1	45,906.2
Impuesto sobre la renta corriente	20,241.9	18,031.9	18,165.3	13,345.3	14,234.0
Impuesto sobre la renta diferido	108.9	144.0	74.0	655.5	259.8
Disminución por impuesto sobre la renta diferido	233.2	88.6	101.8	241.2	153.5
Participaciones sobre la utilidad	3,715.6	3,283.5	3,475.4	2,494.4	2,295.3
RESULTADO DEL AÑO	50,495.4	44,290.4	41,894.7	33,633.2	29,270.5
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO					
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo	-	15.7	219.8	6.7	-
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta, neto de impuesto sobre renta	- 601.8	295.3	53.0	- 499.8	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS	- 601.8	311.0	272.7	- 493.1	-
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO	49,893.7	44,601.4	48,167.4	33,140.1	-

Anexo 2. Análisis vertical y horizontal

Anexo 2.1. Análisis vertical Balance General

<i>(En millones de colones)</i>	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
ACTIVOS										
Disponibilidades	510,450.2	18%	438,326.0	18%	381,158.3	17%	369,458.3	20%	287,630.7	18%
Inversiones en instrumentos financieros	166,785.0	6%	155,260.7	6%	135,261.9	6%	114,056.8	6%	110,796.6	7%
Cartera de crédito	2,132,119.6	75%	1,874,684.3	75%	1,679,247.7	76%	1,359,333.3	73%	1,154,815.7	73%
Cuentas y comisiones por cobrar	4,380.7	0%	869.9	0%	947.0	0%	4,838.2	0%	1,849.2	0%
Bienes realizables	254.5	0%	492.6	0%	796.2	0%	215.0	0%	419.8	0%
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	24.4	0%	24.2	0%	5.9	0%	5.5	0%	0.6	0%
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	13,206.8	0%	12,379.1	0%	10,565.3	0%	8,964.7	0%	8,269.3	1%
Otros activos	20,012.3	1%	13,440.9	1%	13,473.1	1%	10,015.7	1%	8,891.7	1%
TOTAL DE ACTIVOS	2,847,233.5	100%	2,495,477.6	100%	2,221,455.4	100%	1,866,887.4	100%	1,572,673.5	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
PASIVOS										
Obligaciones con el público	1,976,255.8	79%	1,706,363.1	78%	1,471,162.0	75%	1,267,779.3	77%	1,018,055.1	73%
A la vista	976,924.3	39%	895,371.8	41%	776,683.8	40%	709,787.6	43%	611,116.1	44%
A plazo	989,756.7	39%	801,968.1	37%	687,573.9	35%	551,866.8	33%	401,876.6	29%
Cargos financieros por pagar	9,574.7	0%	9,023.3	0%	6,904.3	0%	6,124.9	0%	5,062.4	0%
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	13,503.1	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
A plazo	13,500.0	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Cargos financieros por pagar	3.1	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Obligaciones con entidades	466,915.4	19%	441,599.0	20%	450,169.8	23%	360,876.4	22%	341,530.4	25%
A la vista	8,496.9	0%	13,229.2	1%	12,132.5	1%	14,476.8	1%	11,935.3	1%
A plazo	382,314.3	15%	324,585.0	15%	346,651.9	18%	236,664.0	14%	227,874.5	16%
Otras obligaciones con entidades	74,517.6	3%	101,751.0	5%	89,664.6	5%	107,735.1	7%	99,802.2	7%
Cargos financieros por pagar	1,586.5	0%	2,033.8	0%	1,720.7	0%	2,000.5	0%	1,918.5	0%
Cuentas por pagar y provisiones	32,884.0	1%	26,546.9	1%	23,797.6	1%	13,342.6	1%	24,423.1	2%
Impuesto sobre la renta diferido	293.5	0%	520.5	0%	413.4	0%	346.8	0%	247.3	0%
Provisiones	837.8	0%	373.3	0%	399.6	0%	282.1	0%	641.1	0%
