

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ELABORACIÓN DE UN MODELO PARA EL REDISEÑO Y  
ACTUALIZACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO PARA LA  
JUNTA ADMINISTRADORA DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE  
LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

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

José Benito Torres Luna

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica  
2019

## Dedicatoria

A Dios por haber cumplido su promesa en mí: *Jeremías 33:3: Siempre me responde, y me enseña grandes cosas.* Gracias a él mi mundo tiene sentido.

Y como no agradecerle a mi familia esposa, hijo, madrecita, hermana, abuela Pina y mi hermano Rodolfo estos dos últimos no crean que porque se fueron a vivir al cielo con Dios Padre, no los he olvidado.

A los profesores as, compañeros as que de alguna manera u otra en algo contribuyeron en esta etapa de mi vida.

¡Dios los bendiga!

## **Agradecimiento**

Este espacio es muy pequeño para mencionar a todos aquellos que me impulsaron para que yo llegara al final de la meta con éxito.

Agradezco a Costa Rica por la educación pública, a mi alma mater la Universidad de Costa Rica serás grande siempre, y fuente de conocimiento para este país.

A la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, por la oportunidad y confianza de permitirme realizar este Trabajo Final de Graduación.

A los profesores del comité asesor: Dr. Oscar Aguilar Rojas, MBA. Randy López y MBA. Jorge Vargas.

A todos los involucrados.

*Gracias,*

“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”



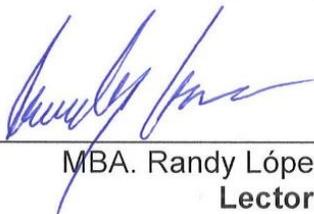
---

M.Sc. Anabelle León Chinchilla  
**Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado**



---

MBA. Jorge Vargas Salazar  
**Profesor Guía**



---

MBA. Randy López Bogantes  
**Lector**



---

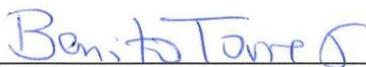
Dr. Oscar Aguilar Rojas  
**Lector**



---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**



---

José Benito Torres Luna  
**Sustentante**

## Contenido

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Tribunal examinador.....	iv
Contenido.....	v
Resumen.....	ix
Lista de figuras.....	x
Lista de tablas.....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Justificación del problema.....	2
Identificación del problema.....	3
<b>Objetivo general.....</b>	<b>4</b>
Objetivos específicos.....	4
Alcance.....	5
<b>CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITO, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL MODELO DE ACTUALIZACIÓN. ....</b>	<b>7</b>
<b>1. 1. Teorías de inversión.....</b>	<b>7</b>
<b>1. 2. Teorías de portafolios.....</b>	<b>8</b>
<b>1. 3. Modelos de inversión.....</b>	<b>8</b>
<b>1. 4. Actualización de una cartera de crédito.....</b>	<b>9</b>
<b>1. 5. Rendimiento y riesgo.....</b>	<b>10</b>
<b>1. 6. Contextualización de crédito.....</b>	<b>11</b>
<b>1. 6. 1. Ámbito nacional del crédito.....</b>	<b>11</b>
<b>1. 6. 2. Cartera de crédito.....</b>	<b>13</b>
<b>1. 6. 3. Recursos financieros del Fondo.....</b>	<b>14</b>
<b>1. 6. 4. Garantías del crédito.....</b>	<b>15</b>
<b>1. 6. 5. Plazo y cuota.....</b>	<b>16</b>
<b>1. 6. 6. Tasas de interés.....</b>	<b>16</b>
<b>1. 7. Sistema Financiero Nacional.....</b>	<b>17</b>
<b>1. 8. Metodología de la investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1. 8. 1. Tipo de estudio o investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1. 8. 2. Finalidad de la investigación.....</b>	<b>19</b>

1. 8. 3. Profundidad de la investigación .....	20
1. 8. 4. Fuentes de información .....	20
1. 8. 5. Fuentes primarias de información .....	20
1. 8. 6. Fuentes secundarias de información .....	20
<b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DEL FONDO DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.....</b>	<b>21</b>
2. 1. Aspectos generales de la Junta-UCR .....	21
2. 1. 1. Antecedentes históricos .....	21
2. 1. 2. Organización institucional.....	23
2. 1. 3. Estructura del departamento de Crédito y Cobro .....	24
2. 1. 4. Aspectos generales del proceso de selección y reclutamiento.....	25
2. 1. 5. Misión y visión de la Junta-UCR .....	26
2. 1. 6. Valores institucionales .....	26
2. 1. 7. Objetivos institucionales .....	26
2. 2. Análisis FODA .....	27
2. 2. 1. Fortalezas.....	27
2. 2. 2. Oportunidades .....	28
2. 2. 3. Debilidades .....	28
2. 2. 4. Amenazas.....	28
2. 4. Plan Anual Operativo, PAO. ....	28
2. 4. 1 Lineamientos del Plan Anual Operativo .....	29
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA NORMATIVA Y POLÍTICAS DE LA CARTERA DE CRÉDITO.....</b>	<b>30</b>
3. 1. Normativa jurídica .....	30
3. 1. 1. Ley de la Junta-UCR.....	31
3. 1. 2. Reglamento de la Junta-UCR.....	31
3. 1. 3. Comparativo del Reglamento de la Junta-UCR .....	32
3. 1. 4. Actas de la junta directiva de la Junta-UCR .....	35
3. 1. 5. Políticas de la cartera de crédito .....	35
3. 1. 6. Estrategia actual de colocación de la cartera de crédito .....	39
3. 1. 7. Objetivo estratégico:.....	39
3. 1. 8. Objetivos específicos: .....	39
3. 1. 9. Comportamiento de la cartera de crédito periodos 2014-2018.....	40
3. 1. 10. Estrategias del eje financiero .....	41

<b>3. 2. Informes anuales de labores</b> .....	47
<b>3. 2. 1. Análisis de la cartera de crédito</b> .....	48
<b>3. 2. 2. Presupuesto de colocación en efectivo de la cartera de crédito</b> .....	49
<b>3. 2. 3. Cobertura de población</b> .....	50
<b>3. 2. 4. Ejecución real por programa</b> .....	51
<b>3. 2. 5. Valor de la cartera crediticia por antigüedad de saldos</b> .....	52
<b>3. 2. 6. Inversiones en títulos valores</b> .....	52
<b>3. 2. 7. Situación financiera</b> .....	53
<b>3. 2. 8. Sistema de ahorro</b> .....	53
<b>3. 2. 9. Colocación de la cartera de crédito</b> .....	54
<b>3. 3. Productos financieros</b> .....	55
<b>3. 4. Análisis financiero de la Junta-UCR</b> .....	58
<b>3. 4. 1. Análisis vertical del Balance de Situación</b> .....	58
<b>3. 4. 2. Análisis horizontal del Balance de Situación</b> .....	60
<b>3. 4. 3. Análisis vertical del Estado de Resultados</b> .....	62
<b>3. 4. 4. Análisis horizontal del Estado de Resultados</b> .....	64
<b>3. 5. Análisis de las razones financieras</b> .....	65
<b>3. 5. 1. Indicadores de liquidez</b> .....	65
<b>3. 5. 2. Indicadores de rentabilidad</b> .....	66
<b>3. 5. 3. Indicadores de estructura y apalancamiento</b> .....	67
<b>3. 5. 4. Indicadores de gestión</b> .....	69
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS PARA LA ELECCIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COLOCACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO</b> .....	70
<b>4. 1. Objetivo de la propuesta</b> .....	70
<b>4. 2. Variables de la reforma para el departamento de Crédito y Cobro</b> .....	70
<b>4. 3. Propuesta para la Cartera de crédito de la Junta-UCR</b> .....	71
<b>4. 3. 1. Fundamentación de la propuesta</b> .....	72
<b>4. 3. 2. Análisis general del procedimiento para otorgar un crédito</b> .....	73
<b>4. 4. Propuesta de mejora del proceso de colocación de créditos</b> .....	75
<b>4. 4. 1. Canales de comunicación de Crédito y Cobro</b> .....	75
<b>4. 4. 2. Propuesta para implementar un seguro de caución financiera</b> .....	76
<b>4. 4. 3. Estimación de incobrables ante la posibilidad de implementar la caución financiera</b> .....	78
<b>4. 5. Presupuestos</b> .....	81

4. 5. 1. Metodología.....	81
4. 5. 2. Presupuesto Ingresos .....	84
4. 5. 3. Presupuesto de egresos .....	85
4. 6. Modelo para la actualización de la cartera de crédito.....	87
4. 6. 1. Comparación del Reglamento 1997 versus Reglamento 2017 .....	88
4. 6. 2. Estados de Resultados .....	88
4. 6. 3. Balance de Situación .....	91
4. 6. 4. Flujos de efectivo.....	94
4. 6. 5. Relación cartera de crédito vs los estados financieros proyectados .....	96
4. 6. 6. Aspectos generales de la propuesta .....	98
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
5. 1. Conclusiones.....	99
5. 2. Recomendaciones .....	101
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>105</b>
<b>ESTADO DE SITUACIÓN .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>107</b>
<b>Análisis Vertical Balance de Situación Comparativo 2018-2014.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>109</b>
<b>Análisis horizontal Balance de Situación Comparativo 2018-2014.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 4 .....</b>	<b>110</b>
<b>Análisis de los Estados de Resultados 2018-2014 .....</b>	<b>110</b>

## **Resumen**

La Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, es una institución financiera que capta los recursos que le faculta la Ley N° 4372 de 1968, que es administrar los fondos que aportan los funcionarios y funcionarias de la Universidad el cual corresponde a un 2.5% y otro 2.5% el patrono. De esta manera, se forma el fondo que luego se colocara en calidad de préstamos a los afiliados e inversiones en títulos valores con garantía del Estado.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad, de proponer una forma de actualización del modelo que se ejecuta en la colocación de la cartera de crédito, debido a que, en el año 2017, se hizo una reforma total al Reglamento que regía desde 1997.

El trabajo se compone de una estructura de cinco capítulos cada uno va enfocado de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve la Junta-UCR, conceptos teóricos y descripción del mercado elementos que dan fundamento a la propuesta.

Se hace un análisis de la cartera de crédito de los cinco años, y los estados financieros para determinar el comportamiento de colocación tomando en cuenta los productos financieros.

Se finaliza haciendo un apartado de conclusiones y recomendaciones dirigida a la institución y específicamente jefatura de Crédito y Cobro.

## **Lista de figuras**

Gráfico 1: Distribución porcentual de la cartera de crédito por saldos	21
Gráfico 2: Variación interanual del saldo del crédito	22
Figura 1: Estructura del CONASSIF	28
Figura 2: Organigrama Institucional	34
Gráfico 3: Distribución por familia de crédito 1	46
Gráfico 4: Indicadores de liquidez	61
Gráfico 5: Indicadores de rentabilidad	62
Gráfico 6: Indicadores de estructura y apalancamiento	63
Gráfico 7: Indicadores de gestión	64
Gráfico 8: Distribución de la familia de crédito 2	74
Gráfico 9: Caución Financiera	87

## Lista de tablas

Tabla 1: Presupuesto cartera de crédito 2018	44
Tabla 2: Resumen cartera de crédito 2017-2018	45
Tabla 3: Monto principal formalizado de crédito	45
Tabla 4: Composición de la morosidad del 2017	47
Tabla 5: Rendimientos de las inversiones 2016-2017	48
Tabla 6: Programas de ahorros	49
Tabla 7: Personas con crédito y sin créditos Años 2011-2017	49
Tabla 8: Análisis vertical del Balance de Situación	54
Tabla 9: Análisis horizontal del Balance de Situación	56
Tabla 10: Análisis vertical del Estado de Resultados	58
Tabla 11: Rendimiento neto del 2016-2017	59
Tabla 12: Análisis horizontal del Estado de Resultados	59
Tabla 13: Indicadores de liquidez	61
Tabla 14: Indicadores de rentabilidad	62
Tabla 15: Indicadores de estructura y apalancamiento	63
Tabla 16: Indicadores de gestión	64
Tabla 17: Cartera de crédito 2018-2014	71
Tabla 18: Cartera de crédito 2019	75
Tabla 19: Distribución de la morosidad por familia diciembre 2017.	80
Tabla 20: Morosidad sobre cartera crediticia con más de 31 días de atraso	80
Tabla 21: Cartera al día a Diciembre 2017	81
Tabla 22: Principales partidas presupuestarias	83
Tabla 23: Principales cifras proyectadas a diciembre 2018-2019	83
Tabla 24: Estados de Resultados Proyectados	90
Tabla 25: Balance de Situación Proyectado	93
Tabla 26: Flujo de Efectivo Proyectado	95

## **Lista de abreviaturas**

A.S.S. Anual sobre saldos

CC: Créditos Corrientes

CDR: Crédito de Refinanciamiento de Deudas

CPG: Políticas Generales de Crédito

JAFAP: Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.

Junta-UCR: Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.

PAIS: Programa de Atención Integral de Salud

PAO: Plan Anual Operativo.

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.

SUGESE: Superintendencia General de Seguros

SUGEVAL: Superintendencia General de Valores

SUPEN: Superintendencia de Pensiones

## **INTRODUCCIÓN**

La elaboración de este Trabajo Final de Graduación encuentra fundamento en la necesidad que tiene la Junta Administradora de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, de contar con un modelo que permita el rediseño y actualización de la cartera de crédito, debido a la reciente entrada en vigor del nuevo Reglamento Junta Administradora de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.

La Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica es la encargada, por Ley N° 4372 de 1968, de administrar los fondos que aportan los funcionarios y funcionarias de la Universidad el cual corresponde a un 2.5% y otro 2.5% el patrono. De esta manera, se forma el fondo que luego se colocara en calidad de préstamos a los afiliados e inversiones en títulos valores con garantía del Estado.

El Reglamento anterior se mantuvo vigente desde septiembre de 1997 a diciembre del 2017; este ya requería una reforma bastante sustancial, las nuevas disposiciones del Reglamento han traído nuevos retos donde unos destacan más que otros, con la presente investigación se busca elaborar un modelo para poner en concordancia la situación del antes y después del nuevo Reglamento de toda la cartera de crédito.

El nuevo Reglamento de la Junta Administradora de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, se compone de una estructura de 6 capítulos, 80 artículos y tres transitorios, de esta estructura el capítulo 5 que abarca desde los artículos 39 al 72 establecen las políticas de crédito. La elaboración del modelo de rediseño a la cartera de crédito tendrá como instrumento de estudio también otras políticas de la Junta-UCR que se crean a nivel interno de la organización, además de la estrategia para la toma de decisiones según el presupuesto anual de la cartera.

La Junta-UCR fue creada por Ley de la República N°4273 de diciembre de 1968, no le rige supervisión y fiscalización por parte de la Superintendencia General

de Entidades Financieras (SUGEF), el único ente facultado para establecer normativa y funciones de supervisión y fiscalización es el Consejo Universitario, estas peticiones se realizarán a la Junta Directiva seguido a quien ocupe el puesto de Gerente General.

### **Justificación del problema**

El mercado financiero en la actualidad vive una situación vulnerable a los efectos geopolíticos mundiales y el mercado nacional no es ajeno, por consiguiente, es necesario tomar medidas que garanticen el bienestar de la economía costarricense. El mercado financiero de Costa Rica se encuentra vinculado a sus principales socios comerciales, cuyos efectos repercuten en el mercado interno.

La oferta que presenta el Sistema Financiero Nacional a través de instituciones se detalla: Bancos Públicos, Bancos Privados, Cooperativas, Mutuales y otras instituciones financieras, esta última son instituciones creadas por leyes orgánicas propias, que no tienen supervisión y fiscalización de la SUGEF, funcionan bajo un marco jurídico que no va más allá de lo que le facultó la ley para la fueron creadas y este es el caso de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, entidad adscrita a la Universidad de Costa Rica para ofrecer servicios de administración financiera del fondo ahorro y préstamo.

Cada institución financiera diversifica sus productos bancarios para tratar de atraer la mayor cantidad de clientes, otras los ajustan según las necesidades que identifican en el mercado de demandantes, todos los días están tomando decisiones para ver en que invierten el capital que obtienen por las utilidades, ahorros y dinero ocioso.

La Junta-UCR es una entidad cerrada, es decir, que no es abierta a captar clientes que no tengan vínculos laborales con la Universidad de Costa Rica, según lo establece la Ley. Durante más de dos décadas con el Reglamento anterior, la

Junta-UCR, no ha tenido mayor innovación de sus productos financieros siempre estuvieron enfocados a atender una población que añora lo tradicional, la vieja forma de hacer las cosas, así como la forma en que tramitaban los préstamos, para algunos el ingreso de nuevas tecnologías hizo que se perdiera la Junta-UCR de antaño. Sin embargo, la oportunidad que se presenta en el rediseño de los productos y los procesos de conformidad a las nuevas disposiciones reglamentarias, es la de buscar que la cartera de crédito de la Junta-UCR sea más atractiva para las personas afiliadas, tanto para los afiliados de más antigüedad como para los afiliados nuevos.

La Junta-UCR, no ha hecho actualizaciones al modelo actual para la cartera de crédito desde 1997 que incluye procesos que no se ajustan al mercado actual. Sin embargo, el nuevo Reglamento de la Junta-UCR del 2017, promueve ajustar las condiciones de las diferentes líneas de créditos para ser siempre la primera opción de financiamiento de los afiliados.

### **Identificación del problema**

La Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica se rige por su propia Ley orgánica, normas legales que dicta el Consejo Universitario y otras que la Junta Directiva disponga. Todo este marco jurídico debe estar en constante cambio y deben hacerse los ajustes de acuerdo con las demandas que exige el mercado financiero para no tener que ver disminuida la colocación de créditos a través de la fuga de personas afiliadas a otras entidades del sistema financiero nacional. En diciembre del 2017, entró a regir el nuevo Reglamento de la Junta-UCR con la idea de modernizar la cartera de crédito y el portafolio de inversiones.

Una de las funciones a cargo del Comité de Crédito de la Junta-UCR es recomendar la creación, diseño y actualizaciones a las diferentes líneas de crédito, dado que el Comité no dispone de un modelo que le permita poder controlar y

monitorear el comportamiento de la oferta y demanda de los productos financieros a los que pueden optar las personas afiliadas a la Junta-UCR.

La cartera de crédito dispone de líneas de crédito con tres tipos de garantías: hipotecaria, prendaria, fiduciaria y sobre aportes. El no contar con un modelo hace que el proceso de rediseño o actualización de una línea de crédito no se justifique bien ante la Junta Directiva y, de esta manera, pierda la buena intención del proponente.

Tomando en cuenta, las reformas reglamentarias implementadas recientemente es necesario adaptar a la cartera de crédito, un modelo financiero que permita generar información estandarizada y precisa de las operaciones de préstamo.

### **Objetivo general**

Elaborar un modelo para rediseñar la cartera de crédito de la Junta-UCR, mediante un análisis situacional de la reciente reforma hecha al marco legal, con la finalidad de darle un enfoque actualizado que permita mejorar la eficiencia y la rentabilidad administrativa del fondo de ahorro y préstamos.

### **Objetivos específicos**

- 1- Contextualizar el desarrollo del mercado en el que participa la Junta-UCR y sus actividades financieras, además de presentar aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la elaboración del modelo de rediseño de la cartera.
- 2- Describir la situación actual de la Junta-UCR, su estrategia de negocio y las principales características del entorno en el que opera y le determina el marco legal que la constituye.

- 3- Analizar el modelo de la cartera de crédito que se utiliza actualmente, a través de una revisión de las políticas de crédito que aplican a la cartera de crédito para determinar el rediseño del modelo actual.
- 4- Desarrollar un modelo de plan estratégico de rediseño de la cartera de crédito de la Junta-UCR, para ponerlo acorde al nuevo marco legal, que permita hacer más eficientes sus actividades financieras.
- 5- Presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado que permitan a la Junta-UCR modernizar su metodología de administrar el fondo de ahorro y préstamo.

### **Alcance**

Este trabajo de investigación tiene un alcance delimitado que cubre al Departamento de Crédito y Cobro de la Junta-UCR con el objetivo de elaborar un modelo para el rediseño de la cartera de crédito y ponerlo en concordancia con las nuevas políticas reglamentarias.

Se estudiarán específicamente 6 líneas actuales de la cartera que más demandas presentan para la Junta-UCR que son: Refinanciamiento de deudas y préstamo D3E con garantías fiduciarias, préstamos Especiales ordinario y extraordinario con garantía fiduciaria y préstamos Corrientes y No Fiduciario con garantía sobre aportes obligatorios.

Para la elaboración de este trabajo de graduación, se tomará la información financiera de los últimos cinco años (2014-2018), debido a que durante este periodo tiempo la Junta-UCR experimenta la finalización y el comienzo de un nuevo marco legal.

Una vez lista la propuesta y el departamento de Crédito y Cobro, quedara a criterio de quien ejerza el cargo de la jefatura valorar la implementación,

considerando que no se requiere inversión para la adquisición de nuevo recursos, los objetivos y las limitaciones que la misma presenta.

## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITO, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL MODELO DE ACTUALIZACIÓN.**

En este capítulo se presentarán las referencias teóricas consultadas para finalizar este trabajo de investigación. Las fuentes son referidas a temas meramente enfocados en las finanzas, de reconocimiento y aprobación de alcance mundial. Las teorías fueron consultadas de una a más veces debido al prestigio de los autores expertos en el área.

Cada una de las teorías presentadas en este trabajo, permitirán sustentar el apartado de las perspectivas teóricas, la Junta-UCR podrá después contar con una herramienta para valorar posibles cambios en el modelo actual de la cartera de crédito.

### **1. 1. Teorías de inversión**

Una teoría de inversión es un conjunto de ideas planteadas por expertos de alta credibilidad debido al proceso investigativo que llevan a cabo para fundamentar sus hipótesis. Según Keynes, uno de los teóricos que más destaca sobre este tema plantean que la inversión es la búsqueda del beneficio de los intereses individuales o de unidades económicas empresariales determinadas, en las condiciones de las fuerzas del mercado.

La Junta-UCR fundamenta su política de inversión, según lo establecido en el Reglamento de la Junta, los recursos se invierten prioritariamente en la colocación de créditos de vivienda. El efectivo que se mantenga será para atender operaciones normales de créditos e invertir en títulos valores de instrumentos financieros del Sector Público.

## **1. 2. Teorías de portafolios**

Las instituciones financieras han tomado sus decisiones basados en la teoría de portafolio de Harry Markowits. Esta teoría se basa principalmente en la diversificación, concepto fundamental para la construcción de portafolios óptimos.

En periodos mensuales, la Junta Directiva entra a conocer el comportamiento de las inversiones en cumplimiento del Reglamento de la Junta-UCR y en atención a lo dispuesto por las Nomas Internacionales de Contabilidad N°32 y N°39 para Inversiones Disponibles para la Venta.

## **1. 3. Modelos de inversión**

Las instituciones financieras buscan crear vínculos con las personas que requieren recursos para financiar proyectos, de esta manera, establecen estrategias como los modelos que describe, Jesús Mascareña,

Un modelo no es más que una descripción simplificada de la realidad. Se suele emplear para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de una forma más efectiva que si se la observara directamente.

La elaboración de un modelo de inversión como propuesta para el rediseño de la cartera de crédito de la Junta-UCR, busca actualizar la forma en cómo se han venido realizando los procesos para para determinar la creación y colocación de la cartera de crédito, la actualización de la cartera de crédito, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y la administración del fondo de ahorro y préstamo.

El tema que se plantea en relación con inversión al rediseñar el modelo actual es hacer que la cartera de crédito se ajuste a los cambios del nuevo Reglamento, que nos permite comprender el comportamiento de los afiliados a la realidad y de esta manera poder colocar la cartera de crédito de conformidad a los propósitos o

aspectos generales, que se van adquiriendo, ya sea por ser un funcionario de muchos años en la Universidad o de nuevo ingreso.

#### **1. 4. Actualización de una cartera de crédito**

El cambio es una herramienta que se mantiene en constante actividad y las instituciones financieras no pueden estar exentas, la sujeción es obligatoria cuando se refiere a tendencias modernas tan dinámicas.

Durante muchos años se mantuvo una forma de ejecutar los procesos de la cartera de crédito y, por ende se refleja en la tramitación de los créditos. Esto se debía a que el modelo planteado antes de la derogación del Reglamento anterior establecía medidas de acuerdo con las situaciones económicas y sociales de la época.

Por lo tanto, referirse al rediseño se hace énfasis en la actualización del modelo que ya existe, al cual se le implementa una mejora, porque se vislumbra que debe darse en aras de la entrada en vigor del nuevo Reglamento de la Junta-UCR.

El nuevo Reglamento de la Junta-UCR nace con intención de mejorar los procesos para ser más efectivos en la colocación de créditos, procesos y aclaración de términos más ajustado a la actualidad.

Según la periodista (Siles Rojas, 2016), Las modificaciones tienen como propósito actualizar el reglamento, de acuerdo con los mecanismos financieros existentes y las prácticas de gestión de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo (JAFAP), eliminar aspectos de naturaleza operativa que no requieren estar en la normativa y flexibilizar la operación de los procedimientos que realiza la Junta en beneficio de las personas afiliadas”.

La nueva norma implica la creación de nuevos puestos de trabajos, cambios en los procesos de selección y reclutamiento, entre ellos a los miembros de la Junta Directiva, la Gerencia General y el auditor interno.

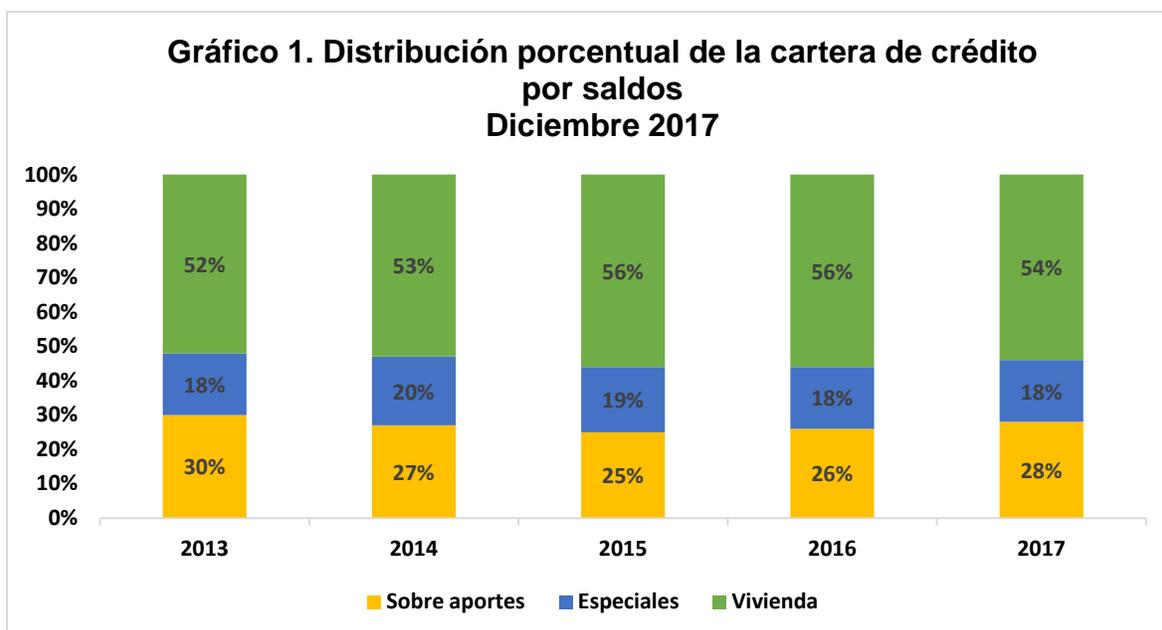
### **1. 5. Rendimiento y riesgo**

La exposición al riesgo de la Junta-UCR es similar al de cualquier entidad financiera ante la posibilidad de obtener pérdidas en la cartera de crédito por la por falta del cumplimiento de las obligaciones de los deudores, se han establecidos sistemas y metodologías de medición del nivel de exposición al riesgo de crédito, incluyendo una metodología de análisis de estrés de sus deudores. En el tema de las inversiones, prever los riesgos que pueda provocar la volatilidad del mercado financiero.