Otras cuentas por pagar diversas	31,752.7	1%	25,653.2	1%	22,984.6	1%	12,713.7	1%	915.0	0%
Otros pasivos	16,276.0	1%	13,441.7	1%	10,466.5	1%	8,196.9	0%	7,584.5	1%
Ingresos diferidos	15,635.9	1%	12,856.0	1%	10,101.7	1%	7,973.5	0%	7,375.6	1%
Estimación por deterioro de créditos contingentes	517.4	0%	471.1	0%	364.8	0%	138.6	0%	189.1	0%
Otros pasivos	122.6	0%	114.6	0%	0.0	0%	24.8	0%	19.8	0%
TOTAL DE PASIVOS	2,505,834.2	100%	2,187,950.7	100%	1,955,595.8	100%	1,650,195.3	100%	1,391,593.2	100%
PATRIMONIO										
Capital social	187,245.3	55%	187,245.3	61%	187,245.3	71%	140,245.9	65%	127,724.4	71%
Capital pagado	181,245.3	53%	187,245.3	61%	187,245.3	71%	140,245.9	65%	127,724.4	71%
Aportes patrimoniales no capitalizados	4,009.0	1%	560.0	0%	560.0	0%	560.0	0%	560.0	0%
Ajustes al patrimonio	1,636.7	0%	2,275.1	1%	2,016.5	1%	1,845.0	1%	2,379.2	1%
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y e	1,627.3	0%	1,664.0	1%	1,700.7	1%	1,582.1	1%	1,616.5	1%
Ajuste por valuación de inversiones disponibles p	9.4	0%	611.1	0%	315.9	0%	262.9	0%	762.7	0%
Reservas patrimoniales	35,510.7	10%	30,461.2	10%	26,032.1	10%	21,242.7	10%	17,879.3	10%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	67,605.7	20%	47,123.9	15%	5,900.9	2%	22,528.7	10%	6,199.0	3%
Resultados del año	45,445.9	13%	39,861.3	13%	43,105.2	16%	30,269.9	14%	26,343.5	15%
TOTAL DE PATRIMONIO	341,453.3	100%	307,526.9	100%	264,860.1	100%	216,692.2	100%	181,085.3	100%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	2,847,287.5		2,495,477.6		2,220,455.9		1,866,887.4		1,572,678.5	
CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS	130,427.4		117,250.8		92,495.7		65,615.5			
ACTIVOS DE LOS FIDEICOMISOS	4,585.5		4,402.7		4,147.9		4,554.0			
PASIVOS DE LOS FIDEICOMISOS	9.0		10.9		9.3		12.7			
PATRIMONIO DE LOS FIDEICOMISOS	4,576.5		4,391.9		404.6		4,408.4			
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	9,174,210.9		7,924,899.3		7,245,349.2		6,176,628.7			

Anexo 2.2. Análisis Horizontal Balance General

	(Cifras en millones de colones)			2016			2015			2014			2013			2012		
	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%
ACTIVOS																		
Disponibilidades	510,450	72,124	16%	438,326	57,168	15%	381,158	11,700	3%	369,458	81,828	28%	287,631					
Efectivo	57,317	8,828	18%	48,488	213	0%	48,274.9	-10,219.9	-17%	58,495	22,258	61%	36,237					
Banco Central	346,327	65,637	23%	280,690	32,871	13%	247,819.0	13,176.8	6%	234,642	41,334	21%	193,308					
Entidades financieras del país	1,003	746	291%	257	164	-39%	420.5	-209.0	-33%	629	266	73%	364					
Entidades financieras del exterior	100,451	3,422	4%	97,029	18,553	24%	78,475.6	11,703.2	18%	66,772	20,580	45%	46,193					
Otras disponibilidades	5,353	6,510	-55%	11,863	5,694	92%	6,168.3	-2,751.1	-31%	8,919	2,610	-23%	11,529					
Inversiones en instrumentos financieros	166,785	11,524	7%	155,261	19,999	15%	135,262	21,205	19%	114,057	3,260	3%	110,797					
Disponibles para la venta	164,995	10,989	7%	154,006	20,684	16%	133,322	20,974	19%	112,348	3,347	3%	109,001					
Productos por cobrar	180	1,075	-86%	1,255	682	-35%	1,937	228	13%	1,709	87	-5%	1,795					
Cartera de crédito	2,132,120	257,435	14%	1,874,684	195,437	12%	1,679,248	319,914	24%	1,359,333	204,518	18%	1,154,816					
Créditos vigentes	2,107,265	254,783	14%	1,852,483	194,115	12%	1,658,367	326,266	24%	1,332,101	210,906	19%	1,121,195					
Créditos vencidos	51,731	10,738	26%	40,993	4,096	11%	36,897	211	1%	36,686	3,332	-8%	40,018					
Créditos en cobro judicial	9,481	1,906	25%	7,575	2,262	43%	5,313	1,852	53%	3,462	294	9%	3,168					
Productos por cobrar	8,307	1,829	28%	6,478	1,248	24%	5,230	877	20%	4,353	524	14%	3,829					
(Estimación por deterioro)	-44,665	-11,820	36%	-32,845	-6,285	24%	-26,560	-8,991	51%	-17,569	-4,174	31%	-13,395					
Cuentas y comisiones por cobrar	4,381	3,511	404%	870	77	-8%	947	-3,891	-80%	4,838	2,989	162%	1,849					
Comisiones por cobrar	1	1	227%	0	0	33%	0	-1	-82%	2	11	-87%	13					
Cuentas por cobrar por operaciones con parte relacionadas	3,677	3,191	657%	486	238	96%	248	-4,068	-94%	4,316	3,696	596%	620					
Impuesto sobre la renta diferido	362	171	89%	191	67	-26%	258	19	8%	239	488	-67%	727					
Otras cuentas por cobrar	385	74	24%	311	209	-40%	520	11	2%	510	165	-24%	675					
(Estimación por deterioro)	-44	74	-63%	-119	12	11%	-107	121	-53%	-228	43	23%	-185					
Bienes realizables	254	-238	-48%	493	-304	-38%	796	581	270%	215	-205	-49%	420					
Bienes y valores adquiridos en recuperación de créditos	976	-267	-21%	1,243	-118	-9%	1,362	890	189%	472	-57	-11%	528.3					
(Estimación por deterioro y por disposición legal)	-722	29	-4%	-751	-185	33%	-566	-262	86%	-303	-177	141%	-126.1					
Participaciones en el capital de otras empresas (neto)	24	0	1%	24	18	310%	6	0	7%	6	5	853%	0.6					
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	13,207	828	7%	12,379	1,814	17%	10,565	1,601	18%	8,965	695	8%	8,269					
Otros activos	20,012	6,571	49%	13,441	32	0%	13,473	3,457	35%	10,016	1,124	13%	8,892					
Cargos diferidos	5,546	2,034	58%	3,512	259	8%	3,253	313	11%	2,941	975	50%	1,966					
Activos intangibles	2,461	921	60%	1,540	242	-14%	1,782	-377	-17%	2,160	387	22%	1,773					
Otros activos	12,006	3,617	43%	8,389	951	13%	7,437	2,522	51%	4,916	238	-5%	5,153					
TOTAL DE ACTIVOS	2,847,233	351,756	14%	2,495,478	274,022	12%	2,221,455	354,568	19%	1,866,887	294,214	19%	1,572,674					
PASIVOS Y PATRIMONIO																		
PASIVOS																		
Obligaciones con el público	1,976,256	269,893	16%	1,706,363	235,201	16%	1,471,162	203,383	16%	1,267,779	249,724	25%	1,018,055					
A la vista	976,924	81,553	9%	895,372	118,688	15%	776,684	66,896	9%	709,788	98,671	16%	611,116					
A plazo	989,757	187,789	23%	801,968	114,394	17%	687,574	135,707	25%	551,867	149,990	37%	401,877					
Cargos financieros por pagar	9,575	551	6%	9,023	2,119	31%	6,904	779	13%	6,125	1,062	21%	5,062					
Obligaciones con el BCCR	13,503	13,503		-	-		-	-		-	-	0%	-					
A plazo	13,500	13,500		-	-		-	-		-	-	0%	-					
Cargos financieros por pagar	3	3		-	-		-	-		-	-	0%	-					
Obligaciones con entidades	466,915	25,316	6%	441,599	8,571	-2%	450,170	89,293	25%	360,876	19,346	6%	341,530					
A la vista	8,497	4,732	-36%	13,229	1,097	9%	12,133	-2,344	-16%	14,477	2,542	21%	11,935					
A plazo	382,314	57,729	18%	324,585	22,067	-6%	346,652	109,988	46%	236,664	8,790	4%	227,874					