Se denominan rendimientos a los ingresos que se obtienen por las inversiones en la banca estatal y la colocación de cartera de crédito a través de las diferentes líneas, según lo atractiva que se muestre la cartera, así serán las ganancias o pérdidas que se obtengan.

La Junta Directiva de la Junta-UCR, antes de tomar la decisión de invertir los fondos disponibles, deberá revisar las propuestas de inversiones que presenta la Gerencia General de la Junta-UCR, el propósito es valorar la aversión al riesgo, tomado en cuenta el plan estratégico de la institución.

La propuesta de inversión que presenta la Gerencia General se compone de la cartera de crédito e inversiones en las entidades estatales. El siguiente gráfico muestra la cartera bruta de crédito al periodo de diciembre del 2017.



Fuente: Informe de labores 2018.

Para un monto de  $\text{¢}131.534.691.484$ , para un crecimiento de 6,18% respecto a diciembre del año anterior.

Se resalta que en diciembre del 2017 la Junta ha dado solución a 634 solicitudes de crédito para un monto total otorgado de  $\text{¢}3.072$  millones

La familia de préstamos sobre aportes alcanza un 28%, el crédito para vivienda ordinaria, extraordinaria y solidaria, un 54%, la familia de créditos especiales por un 18%.

## 1. 6. Contextualización de crédito

Este apartado permite comprender la situación a través del desarrollo de términos conceptuales de uso común en la Junta-UCR.

### 1. 6. 1. Ámbito nacional del crédito

El crédito es la demanda de financiamiento para llevar a cabo un proyecto de vida, la Universidad de Costa Rica, en el 2017 realizó un estudio en conjunto con

la Escuela de Estadística, determinó que los costarricenses se están se endeudando en:

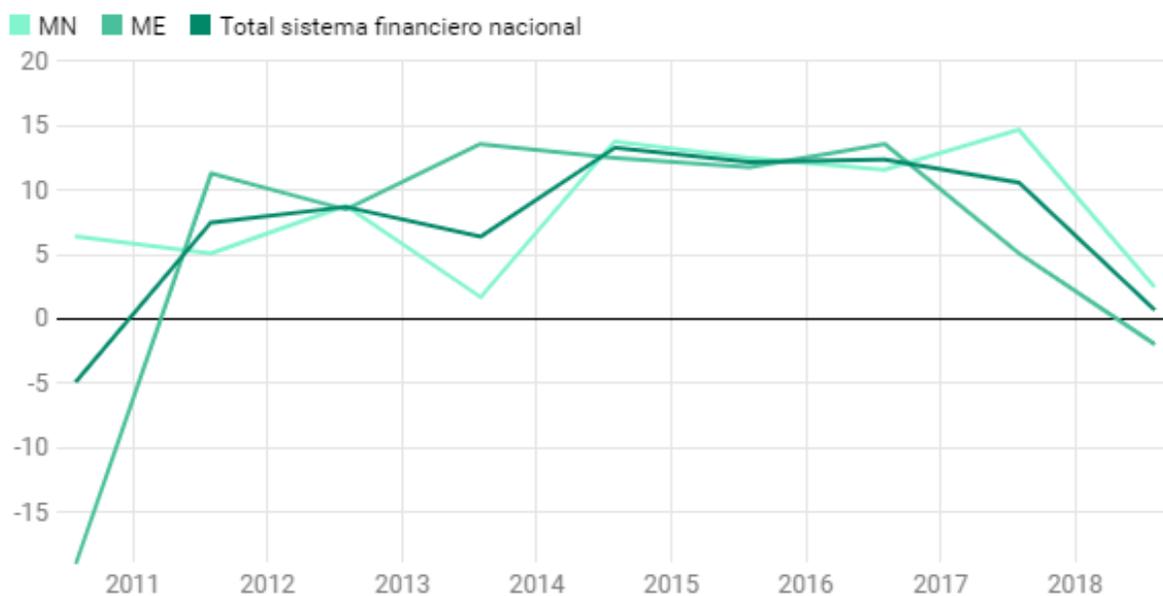
- Planes de telefonía celular: 37%
- Crédito en comercio: 35.2%
- Préstamos bancarios: 33.4%

El estudio reveló también, que un 16% de los que tiene deudas se encuentran en condición de morosidad.

Otros estudios recientes facilitados por el Banco Central de Costa Rica en el 2018, muestran un bajo crecimiento de la cartera en comparación a años anteriores tanto en colones como en dólares. Esta situación de desaceleración se fortalece debido a la especulación de riesgo que genera el tema fiscal que se discute en ese momento.

### Gráfico 2: Variación interanual del saldo del crédito

Variación interanual del saldo del crédito, por moneda nacional (MN) y moneda extranjera (ME). Cifras en porcentajes a agosto de cada año



Fuente: [https://www.datawrapper.de/\\_/c3VW1/](https://www.datawrapper.de/_/c3VW1/)

### 1. 6. 2. Cartera de crédito

La Junta-UCR financia su cartera de crédito por medio de la recaudación de los recursos denominados aportes obrero-patronales que la Ley orgánica de la Junta-UCR y los rendimientos que se obtienen de las inversiones en el sistema financiero estatal. El crédito en la Junta-UCR era visto como un producto financiero para el consumo inmediato, pero, con los últimos años, esto ha cambiado, la diversificación de la cartera crediticia hoy en día está dispuesta atender una gran variedad de fines específicos y propósitos.

La cartera de crédito se compone por cada una de las líneas de crédito de la Junta-UCR creadas para satisfacer necesidades generales y específicas, cuyo fondo proviene de los ahorros obligatorios de las personas afiliadas y la Universidad de Costa Rica, es decir, la Junta-UCR establece la cartera de crédito en dos grandes objetivos, a saber:

- “(...) Facilitar el otorgamiento de distintos tipos de préstamos a las personas afiliadas, especialmente destinados a solucionar problemas habitacionales.
- Promover y orientar sobre el buen uso de los ahorros y los préstamos a las personas afiliadas”

Entendido el tema de la cartera de crédito, se establecen mecanismos y requisitos que se deben cumplir, para determinar la colocación se hace análisis para determinar la capacidad de pago de los deudores, estos son establecidos por la junta directiva, como los siguientes:

- Situación financiera del afiliado
- Propósito de su solicitud.
- Asesoría para ayudar a determinar el fin del crédito.
- Otros que la Junta-UCR considere.

### **1. 6. 3. Recursos financieros del Fondo**

Los ahorros obligatorios provienen, según la Ley de la Junta-UCR de un 2.5% del salario bruto de la persona afiliada y otro 2.5%, es una aporte que hace la Universidad de Costa Rica para la persona afiliada.

A estos aportes de la persona afiliada y la Universidad, nace un rubro llamado Rendimientos Netos Acumulados conforman junto con los ahorros obligatorios un todo, que consiste en agregarle a los aportes intereses y otros recursos que se obtienen por medio de las inversiones que hace la Junta-UCR en el mercado financiero estatal. Indica el artículo 23 del Reglamento que:

Reglamento de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica

#### **ARTÍCULO 23. Recursos financieros del Fondo**

Para dar contenido económico al Fondo, se establecen los siguientes recursos financieros:

1. De acuerdo con la Ley de creación de la JAFAP, la Universidad contribuirá mensualmente con una suma igual al dos y medio por ciento (2,5%) de los salarios que pague a las personas afiliadas.
2. Las personas afiliadas contribuirán mensualmente con el dos y medio por ciento (2,5%) de sus salarios, el cual será deducido mediante planilla.
3. A los anteriores aportes se agregarán los intereses y otros recursos que se logren por medio de las inversiones de los fondos disponibles para tales propósitos.

El artículo 23 del Reglamento establece como debe obtener fondos la Junta-UCR para cumplir con el propósito de ser el mejor aliado financiero de las personas afiliadas.

El monto disponible en ahorros obligatorios sirve de garantía para cualquiera de las líneas de crédito, del monto acumulado en el fondo no se debe tomar la totalidad como garantía. Se distribuye de esta manera:

Aporte patronal: 70%

Aporte obrero: 100%

Rendimientos acumulados: 70%

Distribuido de esta manera, siempre quedará un monto acumulado en la cuenta individual de la persona afiliada.

#### **1. 6. 4. Garantías del crédito**

Las garantías son documentos, escrituras públicas y contratos emitidos por garante a solicitud de un cliente (el principal), la cual es solicitada a favor de un beneficiario, donde existe la fe de pago por parte del garante. (Meoño & Alvarado, 2006, p. 129).

La Junta-UCR, como toda entidad financiera y bancaria solicita garantías para sus préstamos otorgados para respaldar de forma confiable el pago. Artículo 49 del Reglamento:

- Garantía sobre ahorros obligatorios:
- Garantía fiduciaria:
- Garantía prendaria:
- Garantía hipotecaria:

Las garantías establecidas por la Junta-UCR se fundamentan en el Código de Comercio de Costa Rica, el Código Civil de Costa Rica, la Ley Orgánica de la Junta-UCR y el Reglamento de la Junta-UCR.

### 1. 6. 5. Plazo y cuota

Plazo y cuota son las condiciones en que se otorga el crédito: el plazo es el tiempo en que la deuda se paga, el pago de la deuda se realiza paulatinamente mediante pagos determinados como cuotas, está compuesta por intereses que se pagan al deudor, la amortización de dicho crédito, y otros cargos como son póliza de seguro que se adquiriera junto con el préstamo, así como la amortización es el aporte al capital para disminuir el total de la deuda emitida.

**ARTÍCULO 46. Plazos de cancelación:** Los plazos de cancelación de los préstamos serán fijados por la Junta Directiva, de acuerdo con cada línea de préstamo.

**ARTÍCULO 52. Pago y amortización:** Los pagos de los préstamos deberán hacerse por medio de cuotas mensuales, fijas y consecutivas durante todo el plazo, las que se calcularán incluyendo la amortización, intereses sobre los saldos adeudados y las pólizas establecidas.

Los artículos 46 y 52 del Reglamento aclara sobre que son plazos y cuotas, serán establecidos por la Junta Directiva y modificados por el Consejo Universitario.

### 1. 6. 6. Tasas de interés

La tasa de interés o rendimiento representa el costo del dinero, es decir, se trata de la compensación que un afiliado de fondos debe pagar a la Junta-UCR. Cuando se prestan los fondos, el costo de obtenerlos es la tasa de interés. En términos conceptuales, se puede extraer que: “Tasa de interés, se define como la compensación que el prestatario de fondos paga al prestamista; desde el punto de vista del prestatario, es el costo de obtener fondos prestados”. (Gitman, 2003, p. 229).

**ARTÍCULO 44. Tasas de interés de los préstamos por formalizar:** Las tasas de interés de cualquier tipo de operación por formalizar serán fijas y establecidas por la Junta Directiva, previo análisis que incluirá, al menos, los fines y sostenibilidad del Fondo, así como un estudio de las tasas de interés

en entidades cuyos fondos sean de similar naturaleza a la JAFAP, y deberá comunicarse con la debida justificación al Consejo Universitario. El Consejo Universitario tiene la potestad de revocar o proponer revisiones y cambios en un mes calendario. De no pronunciarse en el plazo anterior, se entenderá por autorizado el acuerdo de la Junta Directiva.

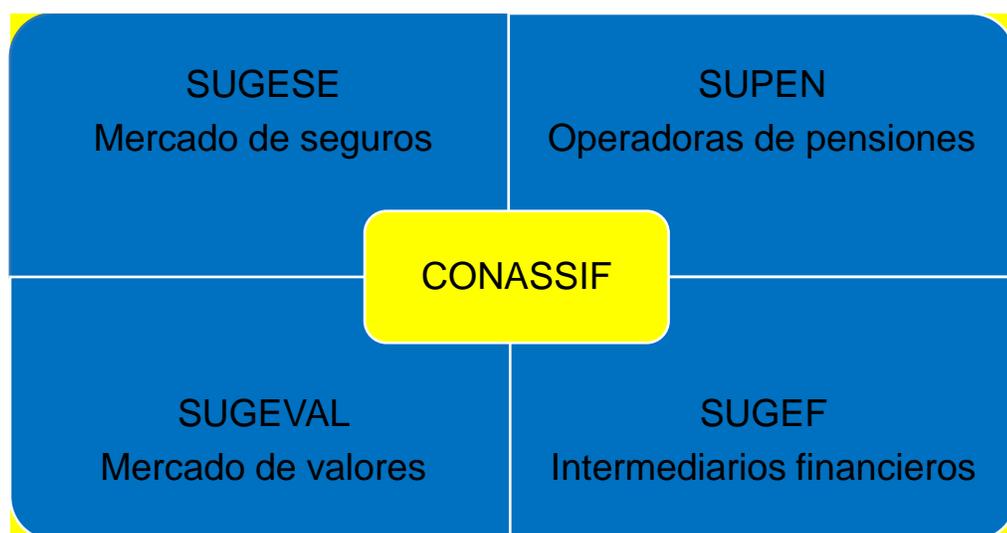
Según el artículo 44 del Reglamento, se indica que las tasas de interés de los préstamos de la Junta-UCR serán fijas y establecidos por la Junta Directiva sin perjuicio de la sostenibilidad del fondo.

### 1. 7. Sistema Financiero Nacional

El Sistema Financiero Nacional lo componen aquellas instituciones legalmente constituidas dentro del marco legal costarricense y que desempeñan como actividad principal la intermediación financiera. Se rigen bajo lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley 1644 y la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley 7558.

La supervisión y fiscalización del Sistema Financiero Nacional está a cargo de un órgano colegiado denominado Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF integrado por cuatro Superintendencia:

**Figura 1: Estructura del CONASSIF**



Fuente: elaboración propia del sustentante

### **Superintendencia de Pensiones- SUPEN**

Tiene a cargo la supervisión del Sistema Nacional de Pensiones de Costa Rica. Es la entidad rectora responsable de la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y los regímenes complementarios. Además, de los fondos administrados por las operadoras de pensiones complementarias, fondos creados por leyes especiales o convenciones colectivas y los fondos de capitalización laboral.

### **Superintendencia General de Entidades Financieras – SUGEF**

La SUGEF nace en 1952, con el nombre Auditoría General de Bancos y desde entonces se han venido dando una serie de reformas a la normativa hasta la actualidad. Esta entidad supervisa las financieras, mutuales, cooperativas, bancos y demás entidades que realizan intermediación financiera, de esta manera, contribuye con la estabilidad y fortalezas del Sistema Financiero Nacional en estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias.

### **Superintendencia General de Seguros -SUGESE**

La SUGESE fue creada mediante la necesidad de regular el mercado de seguros, después de abrirle paso a la competencia con la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Centroamérica-Estados Unidos-República Dominicana, CAFTA. La Ley N° 8653 Ley Reguladora del Mercado de Seguros de agosto del 2008.

La SUGESE se encarga de autorizar, regular, supervisar las entidades comercializadoras de seguros, reaseguros, la oferta pública y la realización de seguros, tanto de personas físicas como de jurídicas. Sobre esta entidad recae la responsabilidad de velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros.

## **Superintendencia General de Valores – SUGEVAL**

Esta entidad desconcentrada del Banco Central de Costa Rica, se crea mediante la Ley Reguladora del Mercado de Valores. La Ley le faculta emitir la normativa que regule la actividad de los participantes del mercado, de no cumplirse, tiene la potestad de imponer sanciones y medidas precautorias.

### **1. 8. Metodología de la investigación**

En el presente trabajo de investigación se muestran los procesos metodológicos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación. En un primer espacio, se encuentra la descripción del enfoque de investigación según los intereses del alcance de estudio. En el apartado se detalla el tipo de estudio según el alcance, finalidad y nivel de profundidad, además, se puntualizan los siguientes aspectos: características de la empresa a la cual se dirige el estudio y diferenciación entre los tipos de fuentes de información de la investigación.

#### **1. 8. 1. Tipo de estudio o investigación**

Según su conocimiento o profundidad, el tipo de investigación es descriptivo, según Barrantes (2014), refiriéndose al estudio descriptivo señala “Describe fenómenos, se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo”. La realidad dada por el interés de superación profesional y académica es necesario una investigación enfocada en la descripción de esta modalidad para ver los instrumentos que facilitaran la información veraz y cuantitativa.

#### **1. 8. 2. Finalidad de la investigación**

La investigación tendrá una finalidad básica entendida como “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia”. (Barrantes, 2014, p. 86)

La investigación realizada fue estrictamente básica, se requiere conocer el entorno interno y externo de la Junta-UCR en relación particular con la propuesta de un modelo para la cartera de crédito.

La investigación se desarrolla en un proceso de búsqueda de conocimiento para extraer una mayor comprensión de la situación actual de la Junta-UCR, donde interactúan las personas afiliadas y funcionarios propiamente de la Junta.

### **1. 8. 3. Profundidad de la investigación**

En cuanto a la profundidad de este trabajo, se trató de un estudio de carácter cuantitativo con una profundidad de tipo descriptiva, la cual se comprende así “Describe fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo”. (Barrantes, 2014, p.87)

### **1. 8. 4. Fuentes de información**

Se enfatiza que uno de los criterios más utilizados para categorizar a las fuentes de información es dividir las en primarias y secundarias. Partiendo del hecho descrito la investigación, se apoya en fuentes de la siguiente manera.

### **1. 8. 5. Fuentes primarias de información**

Se utilizan las siguientes fuentes primarias de información:  
Las fuentes primarias son las que se recogen por el mismo investigador, mediante el uso de la entrevista a los miembros del comité de crédito y la Gerencia General.

### **1. 8. 6. Fuentes secundarias de información**

Barrantes (2011) expone que las fuentes secundarias de información son aquellas que contienen datos generados por análisis, reestructuración y generación de nuevo contenido a partir de fuentes primarias, “son compilaciones y resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento”. (Barrantes, 2011, p. 127)

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DEL FONDO DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.**

En este capítulo hace énfasis en analizar toda aquella información que sustente el desarrollo y, por ende, la culminación de este trabajo. La revisión de documentos que van desde las actas de la Junta Directiva, normas jurídicas y otras disposiciones conexas que se vinculan con el quehacer de la Junta-UCR.

### **2. 1. Aspectos generales de la Junta-UCR**

La Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica es una entidad de la Universidad de Costa Rica con personería jurídica propia facultada para recaudar y administrar los fondos recibidos de los afiliados y el aporte de la Universidad de Costa Rica.

#### **2. 1. 1. Antecedentes históricos**

La Junta-UCR tiene sus antecedentes con la promulgación de la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, el 26 de agosto de 1940. Se establecía que los funcionarios de la Universidad tuvieran acceso a un régimen de seguros, el cual se le contrataría al Instituto Nacional de Seguros para que los funcionarios se jubilaran de manera voluntaria hasta los sesenta años, pero forzosa cuando el funcionario cumpliera los setenta años.

En octubre de 1942, se creó la Junta Administradora del Fondo de Seguros Universitarios, bajo el sustento jurídico del Reglamento de Seguros de Vejez y Retiro del Personal Docente y Administrativo, salido del seno del Consejo Universitario. Este Reglamento establece la obligación de una contribución bipartita, es decir, el fondo debe ser sostenido por un aporte de cada funcionario y otra parte por la Universidad.

Para el año 1952, el Consejo Universitario pone en vigencia por primera vez un reglamento para otorgar préstamos a todos aquellos funcionarios que llevan trabajando un año para la Universidad.

Unos años después, exactamente en 1956, se le otorga personería jurídica cambiándole el nombre a Junta Administradora del Fondo de Patrimonio y Jubilaciones, para la institución se maneje de manera independiente a la Universidad.

En marzo de 1964, la Junta vuelve a sufrir una nueva transformación para mantenerse competitiva ante otras entidades que estaban surgiendo, esta vez con el nombre de Sistema de Patrimonios y Jubilaciones de la Universidad de Costa Rica.

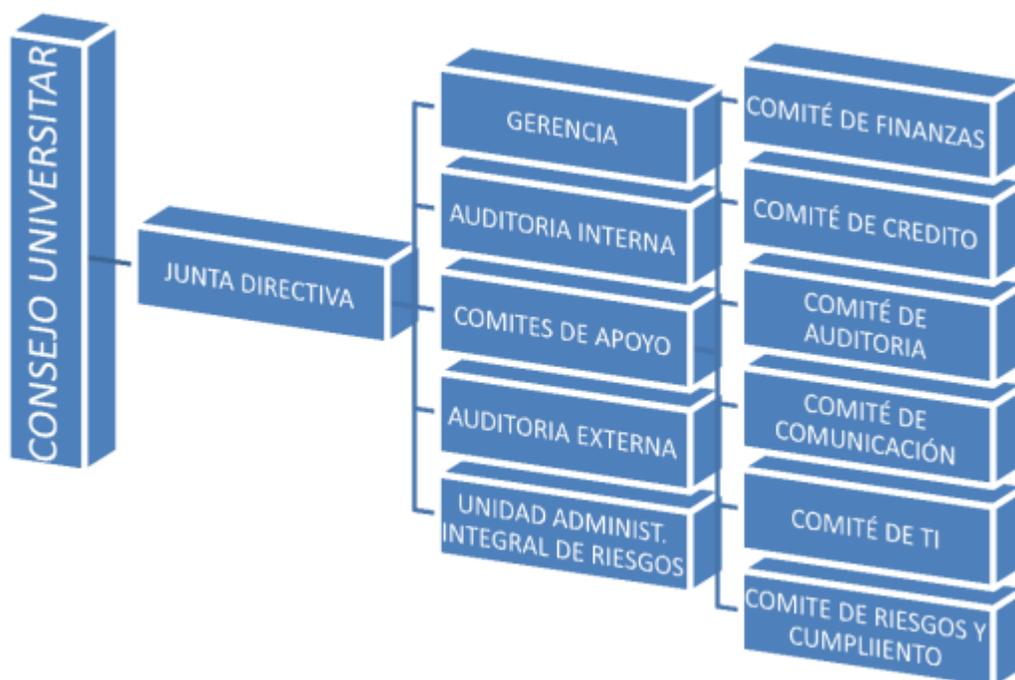
Entre los años 1964 y 1968, Junta detiene sus funciones por la entrada en vigor de la Ley de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, esta Ley obligaba a los funcionarios a cotizar para este nuevo régimen. Ante esta situación se presenta un proyecto de modificación de la Ley N°2076. Como resultado la N°4273, que creó la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.

La Junta-UCR que se conoce hasta el día de hoy ha pasado por grandes procesos de transformación adaptándose de esta manera a las nuevas exigencias que demanda la sociedad específicamente sus afiliados que son todos aquellos funcionarios administrativos y docentes de la Universidad de Costa Rica.

## 2. 1. 2. Organización institucional

La Junta-UCR para su buen funcionamiento, se compone de la siguiente organización estructural.

**Figura 2: Organigrama Institucional**



Fuente: Actas de la Junta Directiva.

El Consejo Universitario es el órgano inmediato superior en jerarquía, este se encuentra integrado por trece miembros. Siete pertenecen al sector académico, uno por cada Área (Artes y Letras, Ciencias Agroalimentarias, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ingeniería y Salud) y otro por las Sedes Regionales. El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa en su artículo 24 así lo estipula.

También forman parte de este Órgano: un representante del sector administrativo, dos representantes estudiantiles, el Ministro de Educación Pública (como miembro honorario), la Rectora o el Rector y un representante de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios.

La Junta Directiva de la Junta-UCR está integrada por cinco miembros: el rector o rectora que fungirá como presidente cuatro miembros más, que serán elegidos por el Consejo Universitario. Dos de ellos serán representantes del sector docente y los otros dos del sector administrativo de la Universidad.

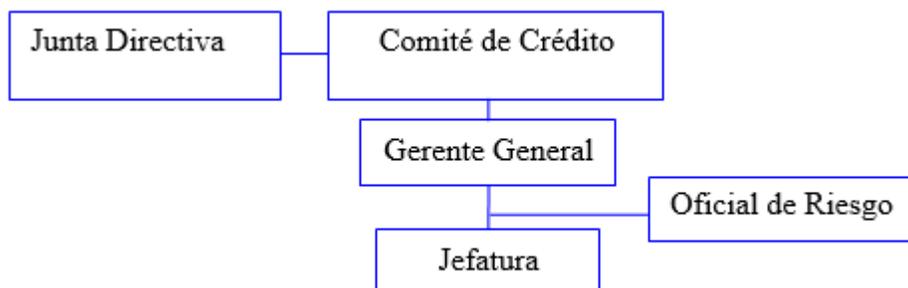
Junta Directiva: De conformidad con lo establecido en el artículo 1, de la Ley 4273 del 06 de diciembre de 1968, la Junta Directiva “estará integrada por el Rector de la Universidad que será su presidente y por cuatro miembros más, que serán electos por el Consejo Universitario, por mayoría absoluta del total de sus miembros. Permanecerán en el ejercicio de su cargo durante dos años y serán renovados por mitades cada año”. Además, el Reglamento en el artículo 4, indica que dos de ellos serán representantes del sector docente, y los otros dos del sector administrativo de la Universidad.

El Reglamento de la JAFAP, en su artículo 8, define y plantea las funciones y responsabilidades que en general deberán cumplir los miembros de la Junta Directiva. Complementariamente y de acuerdo con las sanas prácticas de Gobierno Corporativo, también corresponde a la Junta Directiva de la JAFAP lo siguiente:

Establecer la visión, misión estratégica y valores de la entidad, nombramiento de personal, analizar los informes que remite los departamentos, autorizar los planes de trabajo, Mantener un registro actualizado de las políticas y decisiones acordadas en materia de Gobierno Corporativo, Aprobar las políticas de crédito e inversiones, Fijar las políticas de remuneración salarial de la JAFAP. (Reglamento Junta-UCR, 2017, p. 3).

### **2. 1. 3. Estructura del departamento de Crédito y Cobro**

El departamento de Crédito y Cobro mantiene una estructura afín a las políticas establecidas en la siguiente estructura



Fuente: Actas de la Junta Directiva

Cada una de las condiciones que deben reunir las personas que integran al comité de crédito, están establecidos en el Reglamento de la Junta-UCR.

Para manejar un buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobro, este se debe enfocar en un proceso de selección y reclutamiento a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Junta-UCR.

El Reglamento de la JAFAP establece las funciones y responsabilidades que en general deberá cumplir la Gerencia General.

La jefatura del departamento del Crédito y Cobro realizará funciones de jefe superior de acuerdo con el puesto y tendrá a su cargo al personal plataforma de servicios, supervisor de sedes, ejecutivos de cobro, ejecutivo de seguros, call center y secretaria. El perfil de cada uno de los niveles inferiores debe reunir los requisitos de idoneidad para ejercer el puesto.

#### **2. 1. 4. Aspectos generales del proceso de selección y reclutamiento**

En la actualidad la Junta-UCR cuenta con un número activo de colaboradores de 75 y 81 plazas aprobadas.

La Junta-UCR para su accionar identifica a través de la utilización de herramientas idóneas de los procesos de selección y reclutamiento del personal colaborador. Asimismo, tendrá políticas actualizadas de remuneración con base a estudio de mercado para fijar el salario de los colaboradores.

Se contará con instrumentos de evaluación para medir el desempeño, que irán alineados con las estrategias institucionales, el fin es valorar la productividad de sus colaboradores. También la Junta Directiva de la Junta-UCR fomentará la superación y desarrollo profesional de sus colaboradores, mediante programas de formación y capacitación.

### **2. 1. 5. Misión y visión de la Junta-UCR**

#### **Misión**

Contribuir con el mejoramiento del bienestar integral y la calidad de vida de las personas afiliadas.

#### **Visión**

Ser el principal aliado financiero de las personas afiliadas.

### **2. 1. 6. Valores institucionales**

- Servicios,
- Transparencia,
- Responsabilidad,
- Compromiso,
- Honestidad
- Solidaridad

### **2. 1. 7. Objetivos institucionales**

De conformidad con lo establecido en el artículo 3 del Reglamento de la Junta-UCR.