Otras obligaciones con entidades	74,518	-27,233	-27%	101,751	12,086	13%	89,665	-18,071	-17%	107,735	7,933	8%	99,802					
Cargos financieros por pagar	1,587	447	-22%	2,034	313	18%	1,721	-280	-14%	2,001	82	4%	1,919					
Cuentas por pagar y provisiones	32,884	6,337	24%	26,547	2,749	12%	23,798	10,455	78%	13,343	-11,080	-45%	24,423					
Impuesto sobre la renta diferido	293	227	-44%	520	107	26%	413	67	19%	347	100	40%	247					
Provisiones	838	464	124%	373	26	-7%	400	118	42%	282	359	-56%	641					
Otras cuentas por pagar diversas	31,753	6,100	24%	25,653	2,669	12%	22,985	10,271	81%	12,714	11,799	1289%	915					
Otros pasivos	16,276	2,834	21%	13,442	2,975	28%	10,466	2,270	28%	8,197	612	8%	7,584					
Ingresos diferidos	15,636	2,780	22%	12,856	2,754	27%	10,102	2,128	27%	7,973	598	8%	7,376					
Estimación por deterioro de créditos contingentes	517	46	10%	471	106	29%	365	226	163%	139	-51	-27%	189					
Otros pasivos	123	8	7%	115	115	#####	0	-25	-100%	25	5	25%	20					
TOTAL DE PASIVOS	2,505,834	317,883	15%	2,187,951	232,355	12%	1,955,596	305,401	19%	1,650,195	258,602	19%	1,391,593					
PATRIMONIO																		
Capital social	187,245	-	0%	187,245	-	0%	187,245	46,999	34%	140,246	12,522	10%	127,724					
Capital pagado	181,245	-6,000	-3%	187,245	-	0%	187,245	46,999	34%	140,246	12,522	10%	127,724					
Aportes patrimoniales no capitalizados	4,009	3,449	616%	560	-	0%	560	-	0%	560	-	0%	560					
Ajustes al patrimonio	1,637	638	-28%	2,275	259	13%	2,017	172	9%	1,845	534	-22%	2,379					
Superávit por revaluación inmuebles, mobiliario y equipo	1,627	37	-2%	1,664	37	-2%	1,701	119	7%	1,582	34	-2%	1,617					
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta	9	602	-98%	611	295	93%	316	53	20%	263	500	-66%	763					
Reservas patrimoniales	35,511	5,050	17%	30,461	4,429	17%	26,032	4,789	23%	21,243	3,363	19%	17,879					
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	67,606	20,482	43%	47,124	41,223	699%	5,901	-16,628	-74%	22,529	16,330	263%	6,199					
Resultados del año	45,446	5,585	14%	39,861	3,244	-8%	43,105	12,835	42%	30,270	3,926	15%	26,343					
TOTAL DE PATRIMONIO	341,453	33,926	11%	307,527	42,667	16%	264,860	48,168	22%	216,692	35,607	20%	181,085					
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	2,847,287	351,810	14%	2,495,478	275,022	12%	2,220,456	353,569	19%	1,866,887	294,209	19%	1,572,679					
Cuentas Contingentes Deudoras																		
130,427			117,251			92,496			65,615			73,061						
ACTIVOS DE LOS FIDEICOMISOS																		
4,585			4,403			4,148			4,554			3,734						
PASIVOS DE LOS FIDEICOMISOS																		
9			11			9			12,7			13						
PATRIMONIO DE LOS FIDEICOMISOS																		
4,577			4,392			405			0			3,654						
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS																		
9,174,211																		

Anexo 2.3 Análisis Vertical Estado de Resultados

(Cifras en millones de colones)	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
Ingresos financieros										
Por disponibilidades	857.3	0%	1,628.2	1%	1,851.5	1%	1,636.3	1%	1,923.9	2%
Por inversiones en instrumentos financieros	8,213.3	4%	8,904.7	6%	7,586.6	5%	7,749.1	7%	6,157.1	7%
Por cartera de créditos	156,979.0	86%	140,114.8	88%	119,508.2	80%	95,570.0	85%	81,459.2	87%
Por ganancias por diferencias de cambio, netas	10,149.1	6%	-	0%	15,398.1	10%	-	0%	-	0%
Por ganancias instrumentos financieros disponibles para la venta	313.7	0%	2,781.9	2%	167.8	0%	3,008.5	3%	9.4	0%
Por otros ingresos financieros	6,512.2	4%	5,910.8	4%	5,299.7	4%	4,579.9	4%	3,835.4	4%
Total de ingresos financieros	183,024.7	100%	159,340.5	100%	149,811.9	100%	112,543.8	100%	93,385.0	100%
Gastos financieros	291,524.7	24%	-	-	-	-	-	-	-	-
Por obligaciones con el público	46,317.5	75%	42,249.2	72%	34,853.6	73%	30,526.5	69%	22,698.0	68%
Por obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	39.3	0%	66.3	0%	219.6	0%	32.9	0%	45.6	0%
Por obligaciones con entidades financieras	14,752.9	24%	14,827.3	25%	11,907.2	25%	10,726.9	24%	8,958.7	27%
Por pérdidas por diferencias de cambio, netas	-	0%	435.7	1%	-	0%	2,406.9	5%	1,124.6	3%
Por pérdidas por instrumentos financieros disponibles para la venta	4.1	0%	10.2	0%	1.1	0%	0.0	0%	-	0%
Por pérdida en instrumentos derivados	-	0%	-	0%	0.0	0%	14.0	0%	201.2	1%
Por otros gastos financieros	1,044.1	2%	693.8	1%	557.6	1%	424.7	1%	456.3	1%
Total de gastos financieros	62,158.0	100%	58,282.4	100%	47,539.1	100%	44,132.0	100%	33,484.5	100%
Por estimación de deterioro de activos	69,144.7		55,012.5		41,734.4		28,185.5		16,621.9	
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones	17,443.3		18,223.7		11,204.5		6,672.4		6,302.3	
RESULTADO FINANCIERO	69,165.3		64,269.2		71,743.0		46,898.8		49,581.9	
Otros ingresos de operación	-		-		-		-		-	
Por comisiones por servicios	39,474.6	36%	34,211.9	38%	29,590.6	37%	26,676.7	38%	24,068.7	44%
Por bienes realizables	498.0	0%	340.9	0%	157.5	0%	210.2	0%	344.2	1%
Por cambio y arbitraje de divisas	26,547.7	24%	23,131.0	25%	20,755.4	26%	19,771.1	28%	18,270.0	34%
Por otros ingresos con partes relacionadas	39,278.5	36%	30,291.8	33%	23,748.1	30%	21,455.1	31%	9,047.2	17%
Por otros ingresos operativos	2,701.2	2%	2,835.6	3%	5,453.0	7%	1,919.3	3%	2,510.5	5%
Total otros ingresos de operación	108,500.0	100%	90,811.1	100%	79,704.6	100%	70,032.4	100%	54,240.5	100%
Otros gastos de operación	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
Por comisiones por servicios	4,438.5	13%	3,781.6	14%	2,951.6	11%	2,316.5	11%	2,067.4	12%
Por bienes realizables	373.4	1%	347.4	1%	401.3	1%	335.9	2%	199.9	1%
Por provisiones	968.6	3%	363.4	1%	359.9	1%	1,538.3	7%	1,391.1	8%
Por otros gastos con partes relacionadas	17,035.2	52%	14,273.5	51%	11,795.3	43%	10,077.5	48%	7,550.0	44%
Por otros gastos operativos	10,133.3	31%	9,028.2	32%	11,852.7	43%	6,936.8	33%	6,031.7	35%
Total otros gastos de operación	32,948.9	100%	27,794.2	100%	27,360.9	100%	21,205.1	100%	17,240.1	100%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	144,716.4	50%	127,286.2	51%	124,086.7	54%	95,726.1	52%	86,582.3	
Gastos administrativos	-		-		-		-		-	
Por gastos de personal	40,965.3	58%	36,066.9	59%	30,421.8	56%	24,843.4	54%	21,382.5	53%
Por otros gastos de administración	29,422.4	42%	25,550.1	41%	24,157.4	44%	20,335.6	44%	19,293.5	47%
Total gastos administrativos	70,387.8	100%	61,617.0	100%	54,579.1	100%	45,838.9	100%	40,676.1	100%