- a. Estimular el ahorro entre las personas afiliadas para su mayor bienestar.
- b. Facilitar el otorgamiento de distintos tipos de préstamos a las personas afiliadas, especialmente destinados a solucionar problemas habitacionales.
- c. Promover y orientar sobre el buen uso de los ahorros y los préstamos a las personas afiliadas.

- a. Procurar un equilibrio entre el fortalecimiento del Fondo y el beneficio integral de las personas afiliadas.
- d. Otorgar apoyo financiero para actividades que beneficien la calidad de vida de las personas afiliadas.
- e. Llevar a cabo acciones de ayuda solidaria dirigidas a personas afiliadas con situaciones calificadas o especiales.

## **2. 2. Análisis FODA**

En este apartado se reconocerá, a través de un análisis FODA, las principales fortalezas y debilidades que permiten a la Junta-UCR mantenerse como la principal institución financiera de los funcionarios y docentes de la Universidad de Costa Rica y las debilidades que se tienen que afrontar. Las fortalezas ayudarán reducir las amenazas que surgen del entorno externo e interno, luego de superada esta variable procurar aumentar las oportunidades de negocio.

### **2. 2. 1. Fortalezas**

- Mercado cerrado: La Junta-UCR es una institución que se debe solamente a las personas funcionarias que trabajan para la Universidad de Costa Rica.
- Captación de recursos fijos, la Ley autoriza a todo trabajador y la Universidad hacer aportes obligatorios en partes iguales, para ser administrados por la Junta-UCR.
- El respaldo propio de la Universidad de Costa Rica, que le garantiza solidez y estabilidad financiera.
- Nivel de morosidad bajo, debido a la deducción directa del salario de los afiliados y otros métodos que se proyectan a futuro.
- Presencia en cada una de las sedes y recintos de la Universidad de Costa Rica a nivel nacional.
- Recurso humano altamente calificado.

### **2. 2. 2. Oportunidades**

- Alto uso de las tecnologías y redes sociales, para llegar a los nuevos funcionarios que ingresan a la Universidad.
- Flexibilidad para adaptarse a las nuevas tendencias, para crear nuevas líneas de crédito.
- Cartera de crédito diversificada, que ofrece variedad de financiamiento.
- Crear necesidad de integración al sistema de transferencias SINPE para facilitar el acceso a la red de cajeros automáticos de la banca nacional.

### **2. 2. 3. Debilidades**

- Sujeción a la normativa jurídica universitaria. Reduce facultades a la figura de jurídica de la Junta-UCR.
- Exceso de procedimientos burocráticos.
- Poco interés de los afiliados jóvenes por adquirir préstamos.
- Procesos tradicionales e inexistencia de manuales.
- Bajo presupuesto para capacitaciones de los funcionarios.
- Migración al sistema de salario único para los funcionarios.

### **2. 2. 4. Amenazas**

- Reforma fiscal, debido a que puede afectar las utilidades de la Junta-UCR.
- Interés de los afiliados para que la Junta-UCR les entregue los ahorros obligatorios. Lo cual reduciría el fondo.
- Aumento de la oferta financiera en el mercado.

## **2. 4. Plan Anual Operativo, PAO**

El PAO es un documento creado con el propósito de orientar las metas, estrategias y recursos que las diferentes áreas de la Junta-UCR tienen pensado ejecutar en un determinado periodo, en el plazo de un año que va de enero a diciembre. El PAO contiene los lineamientos estratégicos que se deben seguir para el desarrollo de proyectos o actividades. Su aprobación recae en la Junta Directiva.

En este documento se muestran los elementos estratégicos que la JUNTA UCR potenciará en todos los ámbitos de su quehacer, y sirve como base para formular acciones concretas a realizar, orientadas a las personas afiliadas y el fortalecimiento del Fondo, buscando un equilibrio entre lo económico y social. (PAO, 2018, p. 5)

#### **2. 4. 1 Lineamientos del Plan Anual Operativo**

Los lineamientos se constituyen en siete ejes esenciales con los cuales la Junta-UCR deberá cumplir con sus actividades.

- Eje financiero.
- Eje de Sistema de Información y Automatización.
- Eje Estratégico Gestión y Administración del Recurso Humano.
- Eje de Responsabilidad Social y Bienestar.
- Eje de Comunicación y Mercadeo.
- Eje de Riesgo.
- Eje Estratégico de Administración.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA NORMATIVA Y POLÍTICAS DE LA CARTERA DE CRÉDITO.**

### **3. 1. Normativa jurídica**

Se analizan las normas jurídicas que afectan a la Junta-UCR, desde cualquier perspectiva, sea esta externa e interna. La norma jurídica externa son aquellas normas que regulan el mercado financiero nacional que sirven de referencia para el buen funcionamiento de la Junta-UCR, por otro lado, están la norma interna que nacen del Consejo Universitario y la Junta Directiva.

En retrospectiva, se hará un resumen de las diferentes normas jurídicas para comprender las funciones y el quehacer diario de la Junta-UCR.

La siguiente lista señala un resumen de las principales normas jurídicas externas e internas que afectan a la Junta-UCR:

- Constitución Política de Costa Rica.
- Ley Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, No. 4273.
- Ley General de la Administración Pública.
- Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, No. 362.
- Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644.
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558.
- Ley Reguladora del Mercado de Valores, No. 7732.
- Ley de Protección al Trabajador, No. 7983.
- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Código de Trabajo.
- Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica
- Reglamento de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad.

- Reglamento para la Operación de Depósitos de Ahorro a la Vista, del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.
- Normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

### **3. 1. 1. Ley de la Junta-UCR**

Ley Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica (Ley N°4273) es la norma que se ubica en la cima de la pirámide. Esta ley determina las potestades y facultades para que la Junta-UCR cumpla el propósito por el cual se da su creación.

En su artículo 1 se define la estructura organizacional y las competencias para desarrollar sus funciones en pro y beneficio de las personas afiliadas.

En los artículos 2 y 4, se determina la obligatoriedad de los sujetos que deben contribuir al sostenimiento del fondo.

La representatividad de la institución recaerá en la persona que ocupe el cargo de Rector, bajo los preceptos que manda el artículo 3 de la Ley y el artículo 1253 del Código Civil.

**ARTICULO 3.-** La representación de la Junta corresponderá al Rector de la Universidad de Costa Rica, con las facultades del artículo 1253 del código civil, y las de sustituir ese poder en todo o en parte y revocar sustituciones para representación judicial.

### **3. 1. 2. Reglamento de la Junta-UCR**

El Reglamento de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica fue reformado en su totalidad en noviembre del 2017. Hace aclaraciones de la norma general a lo específico.

El Reglamento establece los parámetros de los procesos operativos de captación, inversiones, organización estructural y selección y reclutamiento del personal.

### **3. 1. 3. Comparativo del Reglamento de la Junta-UCR**

La propuesta de actualización del modelo actual de la cartera de crédito busca ofrecer una alternativa diferente para los cambios que exige la reforma que se hizo al Reglamento de la Junta-UCR en diciembre del 2017. Presenta mejoras en los procesos definidos para la colocación del 100% del presupuesto asignado a la cartera de crédito. La propuesta está basada en los nuevos objetivos.

#### *Comparación de los objetivos de la Junta-UCR 1997 y 2017*

##### **Reglamento de la Junta-UCR 1997**

ARTÍCULO 3. Son objetivos de la JAFAP:

- a) Estimular el ahorro y facilitar el crédito solidario y personal entre sus afiliados.
- b) Procurar a éstos facilidades de crédito, además de ofrecerles orientación sobre el mejor uso de esos créditos.
- c) Realizar la gestión financiera tendiente a solucionar los problemas habitacionales de sus afiliados.
- d) Promover, definir y otorgar financiamiento para otros programas que beneficien a sus afiliados, previa autorización del Consejo Universitario.

##### **Reglamento de la Junta-UCR 2017**

ARTÍCULO 3. Objetivos de la JAFAP

Además de los establecidos en la Ley de Creación de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo, serán objetivos de la JAFAP:

- a) Estimular el ahorro entre las personas afiliadas para su mayor bienestar.
- b) Facilitar el otorgamiento de distintos tipos de préstamos a las personas afiliadas, especialmente destinados a solucionar problemas habitacionales.
- c) Promover y orientar sobre el buen uso de los ahorros y los préstamos a las personas afiliadas.
- d) Procurar un equilibrio entre el fortalecimiento del Fondo y el beneficio integral de las personas afiliadas.
- e) Otorgar apoyo financiero para actividades que beneficien la calidad de vida de las personas afiliadas.

- f) Llevar a cabo acciones de ayuda solidaria dirigidas a personas afiliadas con situaciones calificadas o especiales

Fuente: Reglamento de la Junta-UCR 1997 y 2017

En el anterior cuadro, se muestra una extensión de los objetivos del Reglamento con respecto al de 1997. Resaltando en la nueva reglamentación, que debe existir un equilibrio entre la colocación de créditos y el fondo. Sin embargo, se debe procurar la responsabilidad solidaria y social de las personas afiliadas.

### ***Tipos de créditos que se otorgan***

**ARTÍCULO 43.** La Junta podrá conceder a sus afiliados los siguientes tipos de préstamos: Reglamento derogado de 1997.

- a) Préstamos Corrientes, con garantía en el Fondo de Ahorro individual, hasta por el cien por ciento (100%) del aporte del afiliado más el setenta por ciento (70%) del aporte de la Universidad y el 70% de los rendimientos acumulados, incluyendo las utilidades acreditadas, con plazo que fijará la Junta según el monto del préstamo.
- b) Préstamos Especiales.
- c) Préstamos Hipotecarios para Vivienda.
- d) Préstamos no Fiduciarios.

Los afiliados podrán solicitar préstamos una vez cumplidos los plazos establecidos que van de 6 meses, un año y dos años, quedando a criterio de la Junta extender este beneficio. Se excluyen de esta restricción los préstamos hipotecarios para vivienda.

Todos los préstamos anteriores se registrarán bajo las condiciones que fije la reglamentación correspondiente.

### **ARTÍCULO 40.** Tipos de préstamo, Reglamento actual 2017.

La JAFAP podrá conceder a las personas afiliadas los siguientes tipos de préstamos:

Préstamos para vivienda.

Préstamos personales.

Préstamos con un plan de inversión específica, definida por la Junta Directiva.

Las personas afiliadas podrán disfrutar de estos préstamos simultáneamente, según la capacidad de pago y siempre que los recursos disponibles en el Fondo lo permitan.

En artículo 40, del nuevo Reglamento es notable que se hace una reclasificación de los tipos de créditos que la Junta-UCR debe otorgar a los afiliados.

### ***Trámite de préstamos***

**ARTÍCULO 38.** Para solicitar préstamos, la Junta proporcionará formularios especiales a los interesados, los cuales deberán ser llenados en su totalidad.

**ARTÍCULO 39.** Todos los documentos relativos a los préstamos otorgados por la Junta, deberán quedar registrados y custodiados en las oficinas de la JAFAP.

En el formulario que firme el interesado deberá constar: el monto, el plazo, el interés, la cuota mensual y la garantía de la deuda adquirida.

Será responsabilidad tanto de la JAFAP como del afiliado, el asegurarse que las obligaciones financieras respectivas sean atendidas en forma oportuna. La JAFAP será responsable de velar porque los rebajos se hagan. Sin embargo, eso no exime al deudor si no se hace el rebajo de la planilla.

### **ARTÍCULO 57. Trámite de préstamos, Reglamento actual 2017**

Para el trámite de cualquier tipo de préstamo, será necesario llenar el formulario físico o digital que para cada caso disponga la JAFAP. En ese formulario debe constar la aceptación de la persona interesada según sea el mecanismo establecido de tipo físico o digital, que contempla las condiciones del préstamo y las disposiciones relacionadas, establecidas en este reglamento.

En los artículos anteriores del Reglamento derogado y actual, no hace mención de los requisitos específicos que debe presentar una persona afiliada. Sin embargo, es atinente aclarar que dentro de las funciones que se le otorgan a la Junta Directiva están la elaboración de las políticas de crédito y las estrategias para operar y decidir sobre las solicitudes de préstamos especiales y extraordinarios que presenten las personas afiliadas.

#### **3. 1. 4. Actas de la junta directiva de la Junta-UCR**

La Junta Directiva define las políticas y estrategias de la Junta-UCR, mediante acuerdos tomados en las sesiones que se realizan dos veces a la semana. Quedando estos acuerdos aprobados en actas. Para que un acuerdo quede en firme deberá ser mediante voto de la mayoría absoluta.

#### **3. 1. 5. Políticas de la cartera de crédito**

Las políticas de la cartera de crédito contienen los lineamientos para la colocación de los recursos que se obtienen a través de inversiones, captación y los aportes obligatorios.

Las políticas de crédito estipulan las condiciones y requisitos de las líneas de créditos, tasas de interés, el plazo de cancelación, la garantía, los montos máximos de los préstamos y los requisitos que se deben presentar para analizar el posible otorgamiento del crédito.

La cartera de crédito disponible por la Junta-UCR debe colocarse entre los funcionarios administrativos y docentes de la Universidad, para lo cual se establecen políticas de crédito generales y específicas para cada línea de crédito. Se detallan algunas políticas generales y específicas:

<b>POLÍTICAS GENERALES</b>							
CPG1	La cuota del préstamo solicitado debe ser cubierta con el salario líquido de la Universidad de Costa Rica o de aquellas instituciones con las que la JAFAP tenga un convenio para aplicar los rebajos del salario con esas instituciones.						
CPG2	El solicitante deberá ser funcionario activo de la Universidad de Costa Rica.						
CPG3	Para todo crédito el solicitante deberá estar al día en sus operaciones con la Junta, tanto en su condición de deudor como fiador.						
CPG4	En la formalización de un crédito el afiliado podrá poner al día sus operaciones o fianzas otorgadas, cancelando los intereses adeudados a la fecha de la solicitud del préstamo.						
CPG5	Los documentos que se reciban para trámite de cualquier crédito, tendrán vigencia de 90 días naturales, los cuales podrán ser utilizados en otro crédito que el interesado solicite, dentro de este plazo de vigencia, con las siguientes excepciones: <table border="1" data-bbox="542 968 1484 1081"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avalúo para préstamos hipotecarios</td> <td>1 año</td> </tr> <tr> <td>Constancias, certificaciones y proformas.</td> <td>1 mes</td> </tr> </tbody> </table>	Documento	Vigencia	Avalúo para préstamos hipotecarios	1 año	Constancias, certificaciones y proformas.	1 mes
Documento	Vigencia						
Avalúo para préstamos hipotecarios	1 año						
Constancias, certificaciones y proformas.	1 mes						

Fuente: Políticas de Crédito vigentes.

**CPG1:** Esta política general indica que a la hora de presentar una solicitud de crédito la persona debe haber percibido salario el mes anterior, o si el afiliado es asalariado por otra institución o empresa esta persona debe asegurarse que la Junta-UCR tiene convenio vigente para poder hacer la deducción.

**CPG2:** Se otorgará un crédito solo a los funcionarios activos de la Universidad de Costa Rica.

- Si la persona es de nuevo ingreso debe esperar tener acumuladas seis cuotas al Fondo para que se pueda otorgar un crédito y solo podrá solicitar aquellos créditos con garantía sobre sus aportes acumulados.
- Una vez que tenga acumuladas 12 cuotas en el fondo de la Junta-UCR la persona afiliada, ya podrá aspirar a una lista más amplia de créditos.

- Cumplidas las 24 cuotas en el fondo de la Junta-UCR el afiliado, podrá solicitar préstamos de la familia de vivienda.

CPG3: Es clara al decir que el afiliado debe estar al día en sus préstamos y fianzas, de lo contrario debe esperar, hasta que haya un arreglo satisfactorio para ambas partes.

CPG4: Indica que, si al momento de presentar una solicitud de crédito el afiliado se encuentra moroso en alguna cuota de sus préstamos o fianzas, se analiza que con la nueva gestión se puedan poner al día sus operaciones de crédito y fianzas.

CPG5: establece la vigencia de algunos documentos que presenta para estudiar una solicitud de crédito a la persona afiliada, una vez cumplido el plazo de noventa días y la persona no mostro intereses de continuar con el tramite los documentos se archivarán. Cuando se refiere a una constancia, pues esta tiende a variar mes a mes por ende debe actualizarse.

Este tipo de políticas son revisadas cada año por el departamento de Crédito y Cobro para valorar si se amerita modificaciones, de necesitar hacerle cambios estas se revisan y se elabora una propuesta la cual debe ser evaluada por la Gerencia General el cual presenta a la Junta Directiva para que la estudie y se apruebe, rechace o se modifique de acuerdo a recomendaciones que hagan.

Luego están las políticas específicas de las cuales se mencionan las siguientes:

<i>PRESTAMOS DE APORTES CORRIENTE</i>	
CC1	Plazos Hasta €5,000,000 a 84 cuotas De €5,000,001 en adelante a 120 cuotas
CC2	Todo crédito corriente cancelara el saldo del préstamo anterior de la misma línea y el No Fiduciario.

Fuente: Políticas de Crédito vigentes.

La política CC1: especifica del préstamo Corriente, dice que tendrá un plazo 84 cuotas solo cuando el monto del principal del préstamo no supere los cinco millones, una que se pase de ese monto el plazo será 120 cuotas. Sin embargo, el afiliado podrá decidir un plazo menor a los establecidos en cada una de las opciones.

CC2: si la persona afiliada, cuenta con la línea de crédito Préstamo Corriente y el No Fiduciario, la persona debe esperar 3 meses para volver a solicitar el préstamo corriente y se debe cancelar el saldo anterior del mismo, más el saldo disponible en el préstamo No Fiduciario.

<i>PRESTAMO ESPECIAL REFINANCIAMIENTO DE DEUDA</i>	
CRD1	Monto Máximo a prestar: Aquel cuya cuota no supere el 70% del salario líquido disponible para préstamo: Garantía aportes: Monto máximo. Garantía fiduciaria: Hasta €12.000.000 Garantía hipotecaria: Monto superior a €12.000.000. Montos y plazos mayores a los estipulados en los puntos anteriores podrán ser autorizados por la Junta Directiva, previo análisis y recomendación por parte del Comité de Crédito.
CRD2	Tasa de interés: a. Al 18% anual sobre saldos, para los créditos con garantía fiduciaria. b. Al 16% anual sobre saldos, para los créditos con garantía hipotecaria y Aportes. Se podrán combinar las garantías para cubrir la totalidad del préstamo, siempre y cuando no supere el monto máximo a prestar.

Fuente: Políticas de Crédito vigentes.

La CRD1: política específica para el préstamo de Refinanciamiento de Deudas, que se podrá financiar un monto cuya cuota no supere el 70% del salario líquido (neto) de la persona afiliada. Cuando el préstamo es con garantía sobre aportes, se podrá otorgar hasta el monto máximo de los acumulados siempre cuando su capacidad de pago lo permita. Si la garantía es fiduciaria, es decir, el afiliado debe presentar un fiador por cada 6 millones los cuales deben cumplir las mismas condiciones del salario líquido del afiliado. Los montos aquí establecidos pueden ampliarse previa autorización de la Junta Directiva.

Las políticas de crédito son las reglas inmediatas que deben consultarse para el análisis de una línea de crédito a una persona afiliada, luego está el Reglamento de la Junta-UCR.

### **3. 1. 6. Estrategia actual de colocación de la cartera de crédito**

El siguiente apartado presenta los objetivos y metas planteados por la Junta-UCR durante los últimos cinco años finalizados 2014-2018 comprendido de enero a diciembre de cada año (datos extraídos del Plan Anual Operativo de cada año), el propósito de analizar esta información es ver como el comportamiento de la cartera de crédito se ha ajustado a las estrategias establecidas por la normativa del año 2018.

### **3. 1. 7. Objetivo estratégico**

Brindar a las personas afiliadas, servicios financieros acordes con la naturaleza de la JUNTA-UCR, de forma eficiente y eficaz, de manera que los beneficien y, a la vez, contribuyan con el fortalecimiento del Fondo.

### **3. 1. 8. Objetivos específicos**

1. Ser el principal socio de las personas afiliadas en la solución de sus necesidades crediticias.
2. Promover las líneas de crédito que más impacten en el bienestar de las personas afiliadas con especial atención al tema de vivienda.

### 3. 1. 9. Comportamiento de la cartera de crédito periodos 2014-2018

Se muestra en la siguiente tabla al 31 de diciembre de cada año la cartera de crédito:

**Tabla 17: Cartera de crédito 2018-2014**

	2018	2017	2016	2015	2014
Cartera de crédito vigente	142.549.537.061	129.371.564.092	121.716.447.113	118.398.694.501	102.790.746.555
Cartera de crédito vencida	-	1.984.169.026	2.111.946.348	1.720.059.958	1.683.697.957
Cabro Judicial	-	178.958.366	55.165.946	21.645.203	10.528.717
Estimación por deterioro de la cartera de crédito	(403.898.637)	(305.041.333)	(290.514.891)	(253.865.954)	(248.548.997)
<b>Total neto</b>	<b>142.145.638.424</b>	<b>131.229.650.151</b>	<b>123.593.044.516</b>	<b>119.886.533.708</b>	<b>104.236.424.232</b>

Fuente: elaboración propia

Todo el periodo que se analiza que va del 2018-2014, la cartera bruta ha mantenido una tendencia de crecimiento, donde el punto más bajo fue en el año 2014 y el 2018 el punto más alto. La cartera vencida del año 2016 mostró una alta. En el 2017, se tuvo un aumento del cobro judicial, esto denota que se deben tomar medidas de riesgos para evitar que esta siga creciendo con los aumentos de la cartera bruta.

### 3. 1. 10. Estrategias del eje financiero

Cada una de las líneas de estratégicas cuenta con metas definidas, estas son:

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Brindar a las personas afiliadas, servicios financieros acordes con la naturaleza de la JUNTA UCR, de forma eficiente y eficaz, de manera que los beneficien y, a la vez, contribuyan con el fortalecimiento del Fondo.

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESPECÍFICO
CRÉDITO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser el principal socio de las personas afiliadas en la solución de sus necesidades crediticias.</li> <li>2. Promover las líneas de crédito que más impacten en el bienestar de las personas afiliadas con especial atención al tema de vivienda.</li> </ol>
INVERSIONES	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Gestionar e invertir los excesos de liquidez de la cartera de inversiones en instrumentos financieros que permitan la continuidad de negocio, mediante una adecuada administración del riesgo de liquidez.</li> </ol>
AHORRO	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Promover una cultura de ahorro voluntario y sistemático, que permita a las personas afiliadas concretar sus metas a corto y largo plazo.</li> <li>5. Buscar el equilibrio financiero entre el sistema de captaciones y el sistema de colocaciones.</li> </ol>
APORTES Y FORTALECIMIENTO DEL FONDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Generar rendimientos que permitan el fortalecimiento del Fondo.</li> <li>7. Gestionar los aportes en forma eficiente de modo tal que al momento del retiro de las personas afiliadas, su patrimonio esté disponible y garantizado.</li> </ol>

Fuente: Plan Anual Operativo, PAO 2018.

#### **Línea estratégica: Crédito**

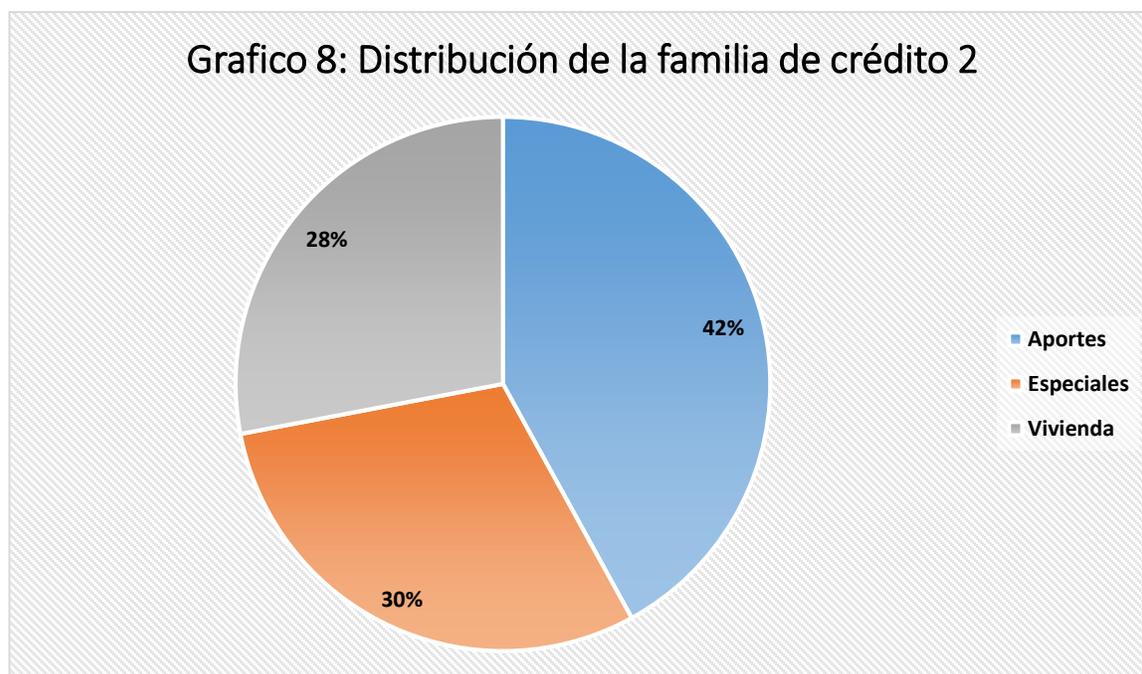
La línea estratégica del área de crédito se analiza con información histórica de los para una serie de cinco años del 2014 al 2018.

1. Alcanzar un 90% de satisfacción de las personas afiliadas, respecto a “si los productos crediticios de la Junta-UCR son adecuados”
2. Índice de morosidad a más de 90 días menor a un 0,5%

Los ingresos financieros obtenidos de la Cartera de Crédito para lo que resta del 2018 y proyecciones del 2019, se calculan bajo los siguientes supuestos:

- a. Se mantuvieron las mismas tasas de intereses aprobadas en el 2018.
- b. Se colocó un 76,27% del presupuesto del 2018 y se espera colocar el 100% para el 2019, se proyectan pagos normales para el resto del año.

Para el año 2019, se espera mantener una distribución equilibrada en la colocación de cartera de crédito, procurando colocar un 42% en créditos respaldados por los aportes, un 30% en las familias de los préstamos especiales y el 28% en préstamos en vivienda.



Fuente: Informe de labores 2018.

La contribución total esperada de la colocación de la cartera de crédito para el año 2019, es de una tasa ponderada del 13,28% aproximadamente.

El saldo de la cartera con morosidad mayor a 90 días se mantiene similar al último año, por lo que no se le realiza ningún cálculo de recuperación.

**Tabla 18: Cartera de crédito 2019**

Familia de Crédito	Cartera de crédito 2019		
	Monto	Peso	Tasa Ponderada
Aportes	13.495.604.670,62	42	<b>13,28</b>
Especiales	9.570.322.966,09	30	
Vivienda	8.765.921.729,66	28	
<b>Total</b>	<b>31.831.849.366,37</b>	<b>100</b>	

Fuente: Proyecto Presupuesto 2019.

***Línea estratégica: Inversiones***

1. Inversiones disponibles para la venta de al menos un 15% del pasivo con costo.
2. Disponibilidades de acuerdo a las necesidades de efectivo para la operación normal de la JUNTA UCR.

Los saldos en disponibilidades se proyectan de acuerdo al saldo promedio que se ha mantenido de enero a junio 2018. Es decir, no se proyectan incrementos importantes por este concepto. Los ingresos por estas disponibilidades se calculan al 5% anual, tomando como base la tasa de interés negociada de la cuenta corriente del Banco Nacional de Costa Rica.

Los ingresos por inversiones consideran, para lo que resta del 2018, las variaciones promedio de estos rubros para lo registrado de enero a junio 2018, para el 2019 se calculan una nueva variación promedio y se proyecta para los doce meses de ese periodo.