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD	74,328.7		65,669.2		60,507.6		49,887.1		45,906.2	
Impuesto sobre la renta corriente	20,241.9	40%	18,031.9	41%	18,165.3	43%	13,345.3	40%	14,234.0	49%
Impuesto sobre la renta diferido	108.9	0%	144.0	0%	74.0	0%	655.5	2%	259.8	1%
Disminución por impuesto sobre la renta diferido	233.2	0%	88.6	0%	101.8	0%	241.2	1%	153.5	1%
Participaciones sobre la utilidad	3,715.6	7%	3,283.5	7%	3,475.4	8%	2,494.4	7%	2,295.3	8%
RESULTADO DEL AÑO	50,495.4	17%	44,290.4	18%	41,894.7	18%	33,633.2	18%	29,270.5	20%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO	-		-		-		-		-	
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo	-	0%	15.7	5%	219.8	81%	6.7	-1%	-	-
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta, neto de im-	601.8	100%	295.3	95%	53.0	19%	499.8	101%	-	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS	-	601.8	311.0	272.7	-	493.1	-	-	-	-
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO	49,893.7	17%	44,601.4	18%	48,167.4	21%	33,140.1	18%	-	-

Anexo 2.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

(Cifras en millones de colones)	2016	Nominal	%	2015	Nominal	%	2014	Nominal	%	2013	Nominal	%	2012			
Ingresos financieros																
Por disponibilidades	857	-	771	-47%	1,628	-	223	-12%	1,852	215	13%	1,636	-	288	-15%	1,924
Por inversiones en instrumentos financieros	8,213	-	691	-8%	8,905	1,318	17%	7,587	-	163	-2%	7,749	1,592	26%	6,157	
Por cartera de créditos	156,979	16,864	12%	140,115	20,607	17%	119,508	23,938	25%	95,570	14,111	17%	81,459			
Por ganancias por diferencias de cambio, netas	10,149	10,149		-	-	15,398	15,398	15,398		-	-		-			
Por ganancias instrumentos financieros disponibles para la venta	314	-	2,468	-89%	2,782	2,614	1558%	168	-	2,841	-94%	3,008	2,999	31755%	9	
Por otros ingresos financieros	6,512	601	10%	5,911	611	12%	5,300	720	16%	4,580	745	19%	3,835			
Total de ingresos financieros	183,025	23,684	15%	159,340	9,529	6%	149,812	37,268	33%	112,544	19,159	21%	93,385			
Gastos financieros	291,525	41,373	17%	250,152	20,635	9%	229,517	46,940	26%	182,576	34,951	24%	147,625			
Por obligaciones con el público	46,318	4,068	10%	42,249	7,396	21%	34,854	4,327	14%	30,526	7,828	34%	22,698			
Por obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	39	-	27	-41%	66	-	153	-70%	220	187	568%	33	-	13	-28%	46
Por obligaciones con entidades financieras	14,753	-	74	-1%	14,827	2,920	25%	11,907	1,180	11%	10,727	1,768	20%	8,959		
Por pérdidas por diferencias de cambio, netas	-	-	436	-100%	436	436	-	-	-	2,407	-100%	2,407	1,282	114%	1,125	
Por pérdidas por instrumentos financieros disponibles para la venta	4	-	6	-60%	10	9	824%	1	1	3329%	0	0	-			
Por pérdida en instrumentos derivados	-	-	-	-	0	0	14	187	201							
Por otros gastos financieros	1,044	350	51%	694	136	24%	558	133	31%	425	-	32	-7%	456		
Total de gastos financieros	62,158	3,876	7%	58,282	10,743	23%	47,539	3,407	8%	44,132	10,647	32%	33,484			
Por estimación de deterioro de activos	69,145	14,132	26%	55,013	13,278	32%	41,734	13,549	48%	28,185	11,564	70%	16,622			
Por recuperación de activos y disminución de estimaciones	17,443	-	780	-4%	18,224	7,019	63%	11,205	4,532	68%	6,672	-	370	6%	6,302	
RESULTADO FINANCIERO	69,165	4,896	8%	64,269	7,474	-10%	71,743	24,844	53%	46,899	2,683	-5%	49,582			
Otros ingresos de operación	39,475	5,263	15%	34,212	4,621	16%	29,591	2,914	11%	26,677	2,608	11%	24,069			
Por comisiones por servicios	498	157	46%	341	183	116%	157	-	53	-25%	210	-	134	-39%	344	
Por bienes realizables	26,548	3,417	15%	23,131	2,376	11%	20,755	984	5%	19,771	1,501	8%	18,270			
Por cambio y arbitraje de divisas	39,278	8,987	30%	30,292	6,544	28%	23,748	2,293	11%	21,455	12,408	137%	9,047			
Por otros ingresos con partes relacionadas	2,701	-	134	-5%	2,836	-	2,617	-48%	5,453	3,534	184%	1,919	-	591	-24%	2,510
Por otros ingresos operativos	2,701	-	134	-5%	2,836	-	2,617	-48%	5,453	3,534	184%	1,919	-	591	-24%	2,510
Total otros ingresos de operación	108,500	17,689	19%	90,811	11,107	14%	79,705	9,672	14%	70,032	15,792	29%	54,240			
Otros gastos de operación	4,438	657	17%	3,782	830	28%	2,952	635	27%	2,317	249	12%	2,067			
Por comisiones por servicios	373	26	7%	347	54	-13%	401	65	19%	336	136	68%	200			
Por bienes realizables	969	605	167%	363	4	1%	360	-	1,178	-77%	1,538	147	11%	1,391		
Por provisiones	17,035	2,762	19%	14,273	2,478	21%	11,795	1,718	17%	10,078	2,527	33%	7,550			
Por otros gastos con partes relacionadas	10,133	1,105	12%	9,028	-	2,824	-24%	11,853	4,916	71%	6,937	905	15%	6,032		
Por otros gastos operativos	32,949	5,155	19%	27,794	433	2%	27,361	6,156	29%	21,205	3,965	23%	17,240			
Total otros gastos de operación	144,716	17,430	14%	127,286	3,199	3%	124,087	28,361	30%	95,726	9,144	11%	86,582			
Gastos administrativos	40,965	4,898	14%	36,067	5,645	19%	30,422	5,578	22%	24,843	3,461	16%	21,383			
Por gastos de personal	29,422	3,872	15%	25,550	1,393	6%	24,157	3,822	19%	20,336	1,042	5%	19,294			
Por otros gastos de administración	11,543	1,026	9%	10,517	4,252	40%	6,265	1,756	28%	4,507	2,419	53%	2,089			
Total gastos administrativos	70,388	8,771	14%	61,617	7,038	13%	54,579	8,740	19%	45,839	5,163	13%	40,676			
RESULTADO OPERACIONAL NETO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD	74,329	8,659	13%	65,669	5,162	9%	60,508	10,620	21%	49,887	3,981	9%	45,906			
Impuesto sobre la renta corriente	20,242	2,210	12%	18,032	-	133	-1%	18,165	4,820	36%	13,345	-	889	-6%	14,234	
Impuesto sobre la renta diferido	109	-	35	-24%	144	70	95%	74	-	581	-89%	655	396	152%	260	
Disminución por impuesto sobre la renta diferido	233	145	163%	89	-	13	-13%	102	-	139	-58%	241	88	57%	153	
Participaciones sobre la utilidad	3,716	432	13%	3,283	-	192	-6%	3,475	981	39%	2,494	199	9%	2,295		
RESULTADO DEL AÑO	50,495	6,205	14%	44,290	2,396	6%	41,895	8,262	25%	33,633	4,363	15%	29,271			
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETO DE IMPUESTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Superávit por revaluación de inmuebles, mobiliario y equipo	-	-	16	-100%	16	204	-93%	220	213	3193%	7	7	-			
Ajuste por valuación de inversiones disponibles para la venta, neto de impuesto sobre renta	-	602	897	-304%	295	242	458%	53	553	-111%	500	500	-			
OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS	-	602	897	-304%	295	242	458%	53	553	-111%	500	500	-			
RESULTADOS INTEGRALES DEL AÑO	49,894	5,292	12%	44,601	3,566	-7%	48,167	15,027	45%	33,140	33,140		-			