Se estima que la renovación o adquisición de nuevas inversiones pueda realizarse con tasas promedios semejantes a las actuales, partiendo del supuesto que a la fecha la Tasa Básica Pasiva tendrá variaciones moderadas, razón por la cual lo que se esperaría en el próximo año tienda a aumentar paulatinamente.

***Línea estratégica: Ahorros***

1. Atraer al menos el 25% de las personas afiliadas que no han suscrito algún tipo de ahorro con la JUNTA UCR.
2. Incrementar los saldos de ahorro voluntario en un 14%, respecto al año anterior.
3. Continuar fomentando los ahorros voluntarios procurando que los ahorros a la vista no sobrepasen el 30% del saldo total de las captaciones.
4. El margen de intermediación debe mantenerse en al menos un 2,5%

***Línea estratégica: Aportes y fortalecimiento del fondo***

- a. Rentabilidad anual al menos de 9,01%

El promedio de la rentabilidad de la Junta-UCR durante los últimos cinco años que van de 2013 al 2017 es de 8.14%.

**Línea estratégica: Sistema de Información y Automatización**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Dotar a la JUNTA UCR de tecnologías de información, integradas y seguras que permitan brindar una mayor cobertura en los servicios de una manera más eficiente.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESPECIFICO
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuar la infraestructura tecnológica a los requerimientos de la JUNTA UCR.</li> <li>2. Procurar la independencia de los servicios tecnológicos con que cuenta la JUNTA UCR.</li> </ol>
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Alinear la gestión de la tecnología a las nuevas tendencias tecnológicas de cara a los requerimientos de la JUNTA UCR.</li> </ol>
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS TI	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Procurar el uso de las mejores prácticas de gestión y administración de tecnologías de información conforme a la naturaleza de la JUNTA UCR.</li> </ol>
SERVICIOS TRANSACCIONALES Y OPERATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Realizar una evaluación del Core Bancario con que cuenta la JUNTA UCR.</li> <li>6. Valorar otros sistemas transaccionales que puedan cumplir con los requerimientos de la JUNTA UCR.</li> </ol>
SERVICIOS INTEGRADOS MULTICANALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Facilitar y promover el uso de la mayor cantidad de servicios que ofrezca la JUNTA UCR a través de internet y otros canales.</li> </ol>

Fuente: Plan Anual Operativo, PAO 2018.

Dotar a la JUNTA UCR de un Centro de Procesamiento principal y alterno, que permita asegurar la disponibilidad y continuidad de las operaciones del negocio. Esto significa una asignación de una partida de aproximadamente ¢365.496.000,00.

La partida se distribuye de la siguiente manera:

No. de Actividad	Actividad	Recursos
A	Actualización de la Plataforma Tecnológica de Comunicaciones	<p>₡175.560.000,00</p> <p>Presupuesto activo: Equipo de cómputo</p>
B	Actualización de la Plataforma Tecnológica de Servidores	<p>₡159.840.000,00</p> <p>Presupuesto activo: Equipo de cómputo</p>
C	Pago anual de alquiler sitio alternativo de procesamiento	<p>₡22.572.000,00</p> <p>Presupuesto gasto: alquiler centro alternativo de cómputo.</p>
D	Pago anual de la línea de comunicación al sitio alternativo	<p>₡7.524.000,00</p> <p>Presupuesto gasto: Servicios de telecomunicaciones.</p>

Fuente: Plan Anual Operativo, PAO 2018.

Para el 2019, el Departamento de Tecnologías de Información plantea continuar con el fortalecimiento y seguimiento a los procesos de transformación digital que se implementaron en 2018; adicionalmente; mejorar las funcionalidades de los algunos módulos del sistema de información con el que cuenta la JAFAP actualmente y la renovación de la plataforma de equipos de usuarios finales, según PAO 2019 y actividades adicionales del Departamento de Tecnología de información.

Se plantea también el reforzamiento de los equipos de seguridad, con el propósito de contar con los dispositivos idóneos de seguridad física y electrónica, que incrementen la prevención de riesgos y amenazas.

Las instalaciones de la JAFAP requieren de una infraestructura y mobiliario adecuado para mejorar el servicio de las personas afiliadas, por lo que es necesario un proceso de revisión, identificación e implementación de las mejoras.

### **3. 2. Informes anuales de labores**

El informe anual de labores de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica es un documento, cuyo propósito es demostrar con cifras que demuestran la transferencia con la que se realizó el quehacer de la Junta-UCR.

Los informes anuales de labores son elaborados de acuerdo con lo indicado en la sesión #5448, del 27 de mayo del 2010, que dice: “Establecer el 31 de marzo como fecha límite para la presentación de los subsiguientes informes de labores, con fundamento en el artículo 25 del Reglamento (...)”, y por recomendaciones de la Oficina de la Contraloría Universitaria en diferentes oficios.

La JAFAP deberá presentar al Consejo Universitario, el 31 de marzo de cada año, un informe anual de labores, el cual incluirá los estados financieros, auditados por una firma reconocida a nivel nacional, y cualesquiera otros datos relacionados con el estado y manejo del Fondo [...].

La Junta-UCR, una vez finalizado el año con apoyo de la Gerencia General y la Junta Directiva, comparte el informe anual de labores a través de diferentes medios; digitales ingresando a la página web de la Junta-UCR y se programan actividades en los diferentes recintos y sedes de la Universidad a nivel nacional.

En cumplimiento a la misión que tiene la Junta-UCR de informar a la comunidad universitaria sobre la planificación y ejecución de las metas y objetivos que fortalecen la solidez financiera, en pro de una sana administración.

El informe de anual de labores se compone de cuatro principales aportados sin menoscabar otros que se puedan integrar en el futuro.

### **3. 2. 1. Análisis de la cartera de crédito**

El análisis de crédito que realiza la Junta-UCR para otorgar un crédito a los afiliados es para determinar la capacidad de pago, lejos está valorar su compromiso de pago debido a que la cuota se cobra por deducción de planilla. El análisis de crédito se debe realizar independientemente que la deducción de la cuota sea de la planilla de pago del afiliado. La SUGEF no está facultada para supervisar y fiscalizar a la Junta-UCR. Sin embargo, algunas normas de la SUGEF son utilizadas de referencia para hacer los análisis de crédito. Una vez presentada la solicitud de crédito se revisa la documentación y se valora el tipo de garantía que se requiere. En este caso los requisitos varían de acuerdo con garantía que se utilizara para respaldar el crédito, si es hipotecaria, prendaria, fiduciaria (fiador interno o externo) o sobre aportes.

La documentación es revisada y analizada dependiendo del propósito del crédito por el analista de crédito en la plataforma de servicio, jefatura de crédito, ejecutivo de situaciones especiales, comité de crédito y por último la Junta Directiva.

Los créditos se otorgan a las personas físicas que trabajan para la Universidad de Costa Rica, no aplica para personas jurídicas. Existe la excepción de otorgar préstamos a personas jurídicas siempre y cuando el afiliado o cónyuge demuestren que son los dueños del 100% de las acciones de la sociedad y deben presentar cada año certificación de que esta condición se mantiene.

El presentar toda la documentación a como se indica en la lista de requisitos de cada crédito permitirá un mayor cumplimiento de los plazos de aprobación establecidos para cada línea de crédito.

En la siguiente sección, se procura hacer una mayor descripción de la cartera de crédito haciendo un análisis de los principales aspectos: presupuesto, ejecución real y antigüedad de saldos.

### 3. 2. 2. Presupuesto de colocación en efectivo de la cartera de crédito

Los montos por colocar anualmente para cada línea de préstamo serán fijados por la Junta Directiva en el presupuesto de la cartera anual. El contenido económico al Fondo, se genera del aporte patronal (2.5%) de los salarios que paga la Universidad y otro (2.5%) es del aporte obrero mensual que hacen las personas afiliadas y los recursos que se obtienen por las inversiones que hace la Junta-UCR en el sistema bancario nacional. El presupuesto para la cartera de crédito del 2018 es de ¢35.499 millones.

**Tabla 1: Presupuesto cartera de crédito 2018**

Presupuesto Crédito 2018		
Familia	Monto en colones	Peso
Créditos Sobre Aportes.	13.609.520.000	38%
Créditos Especiales	14.110.240.000	40%
Créditos de Vivienda	9.779.000.000	22%
<b>Total presupuesto</b>	<b>35.498.760.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan Anual Operativo, 2018, p.68

Como se puede observar para el 2018, se establece un presupuesto de ¢35.499 millones, de los cuales el 38% se asigna a préstamos Sobre Aportes, el 40% a los Especiales y el 22% a Vivienda.

La estrategia es que con la nueva colocación se dé una orientación diferente a la distribución de la cartera de crédito, por tanto, de cumplirse con esta colocación, se espera que los saldos de la cartera de crédito y su distribución se comporten de la siguiente manera:

**Tabla 2: Resumen cartera de crédito 2017-2018**

Resumen Saldo de la Cartera				
Familia	2017		2018	
	Monto en colones	Peso	Monto en colones	Peso
Créditos sobre Aportes.	36.168.100.964	27%	42.341.457.679	29%
Créditos Especiales	24.983.428.230	19%	32.293.485.728	22%
Créditos de Vivienda	70.445.714.505	54%	72.405.054.715	49%
Total presupuesto	131.597.243.699	100%	145.039.998.123	100%

Fuente: Plan Anual Operativo, 2018, p.69

Como se puede observar, de acuerdo con el presupuesto para el 2018 el saldo de la cartera de crédito al cierre de ese periodo fue de ¢145.040 millones de colones, de los cuales el 49% correspondería a Vivienda, el 22% a préstamos Especiales y el 29% a préstamos Sobre Aportes. Por tanto, la distribución de la cartera sufrió una modificación importante del 2017 al 2018, buscando un crecimiento mayor en las líneas de préstamos Sobre Aportes y Especiales, pero en menor proporción los créditos de Vivienda.

### 3. 2. 3. Cobertura de población

La población que compone la comunidad universitaria es de aproximadamente 9.815 personas: para periodo del 2017 se atendieron 11.090 operaciones de crédito.

**Tabla 3: Monto principal formalizado de crédito**

Línea de crédito	Colocación	Operaciones	Crédito promedio	Monto máximo otorgado Diciembre 2017
No fiduciario, Corriente	¢45.483.221.888	8.459	¢5.376.903	¢50.766.000
Especiales	¢8.790.681.305	2.402	¢3.659.734	¢25.698.319
Vivienda Hipotecaria	¢7.436.312.543	229	¢32.472.981	¢69.100.000
	¢61.710.215.736	11.090	¢5.564.492	¢145.564.319

Fuente: Informe anual de labores 2017

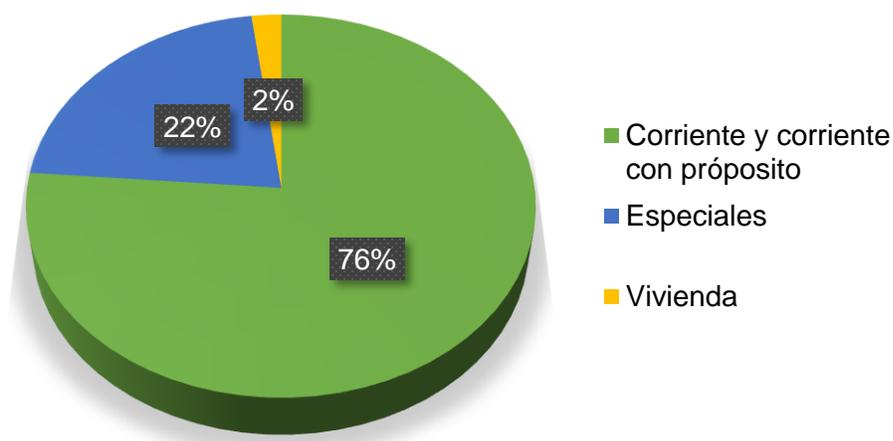
En este cuadro se ve el comportamiento de colocación y formalización de los créditos, según su grupo de familia.

### 3. 2. 4. Ejecución real por programa

En este punto la cartera deja ver la siguiente distribución de la cartera en 4 subgrupos.

- Corriente: Préstamo corriente, No Fiduciario y Gastos Navideños: cada uno estos préstamos están sujetos a utilizar como garantía los aportes obligatorios y los rendimientos acumulados.
- Corriente con propósito: son líneas de crédito que tienen como garantía los aportes y los rendimientos acumulados pero se utilizan para un fin específico.
- Especiales: dentro este grupo se encuentran todos aquellos préstamos sujetos a garantía fiduciaria, hipotecaria. Son créditos de tipo personales o con propósito, donde estos últimos la Junta-UCR no gira el monto a la persona afiliada, sino al proveedor del servicio o productos.
- Vivienda: son todos aquellos que incluyen préstamo con garantía hipotecaria para la adquisición o mejora de un bien inmueble, compra de lote, vivienda, construcción, cancelación de hipotecas, mejoras y ampliaciones.

**Gráfico 3: Distribución por familia de crédito**



Fuente: Informe de labores 2017

### 3. 2. 5. Valor de la cartera crediticia por antigüedad de saldos

El sistema de deducción de planilla de la Universidad de Costa Rica y el convenio de deducciones con el Ministerio de Hacienda y la gestión de cobro procura una alta recuperación de las cuotas de los préstamos que se otorgan.

**Tabla 4: Composición de la morosidad del 2017**

	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad de Préstamos</b>	<b>saldos</b>
nov-17	Morosos mayor a 1 día	312	1.840.223.753
	Operaciones al día	-42	(169.635.805)
	Cobros parciales	-62	(2.304.794)
	Operaciones morosas	61	338.145.943
dic-17	Morosos mayor a 1 día	331	2.006.429.097

Fuente: Informe anual de labores 2017

Del cuadro anterior, se determina que al mes de noviembre del 2017 existían 312 operaciones de crédito morosas y para diciembre del mismo año ingresan a proceso de cobro 19 operaciones más, al incorporarse nuevos casos se cierra el año con 331 para un saldo de ₡2.006 millones.

### 3. 2. 6. Inversiones en títulos valores

Este apartado tiene por objetivo informar sobre la gestión e inversión de los excesos de liquidez. Los recursos se invierten prioritariamente en la colocación de créditos a las personas afiliadas, según el estipulado en el Reglamento de la Junta-UCR.

Una vez que satisface la demanda de crédito, se procede a invertir los saldos de efectivo en títulos valores de instrumentos financieros del Sector Público, procurando los niveles de riesgos que se puedan presentar de rentabilidad y seguridad.

Al cierre del año 2017, las inversiones de la Junta-UCR ascendían a ₡18.038 millones de colones. Estas, actividades juegan un papel importante, debido a que contribuyen, en la cobertura de los gastos de operación y fortalecimiento de las reservas de liquidez de la Junta-UCR.

**Tabla 5: Rendimientos de las inversiones 2016-2017**

Inversiones <sup>1</sup>	Al 31-12-2016	Al 31-12-2017	Diferencia
A la vista	-	-	-
Corto Plazo	6.372.227.500	11.330.126.522	4.957.899.022
Largo Plazo	7.287.613.935	6.708.485.626	(579.128.309)
<b>Total Inversiones</b>	<b>13.659.841.435</b>	<b>18.038.612.148</b>	<b>4.378.770.713</b>

Fuente: Informe anual de labores 2017

Los rendimientos de las inversiones dependen del comportamiento del mercado y de los instrumentos financieros del Sector Público.

### 3. 2. 7. Situación financiera

Es un análisis de los Estados Financieros con el apoyo de herramientas internas como las políticas contables, directrices de la Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF, de las cuales no son de acatamiento obligatorio. Sin embargo, son útiles para funcionalidad de la Junta-UCR, y otras son las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

### 3. 2. 8. Sistema de ahorro

La Junta-UCR pone a disposición de los afiliados sistemas de ahorro con tasas de interés muy competitivas con respecto a otras instituciones financieras. A través de diferentes planes de ahorro, se crea un sistema muy ventajoso para motivar a la comunidad universitaria a desarrollar una cultura de ahorro.

**Tabla 6: Programas de ahorros**

<b>Programa de ahorro</b>	<b>Modalidad de cuentas de ahorros</b>
Ahorro a la vista	Flor de un Día, Ahorro a la vista Grupal, devolución de intereses, Depósito Automático de Salario.
Ahorro anual	Pastora y Cafeto
Ahorro a plazo	Ahorro Aguacate en plazos que van de 30 a 365 días.
Ahorro capitalizable	Ahorro Jícara en plazos que van de un año en adelante.

Fuente: Reglamento de inversiones.

La JAFAP podrá incluir, modificar o excluir modalidades de cuentas de ahorros actuales, así como las tasas de interés, los plazos y condiciones de suscripción, previa aprobación por parte de la Junta Directiva y entrarán a regir a partir de la firmeza del acta en que se tome el acuerdo o en la fecha en la que la Junta Directiva así lo disponga.

### 3. 2. 9. Colocación de la cartera de crédito

La Junta-UCR está enfocada a cumplir lo que establece la normativa, cuyos propósitos esenciales es solucionar los problemas de vivienda que presentan las personas afiliadas y orientar a las personas afiliadas en el mejor uso de los créditos.

**Tabla 7: Personas con crédito y sin créditos  
Años 2011-2017**

<b>Año</b>	<b>Con Crédito</b>	<b>%</b>	<b>Sin Crédito</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
2011	4.921	51,05	4.719	48,95	9.640
2012	4.828	70,47	2.023	29,53	6.851
2013	4.983	77,46	1.450	22,54	6.433
2014	5.180	55,93	4.082	44,07	9.262
2015	5.325	56,28	4.137	43,72	9.462
2016	5.351	55,66	4.262	44,34	9.613
2017	5.397	54,99	4.418	45,01	9.815

Fuente: Informe anual de labores 2017

En la figura anterior, se puede observar el comportamiento que ha venido teniendo la demanda crédito por parte de las personas afiliadas de la Junta-UCR, donde se muestra que la tendencia ha sido arriba del 50% de las personas afiliadas que

utilizan los préstamos de la Junta-UCR para financiar sus proyectos y gastos personales.

### 3. 3. Productos financieros

La cartera de crédito de la Junta-UCR, se compone de una variable oferta de productos financieros para el uso de las personas afiliadas de las cuales en la siguiente lista se muestra algunos de mayor demanda:

Línea de Crédito	Plazos	Tasas de interés
Corriente	Plazos Hasta ¢5,000,000 a 84 cuotas De ¢5,000,001 en adelante a 120 cuotas	Tasa de interés 16%
Gastos Navideños	Plazo de cancelación: 12 o 24 meses.	Tasa de interés: Para 12 meses:13% a.s.s Para 24 meses:16% a.s.s
No Fiduciario	El plazo máximo de cancelación será: Hasta ¢1,000,000 48 meses De ¢1.000.001 hasta ¢2.500.000 60 meses De ¢2,500,001 en adelante 72 meses	Tasa de Interés 19%
Especial Arreglo De Pago Por Situaciones Especiales	Plazo máximo: Hasta ¢6.000.000 a 48 meses plazo. Mayor a ¢6.000.000 a 144 meses plazo.	Tasa interés: 6%
Préstamo Especial Compra De Nicho	Plazo de cancelación: Hasta 60 cuotas.	Tasa de interés: 12% a.s.s.
Préstamo Especial Educativo	Plazo de cancelación: 60 meses.	Tasa de interés: 8% anual sobre saldos.
Préstamo Especial Emprendedores	Plazo de cancelación: 84 cuotas	Tasa de interés: 13% a.s.s.
Préstamo Especial Extraordinario	Plazo de cancelación: 60 cuotas.	Tasa de interés: 18% a.s.s.

Préstamo Especial D3e	Plazos de cancelación: -Hasta ¢12.000.000 a 10 años plazo. -Superior a ¢12.000.000 a 15 años plazo.	Tasa de interés: - Tasa: 15% garantía hipotecaria - Tasa: 16% garantía fiduciaria
Préstamo Especial Gastos Funerarios	Plazo de cancelación: Hasta ¢5.000.000 el plazo será de 48 cuotas. Superior a ¢5.000.001 el plazo será de 60 cuotas.	Tasa de interés: 8% a.s.s.
Préstamo Especial Marchamo	Plazo de cancelación: 12 cuotas	Tasa de interés: 10.50% anual sobre saldos.
Préstamo Especial Menaje	Plazo de cancelación: 60 cuotas	Tasa de interés: 17% a.s.s.
Préstamo Especial Ordinario	Plazo de cancelación: 60 cuotas.	Tasa de interés: 18% a.s.s.
Préstamo Especial Posgrado	Plazo de cancelación: 72 cuotas.	Tasa de interés: 8% anual sobre saldos.
Préstamo Especial Refinanciamiento De Deuda	Plazo máximo de cancelación: -Hasta ¢12.000.000 a 12 años plazo. -Superior a ¢12.000.000 a 20 años plazo.	Tasa de interés: a. Al 18% a. s. s. garantía fiduciaria. b. Al 16% a. s. s. garantía hipotecaria y Aportes.
Préstamo Especial Salud Y Recreación	Plazo de cancelación: 72 cuotas.	Tasa de interés: según plan de inversión: a. Recreación y cirugías estéticas: 10% a.s.s b. Gastos médicos: 8% a.s.s.

Préstamo Especial Situaciones Especiales	Plazo de cancelación: Fiduciaria: hasta 144 meses. Hipotecario: hasta 240 meses.	Tasa de interés: 15% anual sobre saldos.
Condiciones Para Los Casos De Excepcionalidad	Plazo de cancelación: Fiduciaria: hasta 144 meses Hipotecario: hasta 240 meses	Montos máximos a prestar: ¢15.000.000.00 garantía fiduciaria ¢30.000.000.00 garantía hipotecaria
Préstamo Especial Tecnológico	Plazo de cancelación: 60 meses.	Tasa de interés: - 15% anual - 8% anual: tecnologías amigables con el ambiente.
Préstamo Especial Trámites Legales Y Judiciales	Plazo de cancelación: 60 meses.	Tasa de interés: 18% a.s.s.
Préstamo Especial Vehículo	Plazo de cancelación: - 84 cuotas para vehículos nuevos, - 72 cuotas para vehículos de 1 a 5 años de antigüedad. - 60 cuotas para vehículos con más de 5 años de antigüedad.	Tasa de interés: Vehículos Nuevos:12% a. s. s. Vehículos de 1 a 5 años de antigüedad: 13% a. s. s. Vehículos con más de 5 años de antigüedad: 15% a. s. s. Vehículos Tecnologías Limpias: 8% a. s. s.
Vivienda Ordinaria / Extraordinaria	Plazo máximo 240 meses	Tasa de Interés 12% a.s.s. / 15% a. s. s.
Vivienda Solidaria	Plazo de cancelación: 240 cuotas	Tasa de interés: 8% a.s.s.
Vivienda Verde	Plazo de cancelación: 240 cuotas	Tasa de interés: de formalización 12% a.s.s.,

Fuente: elaboración propia del estudiantes con datos extraídos de las Políticas de Crédito.

Cada una de estas líneas de crédito se diferencia en sus condiciones y requisitos. Esto se da porque su creación tiene un propósito como lo menciona el segundo párrafo del artículo 41 del Reglamento de la Junta-UCR.

“Para nuevas líneas de préstamo, la Junta Directiva deberá justificar, razonadamente, el objetivo y alcances que se persiguen e informarlo al Consejo Universitario”.

Una nueva línea de crédito nace de una propuesta que se desarrolla en el Comité de Crédito y se eleva a la Junta Directiva para su estudio y posible aprobación, posterior visto bueno del Consejo Universitario.

El hecho que las líneas de crédito que ya, existen y futuras cuenten con políticas y condiciones establecidas la Junta Directiva se reserva el derecho de cambiarlas o solicitar otra documentación no estipulada, cuando considere que puede existir algún tipo de riesgo.

### **3. 4. Análisis financiero de la Junta-UCR**

En este apartado, se presenta un análisis resumido de los Estados Financieros auditados los últimos cinco años 2018, 2017, 2016, 2015, que se deben presentar al Consejo Universitario con fecha límite hasta el 31 de marzo de cada. Se muestra un análisis vertical y horizontal detallado del Balance de Situación Financiera, y lo Estados de Resultados de los cinco periodos mencionados.

#### **3. 4. 1. Análisis vertical del Balance de Situación**

El análisis vertical es una técnica útil para usar en los estados financieros. En el caso del estado de situación, se utiliza para comparar el total de activos o el total de pasivos y el capital contable. En el estado de resultados se utiliza para comparar los ingresos financieros.

**Tabla 8: Análisis vertical del Balance de Situación**

Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica  
Análisis vertical del Balance de Situación Comparativo  
Al 31 de diciembre de cada año en colones

Periodos	dic. 2018	dic. 2017	dic. 2016	dic. 2015	Análisis vertical			
					2018	2017	2016	2015
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Disponibilidades	3.272.237.293	6.308.761.243	4.525.727.598	735.664.195	1,9%	3,9%	3,1%	0,5%
Inversiones en instrumentos financieros	24.033.011.536	19.082.570.027	14.751.720.019	13.393.012.209	13,8%	11,9%	10,0%	9,7%
Cartera de crédito corto plazo	9.950.194.689	9.125.252.489	9.022.437.601	8.606.618.664	5,7%	5,7%	6,1%	6,2%
Cuentas y comisiones por cobrar	3.942.802.949	3.379.522.185	3.412.099.106	2.881.191.793	2,3%	2,1%	2,3%	2,1%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>41.198.246.467</b>	<b>37.896.105.944</b>	<b>31.711.984.324</b>	<b>25.616.486.861</b>	<b>23,7%</b>	<b>23,5%</b>	<b>21,6%</b>	<b>18,6%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
Cartera de crédito largo plazo	132.195.443.735	122.104.397.668	114.570.606.915	111.279.915.044	75,9%	75,8%	77,9%	80,7%
Bienes realizables		128.424.778			0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Bienes de uso	587.985.586	613.476.292	633.341.931	842.398.779	0,3%	0,4%	0,4%	0,6%
Otros Activos	182.053.465	256.352.672	192.298.467	169.031.274	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>132.965.482.786</b>	<b>123.102.651.410</b>	<b>115.396.247.313</b>	<b>112.291.345.097</b>	<b>76,3%</b>	<b>76,5%</b>	<b>78,4%</b>	<b>81,4%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>160.998.757.354</b>	<b>147.108.231.637</b>	<b>137.907.831.958</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>								
<b>PASIVOS</b>								
Obligaciones con el público	57.343.180.313	56.637.831.744	52.653.169.223	53.669.996.813	98,0%	98,3%	97,2%	99,2%
Cuentas por pagar y provisiones	1.144.463.314	961.165.091	1.538.649.366	458.533.103	2,0%	1,7%	2,8%	0,8%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>57.598.996.835</b>	<b>54.191.818.589</b>	<b>54.128.529.916</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Fondo de ahorro	115.676.085.626	103.399.760.513	92.916.413.049	83.779.302.041	66,4%	64,2%	63,2%	60,8%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>115.676.085.626</b>	<b>103.399.760.513</b>	<b>92.916.413.049</b>	<b>83.779.302.041</b>	<b>66,4%</b>	<b>64,2%</b>	<b>63,2%</b>	<b>60,8%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>147.108.231.638</b>	<b>137.907.831.957</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR.

**Activo:** En esta clasificación se encuentran las cuentas de disponibilidades en efectivo, inversiones en títulos valores, cartera de crédito, bienes o productos adquiridos para la venta, bienes de uso y otros activos.

Para este análisis, se incluyó como base el activo total para cada año de análisis. El activo corriente representó un 18.6% en el año 2015, siendo las inversiones en instrumentos financieros el rubro más significativo, representando un 9.7% del activo total. En el 2016 este representó un 21.6%, donde la cartera de crédito de corto plazo representó un 6.1% seguido por la inversión en instrumentos financieros con un 10,0% del activo total. En el año 2017 el activo corriente representó un 23,5%, el rubro de instrumentos financieros significó el 11,9% del activo total. Para el año 2018, los activos corrientes representaron un 23,7% del activo total, dándose un crecimiento siempre en la inversión de instrumentos financieros.

En lo que respecta a los activos no corrientes, este representó un promedio del 76% del activo total para los años 2017 y 2018, en el 2015 fue un 80.7% mientras que en el año 2016 este alcanzó un 77,9%. Las partidas de pasivos, representó

para los cuatro años un promedio 98.2%, las cuentas por pagar y provisiones no han sido significativas, en el año 2015 fue donde se alcanzó el porcentaje más alto de un 2.8% del activo total.

Pasivo: Las partidas de pasivos están conformadas, principalmente, por las captaciones que se generan mediante los sistemas de ahorro. En este apartado, se muestran las obligaciones de la Junta, a saber: Flor de un Día (ahorro a la vista), Cafeto/Pastora (ahorro anual/navideño), Aguacate (ahorro extraordinario a plazo) y Jícara (ahorro capitalizable).

El patrimonio obtuvo un 60.8% y 63.2% del total de activo para los años 2015 y 2016. En el año 2017, este alcanzó un 64.2% del total de activo. En el año 2018 el patrimonio fue de un 66.4%, lo que significa un promedio de 63.6% del fondo de ahorro obligatorio para el total de activo. La Junta-UCR muestra una tendencia directa entre la captación de recursos y la colocación.

### **3. 4. 2. Análisis horizontal del Balance de Situación**

Este análisis horizontal, se emplea para evaluar las tendencias de las partidas a lo largo de los períodos, lo cual permite determinar variaciones relevantes que servirán de enfoque en el análisis. Las variaciones se presentan tanto en términos relativos como absolutos para no producir conclusiones incorrectas por el efecto de eventos externos.

**Tabla 9: Análisis horizontal del Balance de Situación**

Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica  
Análisis horizontal nominal y relativo del Balance de Situación Comparativo  
Al 31 de diciembre de cada año en colones

Periodos	dic. 2018	dic. 2017	dic. 2016	dic. 2015	Análisis horizontal nominal				Análisis horizontal relativo				
					2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	
<b>ACTIVOS</b>													
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>													
Disponibilidades	3.272.237.293	6.308.761.243	4.525.727.598	735.664.195	(3.036.523.950)	1.783.033.645	3.790.063.403	(158.233.178)	-48%	39%	515%	-18%	
Inversiones en instrumentos financieros	24.033.011.536	19.082.570.027	14.751.720.019	13.393.012.209	4.950.441.509	4.330.850.008	1.358.707.810	2.899.596.072	26%	29%	10%	28%	
Cartera de crédito corto plazo	9.950.194.689	9.125.252.489	9.022.437.601	8.606.618.664	824.942.200	102.814.888	415.818.937	807.664.565	9%	1%	5%	10%	
Cuentas y comisiones por cobrar	3.942.802.949	3.379.522.185	3.412.099.106	2.881.191.793	563.280.764	(32.576.921)	530.907.313	258.730.483	17%	-1%	18%	10%	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>41.198.246.467</b>	<b>37.896.105.944</b>	<b>31.711.984.324</b>	<b>25.616.486.861</b>	<b>3.302.140.523</b>	<b>6.184.121.620</b>	<b>6.095.497.463</b>	<b>3.807.757.942</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>													
Cartera de crédito largo plazo	132.195.443.735	122.104.397.668	114.570.606.915	111.279.915.044	10.091.046.067	7.533.790.753	3.290.691.871	14.842.444.911	8%	7%	3%	15%	
Bienes realizables		128.424.778			(128.424.778)	128.424.778			-100%				
Bienes de uso	587.985.586	613.476.292	633.341.931	842.398.779	(25.490.706)	(19.865.639)	(209.056.848)	(39.621.490)	-4%	-3%	-25%	-4%	
Otros Activos	182.053.465	256.352.672	192.298.467	169.031.274	(74.299.207)	64.054.205	23.267.193	(412.501)	-29%	33%	14%	0%	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>132.965.482.786</b>	<b>123.102.651.410</b>	<b>115.396.247.313</b>	<b>112.291.345.097</b>	<b>9.862.831.376</b>	<b>7.706.404.097</b>	<b>3.104.902.216</b>	<b>14.802.410.920</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>160.998.757.354</b>	<b>147.108.231.637</b>	<b>137.907.831.958</b>	<b>13.164.971.899</b>	<b>13.890.525.717</b>	<b>9.200.399.679</b>	<b>18.610.168.862</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>16%</b>	
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>													
<b>PASIVOS</b>													
Obligaciones con el público	57.343.180.313	56.637.831.744	52.653.169.223	53.669.996.613	705.348.569	3.984.662.521	(1.016.827.590)	8.302.987.028	1%	8%	-2%	18%	
Cuentas por pagar y provisiones	1.144.463.314	961.165.091	1.538.649.366	458.533.103	183.298.223	(577.484.275)	1.080.116.263	-181.986.234	19%	-38%	236%	-28%	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>57.598.996.835</b>	<b>54.191.818.589</b>	<b>54.128.529.916</b>	<b>888.646.792</b>	<b>3.407.178.246</b>	<b>63.288.673</b>	<b>8.121.000.794</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>													
Fondo de ahorro	115.676.085.626	103.399.760.513	92.916.413.049	83.779.302.041	12.276.325.113	10.483.347.464	9.137.111.008	10.489.168.065	12%	11%	11%	14%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>115.676.085.626</b>	<b>103.399.760.513</b>	<b>92.916.413.049</b>	<b>83.779.302.041</b>	<b>12.276.325.113</b>	<b>10.483.347.464</b>	<b>9.137.111.008</b>	<b>10.489.168.065</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>147.108.231.638</b>	<b>137.907.831.957</b>	<b>13.164.971.905</b>	<b>13.890.525.710</b>	<b>9.200.399.681</b>	<b>18.610.168.859</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>16%</b>	

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

El activo corriente presenta un crecimiento del 17% en el año 2015 y un 24% en el 2016, crece un 20% en el 2017 y para el último año el crecimiento es leve crece un 9% en el año 2018. La principal disminución en ese año fue en las cuentas de disponibilidades con una baja del 48%.

El total de activo se mantuvo positivo en 16% en el año 2015, aumentó un 7% en el 2016, 9% en el 2017 y un 8% en el año 2018. El aumento más significativo en los activos totales durante el período de análisis, fue la partida de otros activos (inmuebles maquinaria y equipo neto), que en el año 2017 tuvo un incremento del 33%.

En lo que respecta al pasivo total, en el año 2015 se dio un aumento del 18%, en el año 2016 no hubo crecimiento y un incremento del 6% y 2% para los años 2017 y 2018, respectivamente. El aumento significativo del año 2016 se debe a un aumento del pasivo circulante, el cual fue de un 236%, producto del aumento en las cuentas por pagar y provisiones.

El patrimonio ha tenido crecimientos del 14% en el año 2015, 11% en el 2016, un 11% en el 2017 y 12% para el año 2018. Las partidas con incremento más

significativas son las del fondo de ahorro que mantienen un promedio del 12% para los años que se analizan.

El patrimonio ha tenido crecimientos del 14% en el año 2015, 11% en el 2016, un 11% en el 2017 y 12% para el año 2018. Las partidas con incremento más significativas son las del fondo de ahorro que mantienen un promedio del 12% para los años que se analizan.

La Junta-UCR ha venido manteniendo un crecimiento equilibrado en su total de activos, producto fundamentalmente por la estabilidad de las inversiones en instrumentos financieros y cuentas y comisiones por pagar, principalmente en el año 2017. Así mismo, el nivel de endeudamiento ha disminuido de manera significativa en el último año, dado el uso de financiamiento de corto plazo para la adquisición de activos con pasivo circulante.

### **3. 4. 3. Análisis vertical del Estado de Resultados**

El Estado de Resultados muestra los rendimientos netos obtenidos al año de 31 diciembre del 2014 al 31 diciembre 2018. Para efecto de análisis, se toman en cuenta las partidas de ingresos y gastos ejecutados y se comparan con los cinco periodos que se analizan.

**Tabla 10: Análisis vertical del Estado de Resultados**

**Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica**  
**Análisis vertical del Estado de Resultados Integral**  
**del periodo terminado al 31 de diciembre de cada año en colones**

PERIODOS	dic. 2018	dic. 2017	dic. 2016	dic. 2015	Análisis vertical			
					2018	2017	2016	2015
Ingresos Financieros								
<b>Total de Ingresos Financieros</b>	<b>16.598.220.728,00</b>	<b>15.676.239.338,35</b>	<b>14.312.157.090,62</b>	<b>13.328.677.273,33</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Gastos Financieros								
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>4.703.898.969,30</b>	<b>4.961.081.622,23</b>	<b>5.125.049.646,20</b>	<b>4.659.320.265,54</b>	<b>28,3%</b>	<b>31,6%</b>	<b>35,8%</b>	<b>35,0%</b>
Gastos por deterioro de activos	20.015.796,10	23.203.157,50	70.444.045,09	12.948.505,98	0,1%	0,1%	0,5%	0,1%
Ingresos por recuperación de activos y disminución	473.122,17	8.676.716,04	10.286.465,82	7.631.549,92	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>11.874.779.084,74</b>	<b>10.700.931.274,66</b>	<b>9.126.949.865,15</b>	<b>8.664.040.052,26</b>	<b>71,5%</b>	<b>68,3%</b>	<b>63,8%</b>	<b>65,0%</b>
Otros Ingresos de Operación								
<b>Total otros ingresos operativos</b>	<b>31.880.882,05</b>	<b>55.150.893,99</b>	<b>32.115.107,10</b>	<b>29.023.661,41</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>
Otros gastos de operación								
<b>Total otros otros gastos de operación</b>	<b>63.472.532,81</b>	<b>66.974.165,81</b>	<b>17.559.893,03</b>	<b>17.447.485,58</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>11.843.187.433,98</b>	<b>10.689.108.002,84</b>	<b>9.141.505.079,22</b>	<b>8.675.616.228,09</b>	<b>71,4%</b>	<b>68,2%</b>	<b>63,9%</b>	<b>65,1%</b>
Gastos Administrativos								
<b>Total de gastos Administrativos</b>	<b>2.259.763.833,07</b>	<b>2.165.109.764,70</b>	<b>2.196.051.488,38</b>	<b>2.233.480.064,98</b>	<b>13,6%</b>	<b>13,8%</b>	<b>15,3%</b>	<b>16,8%</b>
<b>RENDIMIENTO NETO DEL PERIODO</b>	<b>9.583.423.600,91</b>	<b>8.523.998.238,14</b>	<b>6.945.453.590,84</b>	<b>6.442.136.163,11</b>	<b>57,7%</b>	<b>54,4%</b>	<b>48,5%</b>	<b>48,3%</b>

Fuente: elaboración propia del estudiante con extraídos de la Junta-UCR

Ingresos: Los ingresos de la Junta están conformados por los intereses generados en la colocación de créditos, los rendimientos de las inversiones en títulos valores y otros ingresos operativos.

El total de gastos asciende a ¢7.027 millones durante el 2018 (¢4.704 millones de gastos financieros, ¢64 millones de gastos operativos, ¢2.260 millones de gastos administrativos). Al ser la Junta una unidad de servicios financieros, uno de los rubros importantes dentro de las partidas de gastos, lo constituyen los egresos relativos a las obligaciones financieras con las personas afiliadas ahorrantes.

La rentabilidad de la Junta-UCR, se da través de rendimiento obtenido durante los periodos contables que van del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, refleja un monto de ¢6.931 millones para el año 2016, el rendimiento mostró un incremento de 7.78%.

Respecto al del 2018, el rendimiento neto obtenido presenta un aumento del 12.64%, considerando la aprobación de devolución de intereses del periodo.

**Tabla 11: Rendimiento neto del 2016-2017**

Rendimiento neto	
Año	Rendimiento neto
2015	6.430.559.987,28
2016	<u>6.930.898.376,77</u>
Variación absoluta	500.338.389,49
Variación	7,78%
2017	8.535.821.510,30
2018	<u>9.615.015.251,67</u>
Variación absoluta	1.079.193.741,37
Variación	12,64%

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

### 3. 4. 4. Análisis horizontal del Estado de Resultados

El presente cuadro muestra un análisis detallado del Estado de Resultados Integral y las variaciones nominales y porcentuales para cada año del análisis:

**Tabla 12: Análisis horizontal del Estado de Resultados**

Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica													
Análisis horizontal nominal y relativo del Estado de Resultados													
del periodo terminado al 31 de diciembre de cada año en colones													
PERIODOS	Análisis horizontal nominal				Análisis horizontal relativo								
	dic. 2018	dic. 2017	dic. 2016	dic. 2015	2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	
<b>Ingresos Financieros</b>													
<b>Total de Ingresos Financieros</b>	16.598.220.728,00	15.676.239.338,35	14.312.157.090,62	13.328.677.273,33	921.981.389,65	1.364.082.247,73	982.479.817,29	1.622.923.293,21	6%	10%	7%	14%	
<b>Gastos Financieros</b>													
<b>Total de gastos financieros</b>	4.703.898.369,30	4.961.081.622,23	5.125.049.646,20	4.659.320.265,54	- 257.182.652,93	- 163.968.023,97	465.729.380,66	368.660.209,39	-5%	-3%	10%	8%	
Gastos por deterioro de activos	20.015.796,10	23.203.157,50	70.444.045,09	12.948.505,98	- 3.187.361,40	- 47.240.887,59	57.495.539,11	28.453.293,89	-14%	-67%	444%	-69%	
Ingresos por recuperación de activos y disminución	473.122,17	8.676.716,04	10.286.465,82	7.631549,92	- 8.203.933,87	- 1.609.749,78	2.654.915,90	19.739.935,47	-95%	-16%	35%	-72%	
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	11.874.779.084,74	10.700.931.274,66	9.126.949.865,15	8.664.040.052,26	1.173.847.810,08	1.573.981.409,51	462.909.812,89	1.272.976.442,77	11%	17%	5%	17%	
<b>Otros Ingresos de Operación</b>													
<b>Total otros ingresos operativos</b>	31.880.882,05	55.150.893,99	32.115.107,10	29.023.661,41	- 23.270.011,94	23.035.786,89	3.091.445,69	4.724.136,45	-42%	72%	11%	19%	
<b>Otros gastos de operación</b>													
<b>Total otros gastos de operación</b>	63.472.532,81	66.974.165,81	17.559.893,03	17.447.485,58	- 3.501.633,00	49.414.272,78	112.407,45	- 2.643.703,91	-5%	281%	1%	-13%	
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	11.843.187.433,98	10.689.108.002,84	9.141.505.079,22	8.675.616.228,09	1.154.079.431,14	1.547.602.923,62	465.888.851,13	1.280.344.283,13	11%	17%	5%	17%	
<b>Gastos Administrativos</b>													
<b>Total de gastos Administrativos</b>	2.259.763.833,07	2.165.109.764,70	2.196.051.488,38	2.233.480.064,98	94.654.068,37	- 30.941.723,68	- 37.428.576,60	120.356.417,35	4%	-1%	-2%	6%	
<b>RENDIMIENTO NETO DEL PERIODO</b>	9.583.423.600,91	8.523.998.238,14	6.945.453.590,84	6.442.136.163,11	1.059.425.362,77	1.578.544.647,30	503.317.427,73	1.159.987.865,78	12%	23%	8%	22%	

Fuente: elaboración propia del estudiante con extraídos de la Junta-UCR

Los ingresos de la Junta-UCR han tuvo su nivel más alto de crecimiento en el año 2015 de un 14%, pasando a un 7% en el 2016 y un 10% en el 2017, luego su nivel más bajo en el año 2018 de un 6%. Pero de forma absoluta sí hubo un aumento constante: pasando de ₡15.676.239.338 a ₡16.598.220.728.

Los gastos de operación de los años que se analizan presentan una tendencia hacia la baja. Los gastos financieros fueron de un 8% en el año 2015, aumentaron un 10% en el 2016, disminuyeron un -3% en el 2017; sin embargo, en

el año 2015 estos gastos tuvieron otra disminución del -5% con respecto al año anterior.

La Junta-UCR muestra un nivel de crecimiento de sus ingresos en el período de estudio y desde el 2014 han mostrado una tendencia al crecimiento, lo cual es positivo para la Junta-UCR, igual ha sido el comportamiento de los gastos administrativos. Así mismo, los gastos financieros tuvieron una disminución muy favorable, de un -5% en el 2018, lo cual aumento los rendimientos, los cuales han venido con una tendencia de crecimiento.

### **3. 5. Análisis de las razones financieras**

El presente análisis procura cuantificar, mediante el establecimiento de patrones de medida, diferentes aspectos de la condición y el desarrollo financiero de la Junta, de acuerdo con los objetivos y sus áreas de interés, con el fin de lograr una mejor comprensión del desempeño de la Administración.

Para el análisis de las razones financieras, se utilizan las series de los años 2014 al 2017, en procura de establecer la tendencia en cada uno de sus indicadores y su valoración con la gestión interna realizada.

#### **3. 5. 1. Indicadores de liquidez**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones que se han adquirido a medida que estas se vencen o sean exigibles.

Esa capacidad de los activos de atender las obligaciones va a depender de la estructura y de la posibilidad de convertir en efectivo determinados activos.

Específicamente sobre los resultados del periodo evaluado, conviene señalar que los niveles de disponibilidades y de las inversiones han permitido la continuidad del negocio, mostrando indicadores, en general, muy estables.

Para el caso del indicador de Disponibilidades más Inversiones a Pasivo Total, el incremento experimentado en el 2017 se debió a que las captaciones para

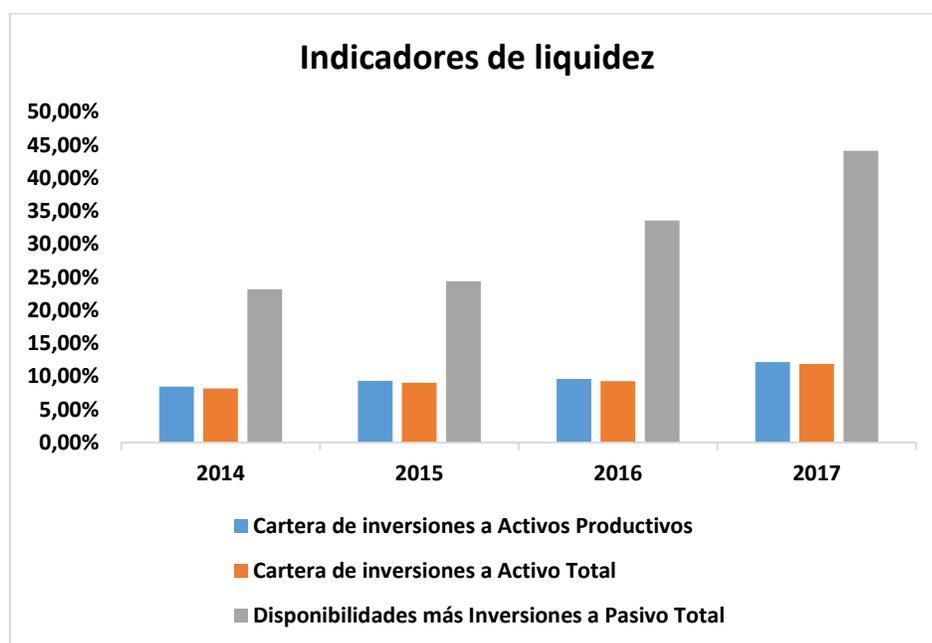
ese año no registraron aumento respecto al saldo del 2016. Lo anterior, como resultado del plan de acción sobre el saldo de ahorros voluntarios de las personas ex afiliadas.

**Tabla 13: Indicadores de liquidez**

Indicadores de liquidez	2014	2015	2016	2017
Cartera de inversiones a Activos Productivos	8,48%	9,34%	9,61%	12,16%
Cartera de inversiones a Activo Total	8,19%	9,03%	9,29%	11,85%
Disponibilidades más Inversiones a Pasivo Total	23,18%	24,37%	33,56%	44,08%

Fuente: elaboración propia del estudiantes con extraídos de la Junta-UCR

**Gráfico 4: Indicadores de liquidez**



Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

### 3. 5. 2. Indicadores de rentabilidad

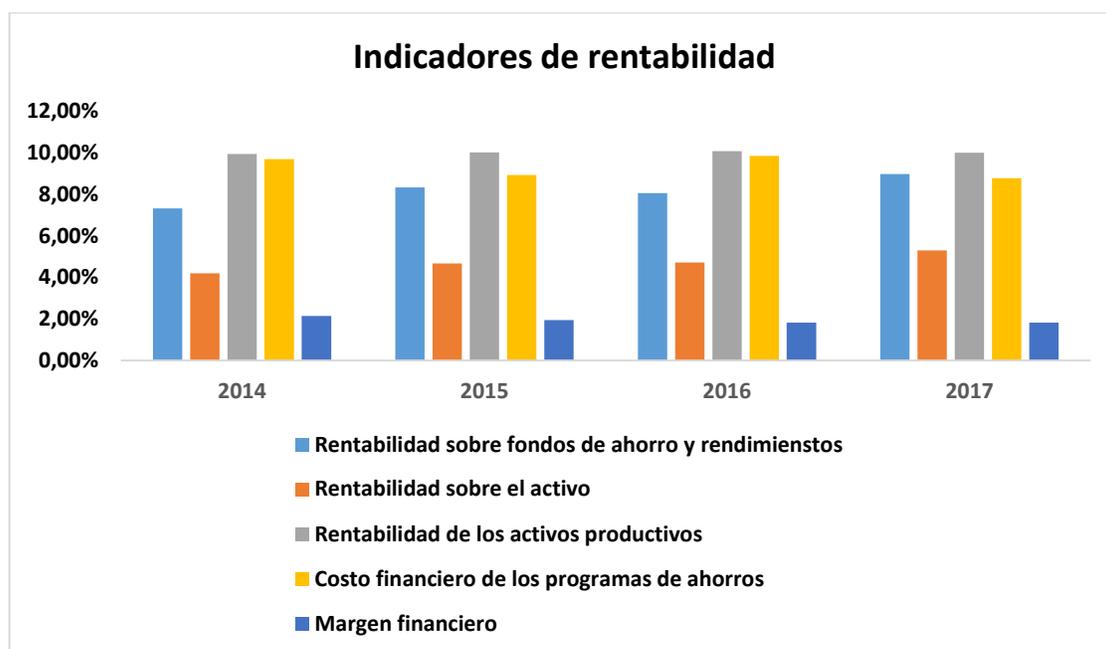
Los indicadores de rentabilidad miden la eficacia de la Administración para gestionar y generar los beneficios esperados.

Conforme se observa en los indicadores, la rentabilidad ha mostrado, en general, niveles muy semejantes, destacándose que, en los últimos dos años, tanto la rentabilidad del Fondo como la de los activos han registrado mayores porcentajes que los del 2013 y 2014.

**Tabla 14: Indicadores de rentabilidad**

Indicadores de rentabilidad	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad sobre fondos de ahorro y rendimientos	7,32%	8,32%	8,05%	8,96%
Rentabilidad sobre el activo	4,20%	4,67%	4,72%	5,29%
Rentabilidad de los activos productivos	9,93%	10,00%	10,07%	9,99%
Costo financiero de los programas de ahorros	9,68%	8,92%	9,84%	8,76%
Margen financiero	2,15%	1,95%	1,83%	1,83%

Fuente: elaboración propia del estudiantes con datos extraídos de la Junta-UCR.

**Gráfico 5: Indicadores de rentabilidad**

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

### 3. 5. 3. Indicadores de estructura y apalancamiento

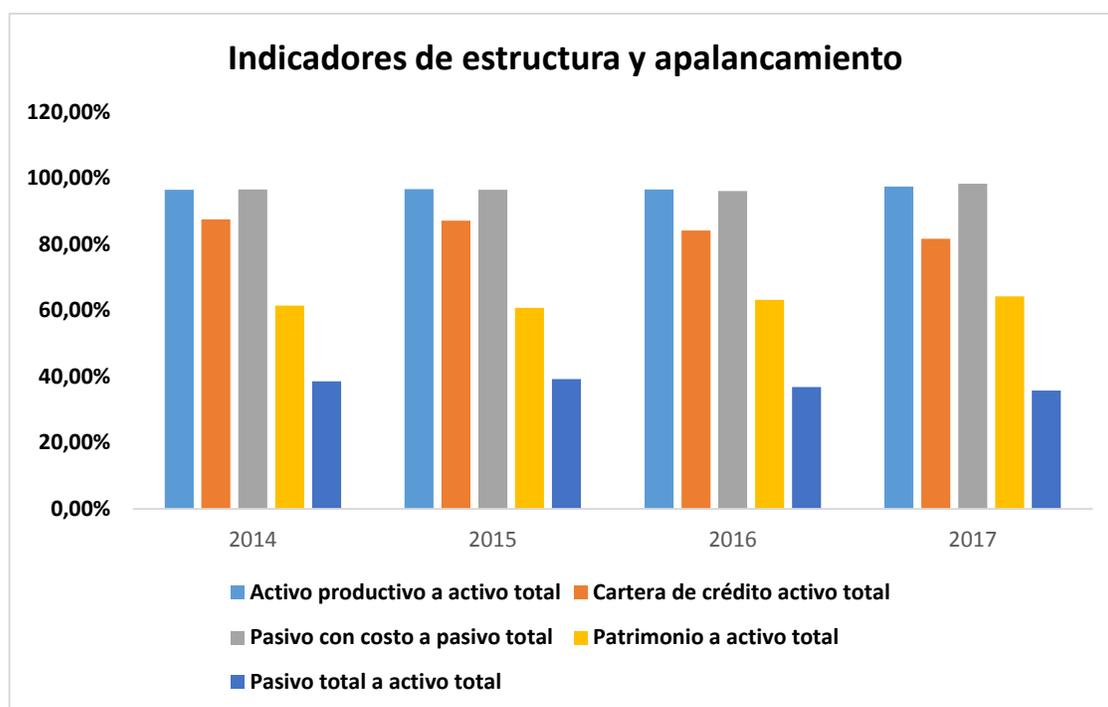
Al analizar las principales actividades que la Junta-UCR desarrolla (crédito, captación, administración del Fondo e inversiones), se determina que un alto porcentaje (97% o más) de los recursos que son captados o recibidos mediante aportes, se destinan a actividades productivas, siendo la colocación de crédito la que representa el mayor porcentaje. Lo anterior es totalmente congruente con lo establecido en el artículo 32 del Reglamento de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica.

Otro aspecto por destacar es el porcentaje del Patrimonio a los Activos Totales, lo cual muestra la solvencia de la Junta UCR.

**Tabla 15: Indicadores de estructura y apalancamiento**

<b>Indicadores de estructura y apalancamiento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Activo productivo a activo total	96,52%	96,68%	96,57%	97,47%
Cartera de crédito activo total	87,58%	87,12%	84,21%	81,70%
Pasivo con costo a pasivo total	96,55%	96,49%	96,13%	98,33%
Patrimonio a activo total	61,43%	60,75%	63,16%	64,22%
Pasivo total a activo total	38,57%	39,25%	36,84%	35,78%

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

**Gráfico 6: Indicadores de estructura y apalancamiento**

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

### 3. 5. 4. Indicadores de gestión

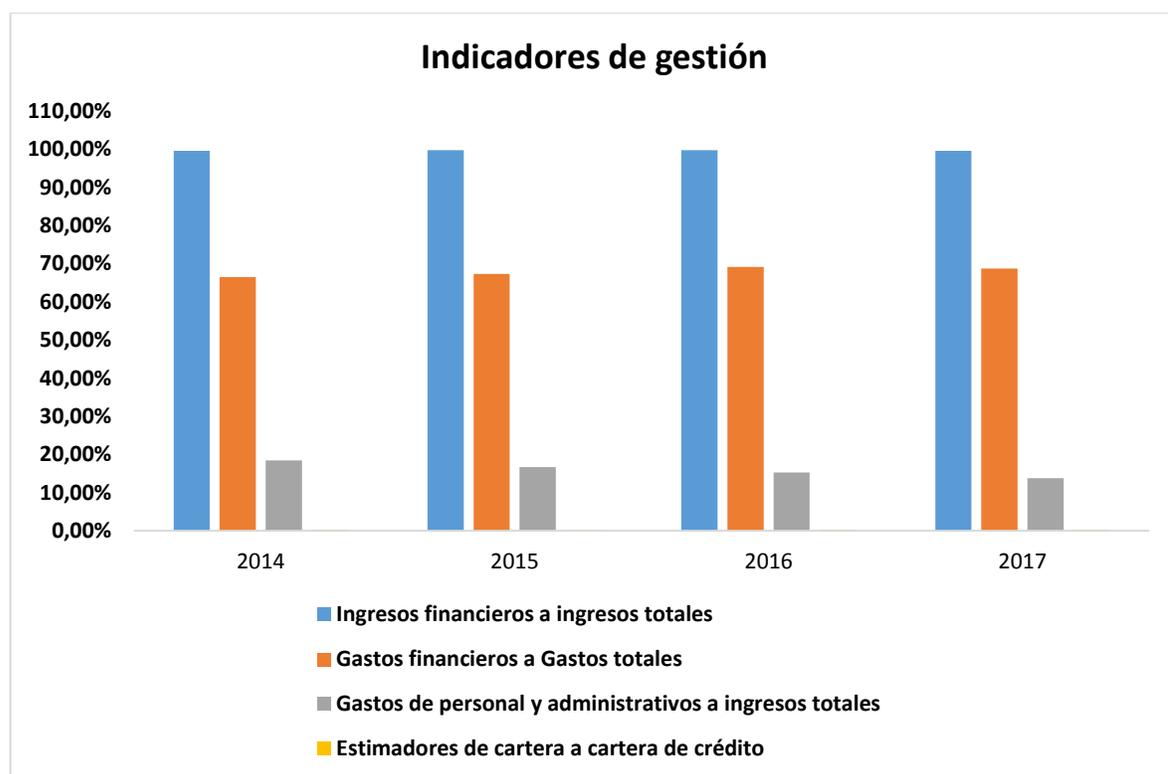
Estos indicadores tienen como objetivo evaluar el nivel de eficiencia, la capacidad técnica y administrativa del manejo de las operaciones de la entidad.

**Tabla 16: Indicadores de gestión**

Indicadores de gestión	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros a ingresos totales	99,55%	99,73%	99,70%	99,59%
Gastos financieros a Gastos totales	66,42%	67,30%	69,17%	68,75%
Gastos de personal y administrativos a ingresos totales	18,41%	16,71%	15,30%	13,76%
Estimadores de cartera a cartera de crédito	0,24%	0,21%	0,23%	0,23%

Fuente: elaboración propia del estudiante con datos extraídos de la Junta-UCR

**Gráfico 7: Indicadores de gestión**



Fuente: elaboración propia del estudiantes con datos extraídos de la Junta-UCR

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS PARA LA ELECCIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COLOCACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO**

En este capítulo, se desarrollará la propuesta de un modelo de actualización para la cartera de crédito de la Junta-UCR, debido a la reforma total del reglamento que entro a regir en diciembre del año 2017.

Analizar una propuesta para implementar un modelo de actualización de la cartera de crédito que permita que incremente la colocación de crédito entre las personas afiliadas. Para el modelo de actualización de la cartera propuesto es necesario hacer comparaciones de la normativa anterior y después de la reforma reglamentaria llevada a cabo recientemente.

### **4. 1. Objetivo de la propuesta**

Actualizar el modelo actual de la cartera de crédito para incrementar la colocación en los próximos años, a través de la mejora de los procesos para el otorgamiento de crédito y la adopción de un seguro de caución como garantía para respaldar los créditos.

### **4. 2. Variables de la reforma para el departamento de Crédito y Cobro**

En el proceso de investigación se encontraron las siguientes variables las cuales se determinan con la elaboración del análisis FODA que se menciona en el capítulo II, estos son procesos que exponen los objetivos organizacionales definidos para mantener el buen funcionamiento de la Junta-UCR y, por ende, el departamento de Crédito y Cobro.

El actual Reglamento de la Junta-UCR trajo consigo cambios sustanciales que provocaron un aumento de las solicitudes de crédito, porque los créditos que requerían cumplir la mitad del plazo pactado para su renovación, esta política fue derogada, lo que implica que las personas afiliadas, ya no tengan que esperar para solicitar nuevamente el crédito.

Las siguientes son algunas de las variables encontradas:

- Afiliados que no tienen créditos: es necesario establecer herramientas para determinar, porque existen personas afiliadas que no tienen créditos con la Junta-UCR.
- Los supuestos para determinar el presupuesto de colocación: la Gerencia General establece el crecimiento de la colocación de la cartera de crédito mediante la determinación condiciones de requerimientos de las líneas de crédito.
- Segmentación del producto: las personas afiliadas de la Junta-UCR de acuerdo a nuevas tendencias de gustos y preferencias obligan hacer cambios en la cartera.
- Política salarial para el recurso humano: salario único para las nuevas contrataciones o traslado de personal interno a otros puestos dentro del a entidad.

#### **4. 3. Propuesta para la Cartera de crédito de la Junta-UCR**

En un mercado tan dinámico y competitivo como en el que se ubica la Junta-UCR, es fundamental seguir ganando posicionamiento día con día entre los afiliados. Por esta razón, la presente propuesta es buscar fortalecer procedimientos eficientes dentro de la cartera de crédito para ser atractiva y los afiliados no tengan que buscar otras opciones de crédito externas a la institución.

La propuesta de actualización del modelo actual en el presente trabajo de investigación pretende complementarlo de forma que se conviertan en una herramienta integral para la administración del riesgo de crédito y la colocación de la cartera de crédito, enfocándose siempre por lo ya establecido en el Reglamento y las políticas de crédito de la Junta-UCR.

Con la entrada en vigencia del nuevo Reglamento de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, se inicia el

proceso de transición con la implementación de nuevas funciones, puestos e instrumentos para regular de acuerdo a las nuevas tendencias, este cambio implica que se van a ejercer nuevos controles y se van a tener nuevas exigencias, las cuales deben ser vigiladas por los comités y la Asesoría Legal, lo cual implica que la Junta-UCR debe ser cada vez más eficientes y con un enfoque funcional mejor definido.

#### **4. 3. 1. Fundamentación de la propuesta**

Este trabajo de investigación se ha enfocado en presentar una propuesta de actualización de la cartera de crédito de la Junta-UCR enfocada en la colocación de la cartera, después del actual Reglamento de la Junta-UCR.

La contribución que puede llevar este trabajo al departamento de Crédito y Cobro, será de gran apoyo para la colocación de la cartera de crédito, porque se podrán determinar con mejor eficiencia las decisiones que van dirigidas alcanzar las metas y objetivos de colocación en un mayor nivel.

Los procesos que van desde la solicitud de información para la realización de un préstamo, presentación de solicitud y las garantías, así como cualquier otro proceso que lleve a la aprobación o negación de una solicitud de crédito implica que la persona afiliada en alguno parte del proceso se sienta frustrado al punto de querer trasladar su solicitud a una institución financiera diferente a la Junta-UCR.

Partiendo del análisis e interpretación de la norma jurídica, se procura obtener una mayor aclaración de cada una de las funciones de los departamentos de la Junta-UCR para entender cuáles de estos se ven involucrados en el proceso de tramitología de un préstamo para no perder esa integridad de las actividades que acompañan una solicitud de crédito y las garantías.

#### **4. 3. 2. Análisis general del procedimiento para otorgar un crédito**

El proceso consta de etapas que van hacer manejas de acuerdo al tipo de préstamo que se solicita.

- Información sobre los servicios de crédito y plazo que debe tener una persona afiliada trabajando para la Universidad para solicitar un crédito.
- Análisis de la solicitud de conformidad al tipo de préstamo.
- Aceptación de la solicitud y/o indicación del tiempo que debe esperar para presentar la solicitud.
- Notificación para la formalización y desembolso.

#### ***Información de los servicios***

Una vez que una persona afiliada se presenta a la plataforma de servicios de crédito de la Junta-UCR solicitando información sobre los productos que se ofrecen. Se verifica en la base de datos del sistema electrónico su estado actual: Activo o Ex afiliado (Liquidación por jubilación, liquidación).

Una persona exafiliada es aquella persona cuya relación laboral con la Universidad de Costa Rica finalizó. Por ende, no es candidato para que se le otorgue un préstamo.

Los funcionarios activos son los que mantienen una relación laboral con la Universidad de Costa Rica.

La persona afiliada activa debe haber percibido de la Universidad salario mínimo los últimos seis meses. Una vez que indica su pretensión sobre el tipo de préstamo que solicita las políticas de crédito establecen plazos mínimos para otorgar o atender una solicitud de crédito.

- Préstamos para vivienda. El solicitante debe haber cotizado al menos 24 meses para el Fondo.

- Préstamos personales. Son los préstamos corrientes y No Fiduciario el solicitante debe haber cotizado al menos 6 meses al Fondo.
- Préstamos con un plan de inversión específica: Para optar por un préstamo especial, el solicitante debe cumplir con alguna de las siguientes condiciones:
  - a. 12 meses de cotizar para el Fondo.
  - b. Estar en Propiedad y 6 meses de cotizar.
  - c. Establecer garantía hipotecaria y 6 meses de cotizar.

### ***Análisis de la solicitud de crédito***

Una vez que revisado el punto anterior se procede a indicarle al afiliado cuál es su situación. Aquí se le indica a la persona si procede o se le niega la solicitud de crédito o se le solicitan los requisitos específicos para hacer un análisis de crédito, presentando documentos de otras instituciones como son: Estados de cuentas, constancias de deudas o documentos de embargos, etc.

El ejecutivo de crédito le provee toda la información respectiva de la opción u opciones de crédito que son de interés del afiliado

### ***Aceptación de la solicitud o tiempo que debe esperar***

Obtenido el resultado del análisis del crédito, se le indica al afiliado que presente los documentos (requisitos) específicos para proceder con la siguiente etapa que es la aprobación o caso contrario se le indica que debe esperar el plazo requerido que debe tener como funcionario de la Universidad.

De aceptar la solicitud esta se procede aprobar en línea, es decir, de manera inmediata por el ejecutivo de crédito o por la Jefatura del Departamento de Crédito y Cobro o la persona que este asigne.

### ***Notificación para la formalización y desembolso***

El ejecutivo de crédito que recibe una solicitud de crédito y le envía aprobación a la jefatura del departamento, será encargado en notificar a la persona

afiliada para indicarle que se presenta a firma de los documentos de aprobación del crédito. Los medios de comunicación autorizados son correo electrónico y teléfono.

La formalización de un préstamo ocurre cuando el afiliado una vez notificado se presenta a la Junta-UCR a firmar la documentación de aprobación con el fiador o fiadores, abogados dependiendo si es con garantía fiduciaria, prendaria o hipotecaria. Excepto cuando la garantía es sobre los ahorros obligatorios.

Se finaliza el proceso cuando se envía el expediente al departamento de Tesorería para hacer el desembolso que puede ser a través de cheque o transferencia bancaria e incluso retiro en efectivo en las cajas de la Junta.

#### **4. 4. Propuesta de mejora del proceso de colocación de créditos**

##### ***Información***

En la etapa de la información es necesario poder contar con un manual de procesos para facilitar información estandarizada, esto permitirá que la primera información que se le dio a la persona afiliada sea la misma durante todo el proceso, creando también a nivel de sistema electrónico un registro de la información brindada para que otros ejecutivos de crédito puedan ver y se basen sobre lo mismo. Esto traerá seguridad y confianza en la persona afiliada.

##### **4. 4. 1. Canales de comunicación de Crédito y Cobro**

En esta etapa se propone una explicación clara y concisa de las condiciones del préstamo y los requisitos, en caso de existir una propuesta de cambio de los requisitos se considere la participación de los ejecutivos de crédito de manera activa.

En resumen, la creación de un canal de comunicación directa con la Junta Directiva, Jefatura de Crédito y Cobro y Comité de Crédito que enteren de manera inmediata a los ejecutivos de crédito. Debido a que son el primer contacto de los afiliados con la Junta-UCR y, de esta manera, se evitar dar datos erróneos.

***Aceptación de la solicitud o tiempo que debe esperar***

Aquí es necesario ir liberando a la jefatura de Crédito y Cobro en las líneas de préstamos que aprueba. Consideramos que se debe reducir la dependencia de aprobación de créditos por parte de la jefatura. Esto haría que trámite se apruebe en un menor tiempo.

***Notificación para la formalización y desembolso***

Se deben sincronizar los desembolsos con el departamento de Crédito y Cobro junto con el departamento de Tesorería, esto a través un acta que genere el sistema con un resumen de toda la trazabilidad del crédito. También una vez realizado el desembolso se le haga llegar al afiliado el comprobante de la transferencia o un aviso indicando que ya está listo el cheque para retirarlo.

**4. 4. 2. Propuesta para implementar un seguro de caución financiera.**

La JAFAP establece varios tipos de garantías para respaldar el pago de las personas deudores. Estas según lo especifica el artículo 49 del Reglamento de la Junta, como se detalla a continuación:

- Garantía sobre ahorros obligatorios
- Garantía fiduciaria
- Garantía prendaria
- Garantía con ahorros voluntarios
- Garantía hipotecaria
- Cualquier otra garantía, a criterio de la JAFAP, que en forma efectiva refuerce la posibilidad de pago por parte de la persona deudora.

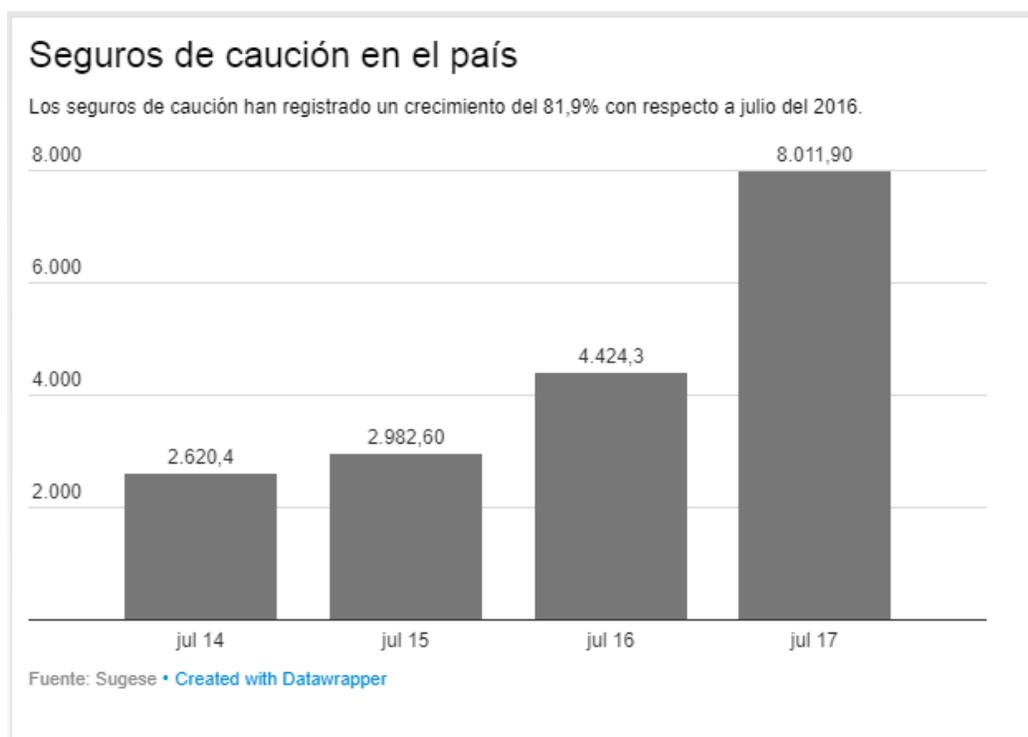
Con base en último punto se propone sumar una nueva garantía que el mercado de seguros denomina con el nombre de “caución financiera”. Los seguros de caución se usan como garantía para respaldar el pago de un crédito, ya sea el pago de cuotas atrasadas o la totalidad del crédito.

Caución: Garantía que presta una persona (física o jurídica) y/u otra en su lugar para asegurar el cumplimiento de una obligación actual o eventual. La garantía puede ser representada por dinero y/o instrumentos financieros y/o bienes de otra naturaleza. (Oceánica, 2016, p. 3)

Este es un producto nuevo que han sacado al mercado las empresas comercializadoras de seguros, que al día de hoy según la Superintendencia de Seguros se contabilizan 13 desde que se abrió el mercado de seguros en el 2008.

El nivel de aceptación ha hecho que, en tan poco tiempo, la demanda haya alcanzado un 81.9% a julio del 2017.

**Gráfico 9: Caucción Financiera**



Fuente: Datos extraídos de la SUGESE.

Las entidades financieras que prestan bajo esta garantía cargan en la cuota pactada del crédito una cuota adicional, de esta manera, la caución funge como el equivalente a una garantía fiduciaria.

La Junta-UCR, al adquirir este tipo de producto podrá ofrecer una opción de garantía para colocar la cartera de crédito acumulada, con riesgos mínimos ya que la aseguradora asume las responsabilidades. En los capítulos anteriores se deja ver que en la Universidad hay afiliados que no tienen créditos con la Junta-UCR, pero si los tienen en otras entidades financieras porque la posibilidad de sacar un préstamo en la Junta solo la tienen con garantía fiduciaria.

#### **4. 4. 3. Estimación de incobrables ante la posibilidad de implementar la caución financiera**

Con el propósito siempre de mantener un control sobre los índices de morosidad, se mantiene una revisión sobre las operaciones de crédito con atraso mayor a un día. El sistema de deducción directa de planillas de la Universidad de Costa Rica y el convenio de deducciones para personas pensionadas vigente con la Dirección General de Informática del Ministerio de Hacienda y la gestión de cobro realizada, contribuyen con la recuperación de cuotas.

El método utilizado por la Junta para determinar el monto de la “Estimación para Incobrables” se diferencia de otros, justificado por los siguientes motivos.

De acuerdo con la Política Contable, la “Estimación para Incobrables” se establece en el 1% sobre la cartera de crédito segregada en: cartera morosa de 1 a 180 días, cartera con garantía fiduciaria, funcionarios PAIS y exafiliados, por su grado de riesgo.

Históricamente, la cuenta “Estimación para Incobrables” ha tenido en la Junta poco uso, debido a los siguientes factores:

- El tema de la morosidad es atendido con sumo cuidado en la Junta, y su importancia relativa dentro de las operaciones normales es muy baja, dado a que cuenta con varios mecanismos que interactúan entre sí para evitar en lo posible el atraso en las cuentas.

- La gestión de recuperación de crédito se realiza en su mayor parte por deducción directa de la planilla de la UCR; además, de manera sistemática una adecuada gestión de cobro garantiza una recuperación cercana al 100% de las cuotas por préstamo. En el caso de los pensionados, se tiene acceso mediante autorización previa, a realizar los rebajos directamente de su pensión.
- Las garantías solicitadas por la Junta en cada uno de sus préstamos son suficientes para asegurar razonablemente que la falta de pago será cubierta por dichas garantías.
- Se ofrece la posibilidad de tramitar un nuevo crédito para reducir el impacto de la morosidad si la operación del deudor o de alguno de los fiadores de las operaciones están atrasadas.
- La Junta mantiene un sistema de mensajería a deudores y fiadores que cuenten con algún atraso en las operaciones.
- En este momento, la Junta tiene dos funcionarios cuyo trabajo diario está destinado exclusivamente a procurar la recuperación de las operaciones atrasadas.
- En las muchas décadas de operación de la Junta, no se conoce de personas afiliadas que, adrede, intentaran lesionar su relación crediticia con la Junta.

Ante los factores antes señalados en la siguiente tabla se observa la distribución de las líneas de crédito con estado de moroso a diciembre del 2017.

**Tabla 19: Distribución de la morosidad por familia diciembre 2017.**

Líneas de Crédito	Cantidad operaciones	Saldo	Peso relativo cantidad	Peso relativo saldo
SOBRE APORTES	65	262.393.538	20%	13,1%
ESPECIALES	193	567.231.179	58%	28,3%
VIVIENDA	69	1.175.955.462	21%	58,6%
<b>TOTAL PRÉSTAMOS (*)</b>	<b>327</b>	<b>2.005.580.180</b>	<b>99%</b>	<b>100,0%</b>
PÓLIZAS	4	848.918	1%	0,0%
<b>TOTAL MOROSOS</b>	<b>331</b>	<b>2.006.429.097</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(\*) 182 Personas afiliadas morosas

Fuente: Informe de labores del 2017.

De las líneas de crédito que se muestran, solo los préstamos especiales utilizan la garantía fiduciaria y de ellos 193 créditos se encuentran con saldo morosos. Sin embargo, son 327 créditos morosos distribuidos en 182 personas.

**Tabla 20: Morosidad sobre cartera crediticia con más de 31 días de atraso**

RANGO		DICIEMBRE 2017	
		N.º op	Saldo
B1	De 31 a 60	92	551.339.890,62
B2	De 61 a 90	47	304.865.058,75
C	De 91 a 120	29	99.081.628,30
D	De 121 a 180	41	232.654.002,38
E	De 181 a más	122	818.488.517,07
<b>TOTALES</b>		<b>331</b>	<b>2.006.429.097</b>

Fuente: Informe de labores 2017.

El cuadro anterior muestra que la morosidad de las cuentas con atraso mayor a 31 días (rangos B1, B2, C, D y E) es de ¢2.006 millones.

**Tabla 21: Cartera al día a diciembre 2017**

<b>Estructura de Activos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cartera (al día* + A**)	97,92%	98,39%	98,57%	98,30%	98,47%

Fuente: Informe de labores del 2017

\* La cartera al día es la porción de la cartera de crédito que se encuentra al día.

\*\* Cartera A es la porción de la cartera de crédito que se encuentra morosa de 1 a 30 días.

Se observa entonces que de los años analizados la cartera total está conformada por crédito con cuotas al día.

Con este capítulo se pretende sentar las bases para la actualización del modelo de la cartera de crédito de la Junta-UCR, mediante la propuesta de brindar herramientas para administrar mejor la cartera de crédito. Para lograr este fin se establece una propuesta en la actualización de los procesos y la inclusión de una nueva garantía para mejorar la colocación.

#### **4. 5. Presupuestos**

El presupuesto de operación e inversión para 2019, se plantea basados en el Plan Anual Operativo (PAO), en el cual se establecieron metas específicas, orientadas al cumplimiento de una serie de objetivos específicos. Para el cumplimiento de estos objetivos específicos se plantean una serie de estrategias, las cuales se esperan desarrollar a lo largo de este periodo. (PAO, 2019, pág. 4)

##### **4. 5. 1. Metodología**

El Banco Central de Costa Rica de acuerdo con el análisis sobre entorno económico, estima que para el próximo año las variables económicas de inflación, tipo de cambio podrían presentar el siguiente comportamiento:

## 1. Inflación:

El Banco Central en su programa Macroeconómico 2018-2019 establece “La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, mediante artículo 4 del acta de la sesión 5834 - 2018, del 20 de julio del 2018, aprobó la revisión del Programa Macroeconómico 2018-2019, y estableció la meta de inflación en 3% con un rango de tolerancia de  $\pm$  un punto porcentual. (p.p.)”

Por lo tanto, se utiliza como supuesto para el presente presupuesto una inflación del 4%, ya que el compromiso del Banco Central es el de mantener “una inflación baja y estable”, para contribuir al bienestar de la población.

De mantenerse la inflación en niveles bajos reduciría la pérdida de poder de compra del colón, particularmente los grupos de menores ingresos, y promueve la estabilidad de otros macro precios (tasas de interés, tipo de cambio y salarios).

## 2. Tipo de cambio:

El Banco Central en su programa Macroeconómico 2018-2019 establece “Desde una perspectiva de mediano plazo, en los últimos 13 años, la Junta Directiva del Banco Central, en procura de la estabilidad interna y externa de la moneda nacional, ha tomado un conjunto de medidas para mejorar el control de las principales fuentes estructurales de expansión de la liquidez, de forma tal que la evolución de los agregados monetarios y crediticios ha sido congruente con el nivel de actividad económica la meta de inflación y el incremento gradual en el nivel de profundización financiera.

A pesar de lo indicado el Banco Central mantiene que las medidas que está tomado contendrían el proceso de dolarización del ahorro financiero y con ello reducirían las presiones en el mercado cambiario y, en consecuencia, los riesgos asociados, sin embargo, para efectos del presupuesto de la JAFAP 2019, se está

estimando una variación importante en el tipo de cambio, por tal razón el tipo de cambio utilizado para el presupuesto fue de ¢ 600.

El siguiente cuadro muestra un resumen de las principales partidas que forman parte de este presupuesto:

**Tabla 22: Principales partidas presupuestadas**

Detalle		Presupuesto	
		Ordinario	Con proyectos
1. Recursos	1. 1. Ingresos financieros	19.200.644.632	19.200.644.632
	1. 2. Ingresos operativos	65.555.089	65.555.089
2. Aplicaciones	2. 1. Gastos financieros	4.710.217.776	4.710.217.776
	2. 2. Gastos operativos	14.206.791	14.206.791
	2. 3. Gastos Bienes realizables	49.812.132	49.812.132
	2. 4. Gastos Administrativos	2.665.999.618	2.848.513.354
3. Excedentes	3. 1. Rendimientos (incluye devolución de cuotas)	11.825.963.405	11.643.449.669
4. Inversión	4. 1. Presupuesto de proyectos (productivas)		722.434.495
	4. 2. Presupuesto de proyectos (no productivas)		182.513.736
5. Colocación	5. 1. Colocación Cartera de Crédito	31.831.849.366	31.831.849.366

Fuente: Informe de labores 2018

El siguiente cuadro comparativo es complementario a la información anterior que corresponde a las cifras de los períodos 2018-2019.

**Tabla 23: Principales cifras proyectadas a diciembre del 2018-2019**

Comparativo 2018-2019				
Cuenta	Proyecciones			
	2018	2019	Variación	Variación %
Ingresos financieros	16.598.693.850	19.200.644.632	2.601.950.782	15,68%
Gastos financieros	4.723.914.765	4.710.217.776	- 13.696.989	-0,29%
Rendimientos (incluye devolución de cuotas)	9.583.423.601	11.643.449.669	2.060.026.068	21,50%
Presupuesto de proyectos (productivas)	810.796.375	722.434.495	- 88.361.880	-10,90%
Presupuesto de proyectos (no productivas)	220.871.795	182.513.736	- 38.358.059	-17,37%
Colocación Cartera de Crédito	27.119.863.060	31.831.849.366	4.711.986.306	17,37%

Fuente: Informe de labores 2018

#### **4. 5. 2. Presupuesto Ingresos**

Las principales fuentes de ingresos de la Junta, son dos ingresos financieros por inversiones y los ingresos financieros de cartera de Crédito, los cuales se esperan que estos ingresos se mantengan a un ritmo constante.

##### **Ingresos financieros por inversiones**

Los ingresos por estas disponibilidades se calculan al 5% anual, que corresponde a la tasa de interés negociada de la cuenta corriente del Banco Nacional de Costa Rica. No se proyectan incrementos importantes por este concepto.

Los ingresos por inversiones, que se esperan para el 2018, las variaciones promedio de estos rubros para lo registrado de enero a junio del 2018, para el 2019 se calculan una variación promedio y se proyectan para los doce meses de este período.

En las inversiones en dólares; al ser tasa fija, se considera la tasa promedio ponderada a la misma fecha de corte indicada anteriormente.

Se estima que la renovación o adquisición de nuevas inversiones pueda realizarse con tasas promedios semejantes a las actuales, partiendo del supuesto que a la fecha la Tasa Básica Pasiva tendrá variaciones moderadas, razón por la cual lo que se esperaría en el próximo año tienda a aumentar paulatinamente.

##### **Ingresos Financieros de Cartera de Crédito**

En los ingresos financieros de la Cartera de Crédito para lo que resta del 2018 y proyecciones del 2019, se calculan bajo los siguientes supuestos:

- a. Se mantendrán las mismas tasas de intereses aprobadas en el 2018.
- b. Se espera colocar un 76,27% del presupuesto del 2018 y el 100% para el 2019, se proyectan pagos normales para el resto del año.

- c. Para el 2019 el presupuesto se colocará de manera uniforme en todos los meses, procurando mantener la siguiente distribución, 42% en créditos garantizados con los aportes, 30% en préstamos Especiales y 28% en préstamos de Vivienda.
- d. Para la Cartera activa y al día, se espera que las personas afiliadas realicen los pagos de créditos de manera normal.
- e. El saldo de la cartera con morosidad mayor a 90 días se mantiene similar al último año, por lo que no se le realiza ningún cálculo de recuperación.
- f. Para efectos de colocación en Vivienda, se recibirán solicitudes tanto para primera como para segunda Vivienda, mediante el método de primera en entrar primera en salir.
- g. se calcula un porcentaje de descuento en las tasas de intereses para el segundo semestre del 2018 del 0.85%, al igual que para para el segundo semestre 2019 un 0.85%.
- h. Se mantiene el descuento mensual de 3pp y 3,25pp en líneas de crédito de Vivienda, Vehículo y Tecnología.
- i. Se toman en cuenta para las proyecciones, que se mantiene el vencimiento de los descuentos mensuales en préstamos ya formalizados.
- j. Se estiman cancelaciones anticipadas no superiores al 4.5%, y cancelaciones por liquidación de aportes por el orden de los ¢2.000 millones.

#### **4. 5. 3. Presupuesto de egresos**

**Gasto financiero por Obligaciones a la vista y a plazo:** Para las proyecciones de este gasto, se utilizan como base los saldos mensuales proyectados de cada programa de ahorro, utilizando como variable el costo ponderado de las captaciones que le corresponde según metodología de análisis interanual. Considerando que se toma como base para las proyecciones los últimos 12 meses.

**Gastos por deterioro e incobrabilidad de activos:** No se proyecta un deterioro importante en la cartera de crédito, según el saldo de estimaciones del Balance de Situación, sin embargo, se proyecta un incremento en este rubro cercado a los ¢21 millones por el crecimiento de la cartera de crédito, para el fortalecimiento de la estimación contable.

**Gastos de personal:** Para los gastos de personal por concepto de salarios, se consideró para este cálculo, el supuesto que se van a ocupar la totalidad de las plazas aprobadas, y las siguientes consideraciones para el 2019:

- a. Régimen de salario compuesto: Se van a ver afectados por un incremento del 2,57% inflación rezagada + 9% aproximadamente por méritos. Importante indicar que para al mes de agosto la inflación acumulada es de 0.78%, sin embargo, para efectos de presupuesto se utilizó el porcentaje de inflación al cierre 2017 (2.57%).
- b. Régimen de salario único: Van a incrementar en un 2.43% por costo de vida, que corresponde al porcentaje de aumento del periodo 2018, según lo indicó Ministerio de Trabajo para el sector privado, no se incluye ningún efecto que podría ocasionar el déficit fiscal.
- c. Se proyecta además dos plazas adicionales para cubrir licencias por maternidad, incapacidad u otra situación que se presente en este periodo.
- d. Además de las capacitaciones para las áreas que lo requieran, también se consideró el rubro de las becas por estudio de los colaboradores que aún están en este proyecto.

**Gastos de servicios externos:** para lo que resta del 2018, se proyectó la variación del promedio de lo que va de enero a junio del presente año y, para el 2019 se proyectó dicho promedio más el 4% de la inflación esperada, además se consideraron los gastos que se proyectan en el Plan Anual Operativo en servicios profesionales.

Se procurará realizar todas las cancelaciones por servicios externos en el 2018, no obstante, para el 2019 se contemplan también ciertos pagos por servicios profesionales que podrían quedar pendientes.

**Gastos de movilidad y comunicaciones:** Se aumentan según el promedio de variación de los últimos seis meses.

**Gastos de infraestructura:** Se consideran las pólizas de seguro de uso además de mantenimiento y reparaciones de activos, se incluyen los montos que se presupuestaron en el Plan Anual Operativo.

**Gastos generales:** Se aumentan según el promedio de variación del año en curso y se toma en cuenta el monto que se presupuestó para propaganda y publicidad según el Plan Anual Operativo.

#### **4. 6. Modelo para la actualización de la cartera de crédito**

La propuesta de esta investigación es facilitar un modelo de actualización que considera las variables determinadas como esenciales para alcanzar la mayor colocación de la cartera; es por eso que con este modelo se pretende evaluar las herramientas facilitarían una mayor rentabilidad, los métodos de series de tiempos y estimación de tendencias permitirán medir el comportamiento de las variables.

La elaboración del modelo de actualización que se plantea como propuesta en este trabajo, consideraron datos históricos que contemplan un margen de tiempo que cubre los últimos cinco años que van del año 2014 al año 2018. Para esta formulación, se toman en cuenta lo estipulado en los ejes estratégicos del Plan Anual Operativo de la Junta-UCR.

Una vez recopilada la información de los estados financieros, normativa e informes de trabajo. Se revisa primeramente ambos Reglamentos el derogado del

1997 y el Reglamento actual, para poder compararlos, para finalmente establecer los cambios a la nueva normativa.

Los estados financieros se analizaron en un orden preestablecido en primer lugar los Estados de Resultados este ayudó a determinar las pérdidas y ganancias obtenidas en cada periodo, luego se continuó con el Balance de Situación el cual nos indica cual es la situación financiera en un periodo y, por último de la información del flujo de efectivo se obtuvieron los flujos reales de dinero.

#### **4. 6. 1. Comparación del Reglamento 1997 versus Reglamento 2017**

El propósito de la Junta-UCR de actualizar el reglamento es poner en prácticas mecanismos financieros existentes para mejorar la gestión de la Junta. Eliminar aspectos de naturaleza operativa para flexibilizar la operación de los procedimientos en beneficio de las personas afiliadas.

#### **4. 6. 2. Estados de Resultados**

El Estado de Resultados muestra los rendimientos netos obtenidos en los meses de diciembre de cada año. Para el análisis, se toman en cuenta las partidas de ingresos y gastos ejecutados y se comparan con los años anteriores.

##### **Ingresos**

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores los ingresos de la Junta son generados por la colocación de créditos, los rendimientos de las inversiones en los títulos valores y otros ingresos operativos.

Los ingresos de la Junta-UCR, se originan por diferentes fuentes. La principal es el ingreso por intereses de la cartera de crédito. Estos representan cerca del 88.89% en el 2018 y 90.45% para el año 2019 del total de ingresos. El ingreso por intereses es una variable dependiente del monto total de los saldos de la cartera de crédito. Cuanto mayor sea el crecimiento de la cartera de crédito, mayor será el ingreso por intereses.

Los gastos financieros por obligaciones con las personas afiliadas son aproximadamente el 97.34% para el año 2018 y para el año 2019 será de 97.42% del total de gastos financieros. Son gastos por intereses que se le pagan o acreditan a las personas afiliadas que mantienen ahorros colocados en la JAFAP en los diferentes sistemas que se ofrecen. Este gasto es una variable dependiente del comportamiento de la cartera de captaciones. Cuanto mayor sea el total de la cartera de captaciones, mayor será el gasto por intereses.

Los gastos de administración se originan por diferentes tipos de gastos. El principal lo constituyen los gastos de personal, (salarios, cargas sociales y otros afines). Estos representan cerca del 74.38% del total de gastos de administración.

La segunda partida en importancia son los gastos de infraestructura. Este gasto está conformado por mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo y la depreciación. El crecimiento se proyectó con base en la tendencia del comportamiento del crecimiento observado durante los cinco años históricos.

El rendimiento del periodo: En realidad es el efecto residual de tomar el dato de los ingresos financieros del periodo y deducirle, los gastos financieros, los gastos de administración y otros gastos de poca importancia relativa, del periodo en estudio.

Tabla 24: Estado de Resultados con Proyectos

Fuente: Informe de labores 2018

ESTADO DE RESULTADOS	PRESUPUESTO 2019 VRS PRESUPUESTO 2018 CON PROYECTOS					PRESUPUESTO 2019 VRS PROYECCIÓN DE EJECUCIÓN 2018				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5/1)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5/1)
	FRESUPUESTO 2019	% PARTICIPACIÓN	FRESUPUESTO 2018	VARIACIÓN (1-3)	% VARIACIÓN 2018-2019	FRESUPUESTO 2019	EJECUCIÓN PROYECTADA A DIC 18	% PARTICIPACION PROYECTADA 2018	DIFERENCIA (1-2)	% VARIACIÓN PROYECTADA
<b>DESCRIPCIÓN</b>										
<b>INGRESOS</b>										
INGRESOS FINANCIEROS										
Disponibilidades	177.541.418	0,92%	240.834.875	(63.293.457)	-26,28%	177.541.418	233.520.204	1,40%	(55.978.786)	-23,97%
Inversiones disponibles para la venta	1.898.844.342	9,86%	1.023.652.318	875.192.025	85,50%	1.898.844.342	1.320.686.876	7,94%	578.157.466	43,78%
Créditos Vigentes	17.121.575.007	88,87%	16.367.071.888	754.503.118	4,61%	17.121.575.007	15.041.802.905	90,45%	2.079.772.102	13,83%
Otros ingresos financieros	2.210.743	0,01%	-	2.210.743	0,00%	2.210.743	2.210.743	0,01%	(0)	0,00%
Estimación para incobrables	473.122	0,00%	-	473.122	0,00%	473.122	473.122	0,00%	-	0,00%
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>19.200.644.632</b>	<b>99,66%</b>	<b>17.631.559.081</b>	<b>1.569.085.551</b>	<b>8,90%</b>	<b>19.200.644.632</b>	<b>16.598.693.850</b>	<b>99,81%</b>	<b>2.601.950.781</b>	<b>15,68%</b>
INGRESOS OPERATIVOS										
Comisiones por servicios	61.814.176	0,32%	89.651.085	(27.836.910)	-31,05%	61.814.176	30.391.222	0,18%	31.422.953	103,39%
Otros Ingresos Operativos	3.740.914	0,02%	9.751.009	(6.010.096)	100,00%	3.740.914	1.489.660	0,01%	2.251.254	151,13%
<b>Total ingresos operativos</b>	<b>65.555.089</b>	<b>0,34%</b>	<b>99.402.095</b>	<b>(33.847.005)</b>	<b>-34,05%</b>	<b>65.555.089</b>	<b>31.880.882</b>	<b>0,19%</b>	<b>33.674.207</b>	<b>105,63%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.266.199.721</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.730.961.176</b>	<b>1.535.238.545</b>	<b>8,66%</b>	<b>19.266.199.721</b>	<b>16.630.574.732</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.635.624.989</b>	<b>15,85%</b>
<b>GASTOS</b>										
GASTOS FINANCIEROS										
Obligaciones con personas afiliadas	4.585.324.668	60,15%	5.355.544.125	(770.219.457)	-14,38%	4.585.324.668	4.602.146.879	65,31%	(16.822.211)	-0,37%
Obligaciones con Entidades	98.569.477	1,29%	74.893.559	23.675.918	31,61%	98.569.477	58.114.767	0,82%	40.454.710	69,61%
Gastos por incobrabilidad de créditos	20.816.428	0,27%	27.619.056	(6.802.628)	-24,63%	20.816.428	20.015.796	0,28%	800.632	4,00%
Gastos por diferencial cambiario	5.507.203	0,07%	9.239.023	(3.731.821)	-40,39%	5.507.203	5.507.203	0,08%	-	0,00%
Otros Gastos Financieros	-	0,00%	-	-	0,00%	-	38.130.120	0,54%	(38.130.120)	-100,00%
<b>Total gastos financieros</b>	<b>4.710.217.776</b>	<b>61,79%</b>	<b>5.467.295.764</b>	<b>(757.077.988)</b>	<b>-13,85%</b>	<b>4.710.217.776</b>	<b>4.723.914.765</b>	<b>67,03%</b>	<b>(13.696.990)</b>	<b>-0,29%</b>
GASTOS OPERATIVOS DIVERSOS										
Comisiones por servicios	14.206.791	0,19%	24.269.419	(10.062.628)	-41,46%	14.206.791	13.660.401	0,19%	546.390	4,00%
<b>Total gastos operativos diversos</b>	<b>14.206.791</b>	<b>0,19%</b>	<b>24.269.419</b>	<b>(10.062.628)</b>	<b>-41,46%</b>	<b>14.206.791</b>	<b>13.660.401</b>	<b>0,19%</b>	<b>546.390</b>	<b>4,00%</b>
GASTOS BIENES REALIZABLES										
Pérdida por venta de activos	49.812.132	0,26%	-	49.812.132	100,00%	49.812.132	49.812.132	0,71%	-	0,00%
<b>Total gastos bienes realizables</b>	<b>49.812.132</b>	<b>0,26%</b>	<b>-</b>	<b>49.812.132</b>	<b>100,00%</b>	<b>49.812.132</b>	<b>49.812.132</b>	<b>0,71%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
GASTOS ADMINISTRACIÓN										
Personal	2.020.248.058	26,50%	1.921.668.646	98.579.413	5,13%	2.020.248.058	1.754.731.891	24,90%	265.516.167	15,13%
Servicios externos	285.938.086	3,75%	277.316.801	8.621.285	3,11%	285.938.086	155.850.680	2,21%	130.087.406	83,47%
Movilidad y Comunicaciones	20.384.398	0,27%	25.124.383	(4.739.985)	-18,87%	20.384.398	14.472.503	0,21%	5.911.894	40,85%
Infraestructura	243.750.596	3,20%	299.010.084	(55.259.488)	-18,48%	243.750.596	171.695.512	2,44%	72.055.084	41,97%
Generales	256.835.215	3,37%	254.769.399	2.065.817	0,81%	256.835.215	162.578.246	2,31%	94.256.969	57,98%
Bienestar y Calidad de vida	21.357.000	0,28%	20.248.800	1.108.200	5,47%	21.357.000	435.000	0,01%	20.922.000	4809,66%
<b>Total gastos administración</b>	<b>2.848.513.354</b>	<b>37,37%</b>	<b>2.798.138.113</b>	<b>50.375.241</b>	<b>1,80%</b>	<b>2.848.513.354</b>	<b>2.259.763.833</b>	<b>32,07%</b>	<b>588.749.521</b>	<b>26,05%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>7.622.750.052</b>	<b>99,35%</b>	<b>8.289.703.295</b>	<b>(666.953.243)</b>	<b>-8,05%</b>	<b>7.622.750.052</b>	<b>7.047.151.131</b>	<b>100,00%</b>	<b>575.598.921</b>	<b>8,17%</b>
<b>RENDIMIENTO FINAL</b>	<b>11.643.449.669</b>		<b>9.441.257.880</b>	<b>2.202.191.788</b>	<b>23,33%</b>	<b>11.643.449.669</b>	<b>9.583.423.001</b>		<b>2.060.026.668</b>	<b>21,50%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.266.199.721</b>		<b>17.730.961.176</b>	<b>1.535.238.545</b>	<b>8,60%</b>	<b>19.266.199.721</b>	<b>16.630.574.732</b>		<b>2.635.624.989</b>	<b>15,85%</b>
Devolución intereses	2.720.307.000		2.518.730.769			2.720.307.000	2.518.730.769			
<b>Total ingresos (incluyendo devoluciones)</b>	<b>21.986.506.721</b>		<b>20.235.437.738</b>			<b>21.986.506.721</b>	<b>19.149.305.501</b>			
<b>Rendimiento Final</b>	<b>14.363.756.669</b>		<b>11.945.734.442</b>	<b>2.418.022.227</b>	<b>20,24%</b>	<b>14.363.756.669</b>	<b>12.102.154.370</b>		<b>2.261.602.299</b>	<b>18,09%</b>

#### **4. 6. 3. Balance de Situación**

##### Activos

Por tratarse del análisis de información histórica de períodos anteriores, se estudia la estructura del Balance de Situación para proyectarlo a futuro. Tomando aquellas partidas que juegan un papel relevante e impactan el balance de situación.

##### Cartera de crédito

La cartera de crédito es la partida de mayor importancia del total de activos y para el ejercicio económico del 2019, se espera que la colocación de la cartera crediticia sea de ¢ 31.831 millones. Para el año 2019, se espera mantener una distribución equilibrada en la colocación de cartera de crédito, procurando colocar un 42% en créditos respaldados por los aportes, un 30% en las familias de los préstamos especiales y el 28% en préstamos en vivienda.

La contribución total esperada de la colocación de la cartera de crédito para el año 2019, es de una tasa ponderada del 13,28% aproximadamente.

##### Inversiones

Para el 2019, el Departamento de Tecnologías de Información plantea continuar con el fortalecimiento y seguimiento a los procesos de transformación digital que se implementaron en 2018; adicionalmente; mejorar las funcionalidades de los algunos módulos del sistema de información con el que cuenta la JAFAP actualmente y la renovación de la plataforma de equipos de usuarios finales, según PAO 2019 y actividades adicionales del Departamento de Tecnología de información.

Se plantea también el reforzamiento de los equipos de seguridad, con el propósito de contar con los dispositivos idóneos de seguridad física y electrónica, que incrementen la prevención de riesgos y amenazas.

Las instalaciones de la JAFAP requieren de una infraestructura y mobiliario adecuado para mejorar el servicio de las personas afiliadas, por lo que es necesario un proceso de revisión, identificación e implementación de las mejoras para el año 2019.

#### Pasivo

Las partidas de pasivos están conformadas, principalmente, por las captaciones que se generan mediante los sistemas de ahorro. En este apartado, se muestran las obligaciones de la Junta, a saber: Flor de un Día (ahorro a la vista), Cafeto/Pastora (ahorro anual/navideño), Aguacate (ahorro extraordinario a plazo) y Jícara (ahorro capitalizable).

El crecimiento se proyectó con base en la tendencia del comportamiento del crecimiento observado durante los cinco años históricos.

#### Patrimonio

El Fondo de ahorro es la partida más significativa del patrimonio. Es la suma del pasivo más patrimonio. Está formado por el aporte obrero y el patronal acumulado y los rendimientos acumulados.

El crecimiento se proyectó con base en la tendencia del comportamiento del crecimiento observado durante los dos años históricos.

**Tabla 25: Balance de Situación Projectado**

Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica  
 Balance de Situación Projectado  
 31 de diciembre del 2018- 31 de diciembre del 2019  
 (miles de colones)

	Projectado al 31/12/2018	Projectado al 31/12/2019	Variación	% Variación
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
<b>Disponibilidades</b>				
Efectivo	130.500.000	150.000.000	19.500.000	14,94%
Depositos a la vista en entidades financieras (cuentas corrientes)	3.141.737.293	3.412.826.862	271.089.569	8,63%
Inversiones en instrumentos financieros				
Inversiones disponibles para la venta	19.452.050.725	24.800.682.271	5.348.631.546	27,50%
Contratos INVU maduros (cuotas)	204.360.067	-	(204.360.067)	-100,00%
Contratos INVU en proceso de maduración	3.406.670.364	3.993.051.912	586.381.548	17,21%
Productos por cobrar Inv. Disp para la venta	128.355.315	140.977.276	12.621.961	9,83%
Productos Contratos INVU maduros	38.075.122	38.075.122	-	0,00%
Productos por cobrar Inv. Mant. al vencimiento	70.257	70.257	-	0,00%
Productos Contratos INVU proceso de maduración	803.429.686	803.429.686	-	0,00%
Cartera de crédito				
Cartera de crédito corto plazo (7%)	9.978.467.594	10.714.557.577	736.089.982	7,38%
Estimacion para incobrables corto plazo (7%)	(28.272.905)	(29.730.055)	(1.457.150)	5,15%
Cuentas y Comisiones por cobrar				
Otras cuentas por cobrar	3.942.802.949	3.671.922.688	(270.880.261)	-6,87%
<b>Total activos corriente</b>	<b>41.198.246.468</b>	<b>47.695.863.595</b>	<b>6.497.617.127</b>	<b>15,77%</b>
<b>Activo no corriente</b>				
Cartera de crédito				
Cartera de crédito largo plazo (93%)	132.571.069.467	142.350.550.661	9.779.481.195	7,38%
Estimacion para incobrables largo plazo (93%)	(375.625.732)	(394.985.010)	(19.359.278)	5,15%
Terreno	197.496.305	197.496.305	-	0,00%
Edificio e instalaciones	707.749.156	1.001.324.156	293.575.000	41,48%
Equipo y Mobiliario	171.006.125	304.630.625	133.624.500	78,14%
Equipo de computación	268.595.781	379.438.781	110.843.000	41,27%
Equipo de Seguridad	60.484.590	68.684.590	8.200.000	13,56%
Vehículos	23.485.500	23.485.500	-	0,00%
Depreciación de bienes de uso	(840.831.871)	(975.518.147)	(134.686.277)	16,02%
Otros Activos				
Otros activos	182.053.465	413.528.874	231.475.409	127,15%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>132.965.482.785</b>	<b>143.368.636.334</b>	<b>10.403.153.549</b>	<b>7,82%</b>
<b>Total activo</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>191.064.499.929</b>	<b>16.900.770.676</b>	<b>9,70%</b>

Fuente: Informe de labores 2018

**Pasivo y patrimonio****Pasivo**

Obligaciones con el público				
Ahorro a la vista por girar	1.239.108	1.239.108	-	0,00%
Captaciones de ahorro a la vista	11.554.030.113	9.838.724.087	(1.695.306.026)	-14,67%
Captaciones de ahorro extraordinario	31.566.652.624	31.203.076.193	(363.576.430)	-1,15%
Captaciones de ahorro capitalizable	4.146.989.801	5.967.451.982	1.820.462.181	43,90%
Captaciones Ahorro anual	6.905.395.490	9.199.892.803	2.294.497.313	33,23%
Captaciones Ahorro pastora	2.621.731.472	2.713.778.025	92.046.553	3,51%
Intereses acumulados por pagar SAEP	547.141.705	547.141.705	-	0,00%
Cuentas por pagar y provisiones				
Provisiones	382.692.140	340.606.504	(42.085.636)	-11,00%
Otras cuentas por pagar	761.771.174	1.079.686.629	317.915.455	41,73%
<b>Total pasivo</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>60.911.597.037</b>	<b>2.423.953.410</b>	<b>4,14%</b>

**Patrimonio**

Fondo de ahorro				
Fondo de ahorro	106.307.397.946	118.746.348.265	12.438.950.319	11,70%
Superávit por revaluación de bienes realizables	2.949.884	2.949.884	-	0,00%
Minusvalía en valoración de inversiones	(81.110.481)	(94.883.919)	(13.773.439)	16,98%
Rendimiento del Periodo	9.583.423.601	11.643.449.669	2.060.026.068	21,50%
Pago anticipado de rendimientos	(136.575.324)	(144.961.006)	(8.385.682)	6,14%
<b>Total patrimonio</b>	<b>115.676.085.626</b>	<b>130.152.902.892</b>	<b>14.476.817.267</b>	<b>12,51%</b>

<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>191.064.499.929</b>	<b>16.900.770.676</b>	<b>9,70%</b>
----------------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------	--------------

<b>Cuentas de orden</b>	<b>142.549.537.061</b>	<b>153.065.108.238</b>	<b>(10.515.571.177)</b>	<b>-7,38%</b>
-------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------	---------------

Fuente: Informe de labores 2018.

**4. 6. 4. Flujos de efectivo**

Esta sección suministra las bases que permiten evaluar la capacidad de la Junta para generar efectivo y cuantificar las necesidades de liquidez en el periodo. El Flujos de efectivo proporcionado por las operaciones, Flujos aplicados en actividades de inversión y Flujo de efectivo proporcionado u originado por las actividades de financiamiento. Finalmente, se obtiene el incremento o disminución de efectivo del periodo. La proyección se realizó con base en la tendencia del comportamiento del crecimiento observado durante los cinco años históricos.

**Actividades de Operación**

Constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la Junta, la variación de la cartera de crédito, así como otras actividades distintas a las de inversión o financiamiento.

### Actividades de Inversión

Se refiere a la adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo.

### Actividades de Financiamiento

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y del endeudamiento tomado por parte de la Junta, tales como el ingreso de nuevos aportes.

**Tabla 26: Flujo de efectivo proyectado**

Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica	
Estado de flujos de efectivo	
Por los periodos del 01 de enero al 31 de diciembre 2019	
(En miles de colones)	
	2019
<b>Flujo de efectivo de las actividades de operación</b>	
Resultados del periodo	11.643.450
Partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos	
Depreciación y amortización	134.686
Estimación para incobrables	20.816
Superávit por revaluación de bienes realizables	-
Valoración de inversiones	(13.773)
<b>Sub-total partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos</b>	<b>11.785.179</b>
<b>Variación de los activos (aumento), o disminución</b>	
Cartera de Crédito	(10.515.571)
Bienes realizables	
Otras cuentas por cobrar	270.880
Otros activos	(231.475)
<b>Sub-total de variación de los activos (aumento), o disminución</b>	<b>(10.476.166)</b>
<b>Variación neta en los pasivos aumento, o (disminución)</b>	
Obligaciones con el público	2.148.124
Otra cuentas por pagar y provisiones	275.830
Otros pasivos	
<b>Sub-total de variación neta en los pasivos aumento, o (disminución)</b>	<b>2.423.953</b>
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>	<b>3.732.966</b>
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</b>	
Adquisición de propiedad, planta y equipo	(546.243)
Inversiones y valores	
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</b>	<b>(546.243)</b>
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento</b>	
Movimientos y anulaciones de aportes	
Acreditación de rendimientos 2015	
Liquidaciones anticipadas de excedentes del periodo	(144.961)
Aportes de capital recibidos	12.756.009
Liquidaciones y retiros de aportes de capital	(9.763.907)
Ajuste de rendimientos	-
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiamiento</b>	<b>2.847.141</b>
<b>Aumento (Disminución) neto en efectivo y equivalentes</b>	<b>6.033.865</b>
Efectivo y equivalente al inicio del año	27.305.249
<b>Efectivo y equivalente al final del año</b>	<b>33.339.113</b>

Fuente: Informe de labores 2018

#### **4. 6. 5. Relación cartera de crédito vs los estados financieros proyectados**

En el análisis de los estados financieros históricos de los últimos cinco años y proyectados a dos años, se logró determinar dos partidas principales la cartera de crédito y la cartera de inversiones.

La cartera de crédito como el mayor componente del total de activos. Esto indica que los recursos financieros que la Junta-UCR obtiene gran parte es colocada en forma de crédito, ya identificados, vivienda, préstamos personales y prestamos con propósitos.

La propuesta de un modelo para actualizar la cartera de crédito para aumentar la colocación de la misma, se hizo bajo las proyecciones metodológicas mencionadas en este capítulo y referencias históricas de los estados financieros.

El modelo de actualización muestra que la cartera de crédito mejorara su crecimiento en colocación, bajo los siguientes supuestos extraídos de esta investigación.

- a. Se espera colocar un 76.27 % del presupuesto del 2018 y el 100% para el 2019, se proyectan pagos normales para el resto del año.
- b. Para el 2019 el presupuesto de crédito se estimó colocar el 100%, procurando mantener la siguiente distribución, 42% en créditos garantizados con los aportes, 30% en préstamos Especiales y 28% en préstamos de Vivienda.
- c. Para la Cartera activa y al día, se espera que las personas afiliadas realicen los pagos de créditos de manera normal.
- d. El saldo de la cartera con morosidad mayor a 90 días se mantiene similar al último año, por lo que no se le realiza ningún cálculo de recuperación.

- e. Para efectos de colocación en Vivienda, se recibirán solicitudes tanto para primera como para segunda Vivienda, mediante el método de primera en entrar primera en salir.
- f. Se calcula un porcentaje de descuento en las tasas de intereses para el segundo semestre del 2018 del 0.85%, al igual que para para el segundo semestre 2019 un 0.85%.
- g. Se mantiene el descuento mensual de 3 puntos porcentuales y 3,25 puntos porcentuales en líneas de crédito de Vivienda, Vehículo y Tecnología.
- h. Se toman en cuenta para las proyecciones, que se mantiene el vencimiento de los descuentos mensuales en préstamos ya formalizados.
- i. Se estiman cancelaciones anticipadas no superiores al 4.5%, y cancelaciones por liquidación de aportes por el orden de los ¢2.000 millones.

**Estimación Cartera de Crédito:** No se proyecta un deterioro importante en la cartera de crédito, según el saldo de estimaciones del Balance de Situación, sin embargo, se proyecta un incremento en este rubro cercado a los ¢21 millones por el crecimiento de la cartera de crédito, para el fortalecimiento de la estimación contable.

#### 4. 6. 6. Aspectos generales de la propuesta

Propuesta	Aspectos de la propuesta general
<p>Elaboración de un modelo para la actualización de la cartera de crédito de la junta administradora de ahorro y préstamo de la universidad de Costa Rica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar el bienestar de las personas afiliadas</li> <li>- Ser un aliado financiero de las personas afiliadas.</li> <li>- Actualización de procesos para el trámite de las solicitudes de crédito después de la reforma reglamentaria.</li> <li>- El modelo propuesto proporciona una herramienta útil y necesaria para cumplir las metas de colocación de la cartera de crédito de la Junta-UCR. Por ende, colocar en el menor tiempo el presupuesto asignado a la cartera de cada línea de crédito.</li> <li>- Promueve atender las solicitudes de créditos valorando factores como las situaciones económicas críticas de las personas afiliadas, para permitirle alcanzar un equilibrio social y financiero.</li> <li>- Sumar una nueva garantía para respaldar las deudas de los afiliados para estimular la colocación, debido a que nadie quiere ser fiador.</li> <li>- Permite a la Junta mantener el interés por actualizar los procesos.</li> <li>- Se presenta un análisis de los indicadores financieros para evaluar el desempeño, debido a que se consideran de importante para proyectar los estados financieros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del sustentante.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este último capítulo del trabajo de investigación comprende, las principales conclusiones a las que se han llegado una vez obtenida, revisada y analizada la información requerida para el desarrollo de cada capítulo. Se consideraron aquellas observaciones y recomendaciones por el equipo evaluador.

### **5. 1. Conclusiones**

- a. La Junta-UCR es una Institución con fines solidarios que se rige por la Ley No. 4273 un Reglamento aprobado por el Consejo Universitario y las políticas aprobadas por la Junta Directiva. Tiene su misión, su visión y un plan estratégico que se revisa todos los años por las autoridades de la Institución.
- b. La Junta-UCR establece en el Plan Anual Operativo estrategias que serán aplicable para lograr los objetivos definidos y aprobados, los cuales deben ir en función de beneficiar, a las personas afiliadas, a la JAFAP, a los miembros de la Junta Directiva y a los colaboradores de la JAFAP, a los profesionales que prestan sus servicios, y a terceros que mantienen relaciones comerciales con la JAFAP. La finalidad es contar con herramientas que contribuyan con la sostenibilidad y el fortalecimiento de la institución.
- c. Se requiere una mayor colocación de la cartera de crédito de la Junta-UCR. Sin embargo, hay que establecer manuales de procesos para proveer información estandarizada, otro punto importante es la reducción de dependencia de la aprobación de los créditos por parte de la jefatura de Crédito y Cobro, y la generación de un acta que resuma la trazabilidad de todo el proceso que llevo el trámite del préstamo.
- d. La Junta-UCR ha aumentado su total de activo, a través de las dos principales partidas como son la cartera de crédito e inversiones en instrumentos financieros.

- e. La Junta-UCR muestra una buena gestión en sus índices de liquidez, fundamentalmente en sus últimos dos años proyectados. Así mismo, y una leve disminución de sus índices de rentabilidad, producto de una reducción de los márgenes, la rotación del activo total y la rotación del activo circulante. La Junta-UCR ha venido creciendo y manteniendo su solidez financiera a través de los años del análisis, manteniendo siempre su exigibilidad y riesgo.
- f. El hecho que un crédito, ya no tenga que esperar cumplir la mitad del plazo para renovarse a aumentado la colocación de la cartera de crédito, pero aun es necesario sumar una nueva garantía para respaldar las deudas, esto porque las personas ya no quieren ser fiadoras.
- g. El análisis teórico y financiero realizado a la Junta-UCR permitió poder determinar que el activo de mayor relevancia es la cartera de crédito y que la mayor cantidad de los recursos se canalizan hacia la colocación de créditos destinados principalmente a gastos de uso discrecional, asimismo, otro aspecto a resaltar consiste en la baja morosidad.
- h. En las partidas de inversiones en valores y depósitos a plazo se canalizan de forma temporal o permanente los excesos de efectivo que pueda presentar la JAFAP y son invertidos en estos instrumentos para obtener una mayor rentabilidad y no se mantengan ocioso, lo anterior considerando la estrategia de negocio que en el momento mantenga la Junta-UCR de acuerdo con el Plan Anual Operativo.
- i. El modelo de actualización para la cartera de crédito, es una herramienta útil de alerta para mantener al día los procesos de colocación.

## 5. 2. Recomendaciones

- a. Revisar el modelo de gestión de la JAFAP, a fin de que el Consejo Universitario valore, a la luz de su responsabilidad de dirección y tutela que le impone la normativa vigente, solicitar los documentos pertinentes que le permita de forma oportuna valorar los proyectos y objetivos que se desarrollan en la JAFAP, según lo acordado en la sesión del 24 agosto del 2016 del Consejo Universitario.
- b. Revisar periódicamente el comportamiento de la cartera de crédito de forma individual y su ubicación en los estados financieros, es un proceso que podría dar señales de alertas tempranas en la colocación y los efectos en la gestión financiera. Mantener esta vigilancia permitiría activar en el momento adecuado el departamento de inteligencia de mercadeo y publicidad y al comité de crédito, para que tomen las medidas correctivas.
- c. Recomendarle a la Junta Directiva mediante propuesta de la Gerencia General considerar factores socioculturales y económicos como parte de las actividades de conocer a su cliente. Para tomar decisiones con respecto a la colocación de créditos.
- d. Es necesario mantener la vigilancia de los ejecutivos de créditos como parte del liderazgo que ejerce la jefatura de Crédito y Cobro. La necesidad de mantener esta medida desarrollara la motivación laboral y mejorara los equipos de trabajo.
- e. La diversificación de los productos financieros y las garantías, deben ser ajustados de acuerdo a las actuales necesidades de las personas afiliadas. Esto permitirá ser más atractiva la oferta y por, ende la colocación de créditos tendría un mejor crecimiento.
- f. Actualmente, la cartera de crédito, es muy saludable financieramente hablando, y los estados financieros muestran una morosidad muy baja. Se debe seguir

apoyando en las herramientas que han mantenido este nivel bajo. Sin obviar la implementación de nuevos mecanismos.

- g. Con el fin de que la Junta-UCR pueda garantizar su solidez y sin descuidar el riesgo financiero, debe la Junta-UCR implementar un proceso de actualización para las líneas de crédito y la implementación de una nueva garantía para respaldar los préstamos.
- h. Se recomienda a la Junta-UCR que implemente la propuesta presentada en este proyecto, con el fin de actualizar la metodología como lo demanda el nuevo reglamento.
- i. Promover a través de la sección de inteligencia de mercado la de promoción de los productos financieros, la adecuada comunicación de las ventajas competitivas de la línea de créditos, tal como se menciona en el capítulo III.

## BIBLIOGRAFIA

- Barrantes, R. (2011). *Investigación un camino al conocimiento*. San José: Editorial EUNED.
- Anonimo. (s.f.). *Teoría de la inversión*. Obtenido de <http://www.ebour.com.ar/pdfs/Teoria%20de%20la%20inversion.pdf>
- Betancourt Bejarano , K., García Díaz, C., & Lozano Riaño, V. (2013). *Teoría de Markowitz con metodología EWMA para la toma de decisión sobre cómo invertir su dinero*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Teor%C3%ADa+de+Markowitz+con+metodolog%C3%ADa+EWMA+para+la+toma+de+deci+si%C3%B3n+sobre+c%C3%B3mo+invertir+su+dinero&btnG=#d=gs\\_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AwEcvhJNIFZsJ%3Ascholar.google.com%2F%26outp](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Teor%C3%ADa+de+Markowitz+con+metodolog%C3%ADa+EWMA+para+la+toma+de+deci+si%C3%B3n+sobre+c%C3%B3mo+invertir+su+dinero&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AwEcvhJNIFZsJ%3Ascholar.google.com%2F%26outp)
- Código de Gobierno Corporativo de la Junta*. (Junio de 2009). Obtenido de <http://www.jafapucr.com/C%C3%B3digoGobiernoCorporativoJAFAP/C%C3%B3digoGobiernoCorporativodelaJAFAP.aspx>
- Gitman , J. (2009). *Principios de Administración Financiera 2*. México : PEARSON EDUCACIÓN .
- Ley de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la UCR*. (17 de Diciembre de 1968). Obtenido de <http://www.jafapucr.com/Inicio/LeydelaJunta/LeydelaJAFAP.aspx>
- Mascareñas, J. (Mayo de 1999). *Introducción a las Finanzas Corporativas* . Obtenido de <http://webs.ucm.es/info/jmas/mon/01.pdf>
- Mendizabal Zubeldia, A., Miera Zabalza, L., & Zubia Zubiaurre, M. (2002). *El modelo de Markowitz en la gestión de carteras*. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7000/CdG\\_212.pdf;jsessionid=C4EDE4046F51A51A790B21370B705BB7?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7000/CdG_212.pdf;jsessionid=C4EDE4046F51A51A790B21370B705BB7?sequence=1)
- Picón , K. (2011). *Cartera de crédito y rentabilidad en la banca universal venezolana*. Obtenido de Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/115/TDE-2012-07-23T10:35:38Z-3365/Publico/picon\\_leon\\_keyla\\_maria.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/115/TDE-2012-07-23T10:35:38Z-3365/Publico/picon_leon_keyla_maria.pdf)
- Reglamento de la Junta-UCR*. (23 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.jafapucr.com/Portals/1/Reglamento%20de%20la%20Junta%20a+dministradora%20del%20Fondo%20de%20%20ahorro%20y%20Pr%C3%A9stamo%20de%20la%20Universidad%20de%20Costa%20Rica.pdf>

Salas Bonilla , T. (2016). *Análisis y diagnóstico Financiero*. San José: Ediciones Guayacán.

Siles Rojas, Z. (19 de Octubre de 2016). *En consulta reforma integral al Reglamento de la JAFAP*. Obtenido de <http://www.cu.ucr.ac.cr/inicio/noticias/noticia/Articulo/en-consulta-reforma-integral-al-reglamento-de-la-jafap.html>

## ANEXOS

## Anexo 1

**Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica**  
**ESTADO DE SITUACIÓN**  
**Periodos 2014-2018**

Periodos	dic. 2018	dic. 2017	dic. 2016	dic. 2015	dic. 2014
<b>Activo</b>					
<b>Activo corriente</b>					
<b>Disponibilidades</b>					
Efectivo	130.500.000	177.710.630	114.149.954	189.169.318	197.206.066
Depósitos a la vista en entidades financieras	3.141.737.293	6.131.050.613	4.411.577.644	546.494.877	696.691.307
<b>Inversiones en instrumentos financieros</b>					
Inversiones disponibles para la venta	19.452.050.725	14.530.815.807	10.192.074.785	8.270.726.609	6.842.580.638
Contratos INVU maduros	204.360.067	195.208.867	264.229.077	118.186.299	100.898.127
Contratos INVU en proceso de maduración	3.406.670.364	3.312.587.474	3.203.537.574	2.777.026.308	2.318.301.091
Titulos dados en garantía (recompra)				1.287.199.161	508.531.252
Productos por cobrar Inv. Disp para la venta	128.355.315	119.799.095	127.990.009	35.014.779	56.167.217
Productos contratos INVU maduros	38.075.122	42.916.132	82.645.922	51.320.851	35.010.775
Productos por cobrar Inv. Mant. Al vencimiento	70.257				
Productos contratos INVU proceso de maduración	803.429.686	881.242.652	881.242.652	853.538.202	631.927.037
<b>Cartera de crédito</b>					
Cartera de credito vigente corto plazo	9.978.467.594	9.008.332.357	8.889.411.586	8.501.342.025	7.691.565.615
Cartera de crédito vencida corto plazo	-	138.160.609	154.243.414	123.504.892	125.986.762
Estimación para incobrables corto plazo	28.272.905	21.240.477	21.217.399	18.228.253	18.598.278
<b>Cuentas y comisiones por cobrar</b>					
Otras cuentas por cobrar	3.942.802.949	3.379.522.185	3.412.099.106	2.881.191.793	2.622.461.310
<b>Total activos corriente</b>	<b>41.198.246.467</b>	<b>37.896.105.944</b>	<b>31.711.984.324</b>	<b>25.616.486.861</b>	<b>21.808.728.919</b>
<b>Activo no corriente</b>					
<b>Cartera de crédito</b>					
Cartera de crédito vigente largo plazo	132.571.069.467	120.363.231.735	112.827.035.527	109.897.352.476	95.099.180.940
Cartera de crédito vencida largo plazo	-	1.846.008.417	1.957.702.934	1.596.555.066	1.557.711.195
Estimación para incobrables largo plazo	375.625.732	283.800.856	269.297.492	235.637.701	229.950.719
Cabro Judicial		178.958.366	55.165.946	21.645.203	10.528.717
<b>Bienes realizables</b>					
Bienes realizables		128.424.778			
<b>Bienes de uso</b>					

Terreno	197.496.305	197.496.305	197.496.305	197.496.305	197.496.305
Edificios e instalaciones	707.749.156	706.270.584	640.836.051	759.957.737	750.215.405
Equipo y mobiliario	171.006.125	167.492.853	162.541.083	137.099.657	122.491.381
Equipo de computación	268.595.781	270.036.988	268.512.853	295.895.582	239.308.966
Equipo de seguridad	60.484.590	47.753.435	46.358.477	46.047.956	42.725.340
Vehículos	23.485.500	22.290.500	22.290.500	22.290.500	22.290.500
Bibliografía y obras de arte		1.250.749	1.250.749	1.250.749	1.250.749
Construcciones en proceso				1.545.000	1.545.000
Depreciación de bienes de uso	840.831.871	799.115.122	705.944.087	619.184.707	495.303.377
<b>Otros Activos</b>					
Otras inversiones					
Productos por cobrar otras inversiones					
Otros Activos	182.053.465	256.352.672	192.298.467	169.031.274	169.443.775
<b>Total activo no corriente</b>	<b>132.965.482.786</b>	<b>123.102.651.404</b>	<b>115.396.247.313</b>	<b>112.291.345.097</b>	<b>97.488.934.177</b>
<b>Total activo</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>147.108.231.637</b>	<b>137.907.831.958</b>	<b>119.297.663.096</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>					
<b>Pasivo</b>					
<b>Obligaciones con el público</b>					
Ahorro a la vista por girar	1.239.108	176.000			
Captaciones de ahorro a la vista	11.554.030.113	13.540.860.934	14.828.175.675	21.591.032.189	16.394.654.834
Captaciones de ahorro anual	6.905.395.490	5.183.156.793	3.332.942.629	3.017.609.563	2.368.189.747
Captaciones de ahorro semestral				591.269.514	
Captaciones ahorro navideño	2.621.731.472	2.532.806.975	2.183.299.936	760.632.552	1.245.990.458
Captaciones de ahorro extraordinario	31.566.652.624	31.934.465.426	29.519.683.597	24.578.295.663	23.213.239.484
Captaciones de ahorro capitalizable	4.146.989.801	2.881.887.355	2.230.193.618	1.690.391.697	1.198.399.223
Intereses acumulados por pagar SAEP	547.141.705	564.478.261	558.873.768	469.086.879	544.823.710
Obligaciones por pacto de recompra				963.944.661	399.670.406
Gastos acumulados por pagar				7.734.095	2.041.923
<b>Cuentas por pagar y provisiones</b>					
Provisiones	382.692.140	318.545.931	269.388.540	244.493.580	169.715.332
Otras cuentas por pagar	761.771.174	642.619.160	1.269.260.826	214.039.523	470.804.005
<b>Total pasivo</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>57.598.996.835</b>	<b>54.191.818.589</b>	<b>54.128.529.916</b>	<b>46.007.529.122</b>
<b>Patrimonio</b>					
<b>Fondo de ahorro</b>					
Fondo de ahorro	106.307.397.946	95.175.604.199	86.313.098.371	77.435.714.005	68.426.625.619
Ajustes al patrimonio					
Superávit por revaluación de bienes realizables	2.949.884	2.949.884	2.949.884	2.949.884	2.949.884
Minusvalía en valoración de inversiones	-	-	-	-	-
	81.110.481	116.246.244	14.797.268	16.393.503	14.383.321



Terreno	197.496.305	0%	197.496.305	0%	197.496.305	0%	197.496.305	0%	197.496.305	0%
Edificios e instalaciones	707.749.156	0%	706.270.584	0%	640.836.051	0%	759.957.737	1%	750.215.405	1%
Equipo y mobiliario	171.006.125	0%	167.492.853	0%	162.541.083	0%	137.099.657	0%	122.491.381	0%
Equipo de computación	268.595.781	0%	270.036.988	0%	268.512.853	0%	295.895.582	0%	239.308.966	0%
Equipo de seguridad	60.484.590	0%	47.753.435	0%	46.358.477	0%	46.047.956	0%	42.725.340	0%
Vehículos	23.485.500	0%	22.290.500	0%	22.290.500	0%	22.290.500	0%	22.290.500	0%
Bibliografía y obras de arte		0%	1.250.749	0%	1.250.749	0%	1.250.749	0%	1.250.749	0%
Construcciones en proceso		0%		0%		0%	1.545.000	0%	1.545.000	0%
Depreciación de bienes de uso	(840.831.871)	0%	(799.115.122)	0%	(705.944.087)	0%	(619.184.707)	0%	(495.303.377)	0%
<b>Otros Activos</b>										
Otras inversiones		0%		0%		0%		0%		0%
Productos por cobrar otras inversiones		0%		0%		0%		0%		0%
Otros Activos	182.053.465	0%	256.352.672	0%	192.298.467	0%	169.031.274	0%	169.443.775	0%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>132.965.482.786</b>	<b>76%</b>	<b>123.102.651.404</b>	<b>76%</b>	<b>115.396.247.313</b>	<b>78%</b>	<b>112.291.345.097</b>	<b>81%</b>	<b>97.488.934.177</b>	<b>82%</b>
<b>Total activo</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>100%</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>100%</b>	<b>147.108.231.637</b>	<b>100%</b>	<b>137.907.831.958</b>	<b>100%</b>	<b>119.297.663.096</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>										
<b>Pasivo</b>										
<b>Obligaciones con el público</b>										
Ahorro a la vista por girar	1.239.108	0%	176.000	0%		0%		0%		0%
Captaciones de ahorro a la vista	11.554.030.113	7%	13.540.860.934	8%	14.828.175.675	10%	21.591.032.189	16%	16.394.654.834	14%
Captaciones de ahorro anual	6.905.395.490	4%	5.183.156.793	3%	3.332.942.629	2%	3.017.609.563	2%	2.368.189.747	2%
Captaciones de ahorro semestral		0%		0%		0%	591.269.514	0%		0%
Captaciones ahorro navideño	2.621.731.472	2%	2.532.806.975	2%	2.183.299.936	1%	760.632.552	1%	1.245.990.458	1%
Captaciones de ahorro extraordinario	31.566.652.624	18%	31.934.465.426	20%	29.519.683.597	20%	24.578.295.663	18%	23.213.239.484	19%
Captaciones de ahorro capitalizable	4.146.989.801	2%	2.881.887.355	2%	2.230.193.618	2%	1.690.391.697	1%	1.198.399.223	1%
Intereses acumulados por pagar SAEP	547.141.705	0%	564.478.261	0%	558.873.768	0%	469.086.879	0%	544.823.710	0%
Obligaciones por pacto de recompra		0%		0%		0%	963.944.661	1%	399.670.406	0%
Gastos acumulados por pagar		0%		0%		0%	7.734.095	0%	2.041.923	0%
<b>Cuentas por pagar y provisiones</b>										
Provisiones	382.692.140	0%	318.545.931	0%	269.388.540	0%	244.493.580	0%	169.715.332	0%
Otras cuentas por pagar	761.771.174	0%	642.619.160	0%	1.269.260.826	1%	214.039.523	0%	470.804.005	0%
<b>Total pasivo</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>34%</b>	<b>57.598.996.835</b>	<b>36%</b>	<b>54.191.818.589</b>	<b>37%</b>	<b>54.128.529.916</b>	<b>39%</b>	<b>46.007.529.122</b>	<b>39%</b>
<b>Patrimonio</b>										
<b>Fondo de ahorro</b>										
Fondo de ahorro	106.307.397.946	61%	95.175.604.199	59%	86.313.098.371	59%	77.435.714.005	56%	68.426.625.619	57%
Ajustes al patrimonio		0%		0%		0%		0%		0%
Superávit por revaluación de bienes realizables	2.949.884	0%	2.949.884	0%	2.949.884	0%	2.949.884	0%	2.949.884	0%
Minusvalía en valoración de inversiones	(81.110.481)	0%	(116.246.244)	0%	(14.797.268)	0%	(16.393.503)	0%	(14.383.321)	0%
Rendimiento después de cierre		0%		0%		0%		0%		0%
Rendimiento de periodo	9.583.423.601	6%	8.523.998.238	5%	6.945.453.591	5%	6.442.136.163	5%	5.005.791.026	4%
Pago anticipado de rendimientos	(136.575.324)	0%	(186.545.564)	0%	(188.521.075)	0%	(92.932.319)	0%	(130.849.232)	0%

Ajuste de rendimientos		0%		0%	(141.770.454)	0%	7.827.811	0%		0%
<b>Total patrimonio</b>	<b>115.676.085.626</b>	<b>66%</b>	<b>103.399.760.513</b>	<b>64%</b>	<b>92.916.413.049</b>	<b>63%</b>	<b>83.779.302.041</b>	<b>61%</b>	<b>73.290.133.976</b>	<b>61%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>100%</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>100%</b>	<b>147.108.231.638</b>	<b>100%</b>	<b>137.907.831.957</b>	<b>100%</b>	<b>119.297.663.098</b>	<b>100%</b>

## Anexo 3

### Análisis horizontal Balance de Situación Comparativo 2018-2014

(En millones de colones)	dic. 2018	Nominal	%	dic. 2017	Nominal	%	dic. 2016	Nominal	%	dic. 2015	Nominal	%	dic. 2014
<b>ACTIVOS</b>													
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>													
Disponibilidades	3.272.237.293	(3.036.523.950)	-48%	6.308.761.243	1.783.033.645	39%	4.525.727.598	3.790.063.403	515%	735.664.195	(158.233.178)	18%	893.897.373
Inversiones en instrumentos financieros	24.033.011.536	4.950.441.509	26%	19.082.570.027	4.330.850.008	29%	14.751.720.019	1.358.707.810	10%	13.393.012.209	2.899.596.072	28%	10.493.416.137
Cartera de crédito corto plazo	9.950.194.689	824.942.200	9%	9.125.252.489	102.814.888	1%	9.022.437.601	415.818.937	5%	8.606.618.664	807.664.565	10%	7.798.954.099
Cuentas y comisiones por cobrar	3.942.802.949	563.280.764	17%	3.379.522.185	(32.576.921)	-1%	3.412.099.106	530.907.313	18%	2.881.191.793	258.730.483	10%	2.622.461.310
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>41.198.246.467</b>	<b>3.302.140.523</b>	<b>9%</b>	<b>37.896.105.944</b>	<b>6.184.121.620</b>	<b>20%</b>	<b>31.711.984.324</b>	<b>6.095.497.463</b>	<b>24%</b>	<b>25.616.486.861</b>	<b>3.807.757.942</b>	<b>17%</b>	<b>21.808.728.919</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>													
Cartera de crédito largo plazo	132.195.443.735	10.091.046.067	8%	122.104.397.668	7.533.790.753	7%	114.570.606.915	3.290.691.871	3%	111.279.915.044	14.842.444.911	15%	96.437.470.133
Bienes realizables		(128.424.778)	100%	128.424.778	128.424.778								
Bienes de uso	587.985.586	(25.490.706)	-4%	613.476.292	(19.865.639)	-3%	633.341.931	(209.056.848)	-25%	842.398.779	(39.621.490)	-4%	882.020.269
Otros Activos	182.053.465	(74.299.207)	-29%	256.352.672	64.054.205	33%	192.298.467	23.267.193	14%	169.031.274	(412.501)	0%	169.443.775
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>132.965.482.786</b>	<b>9.862.831.376</b>	<b>8%</b>	<b>123.102.651.410</b>	<b>7.706.404.097</b>	<b>7%</b>	<b>115.396.247.313</b>	<b>3.104.902.216</b>	<b>3%</b>	<b>112.291.345.097</b>	<b>14.802.410.920</b>	<b>15%</b>	<b>97.488.934.177</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>13.164.971.899</b>	<b>8%</b>	<b>160.998.757.354</b>	<b>13.890.525.717</b>	<b>9%</b>	<b>147.108.231.637</b>	<b>9.200.399.679</b>	<b>7%</b>	<b>137.907.831.958</b>	<b>18.610.168.862</b>	<b>16%</b>	<b>119.297.663.098</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>													
<b>PASIVOS</b>													
Obligaciones con el público	57.343.180.313	705.348.569	1%	56.637.831.744	3.984.662.521	8%	52.653.169.223	(1.016.827.590)	-2%	53.669.996.813	8.302.987.028	18%	45.367.009.785
Cuentas por pagar y provisiones	1.144.463.314	183.298.223	19%	961.165.091	(577.484.275)	38%	1.538.649.366	1.080.116.263	236%	458.533.103	181.986.234	28%	640.519.337
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>58.487.643.627</b>	<b>888.646.792</b>	<b>2%</b>	<b>57.598.996.835</b>	<b>3.407.178.246</b>	<b>6%</b>	<b>54.191.818.589</b>	<b>63.288.673</b>	<b>0%</b>	<b>54.128.529.916</b>	<b>8.121.000.794</b>	<b>18%</b>	<b>46.007.529.122</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
Fondo de ahorro	115.676.085.626	12.276.325.113	12%	103.399.760.513	10.483.347.464	11%	92.916.413.049	9.137.111.008	11%	83.779.302.041	10.489.168.065	14%	73.290.133.976
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>115.676.085.626</b>	<b>12.276.325.113</b>	<b>12%</b>	<b>103.399.760.513</b>	<b>10.483.347.464</b>	<b>11%</b>	<b>92.916.413.049</b>	<b>9.137.111.008</b>	<b>11%</b>	<b>83.779.302.041</b>	<b>10.489.168.065</b>	<b>14%</b>	<b>73.290.133.976</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>174.163.729.253</b>	<b>13.164.971.905</b>	<b>8%</b>	<b>160.998.757.348</b>	<b>13.890.525.710</b>	<b>9%</b>	<b>147.108.231.638</b>	<b>9.200.399.681</b>	<b>7%</b>	<b>137.907.831.957</b>	<b>18.610.168.859</b>	<b>16%</b>	<b>119.297.663.098</b>

## Anexo 4

### Análisis de los Estados de Resultados 2018-2014

	dic. 2014	dic. 2015	dic. 2016	dic. 2017	dic. 2018
<b>Ingresos Financieros</b>					
Por disponibilidades	11.326.268,41	14.319.909,15	217.513.050,86	202.876.717,61	233.065.317,21
Por inversiones en instrumentos financieros	824.648.558,09	762.883.952,69	591.321.391,50	916.291.856,09	1.318.180.037,21
Por cartera de créditos	10.589.085.088,96	12.409.613.911,34	13.476.260.626,53	14.517.414.169,04	15.041.802.904,98
Por diferencial cambiario disponibilidad	9.212.349,20	5.466.252,31	5.473.017,09	7.659.803,55	454.886,64
Por diferencial cambiario Inversiones	238.953.494,78	30.504.660,13	14.957.027,96	20.093.014,90	1.894.168,92
Por ganancia instrumentos financieros	4.555.028,50	4.440.053,38	960.391,98	1.028.777,16	612.670,18
Por otros ingresos Financieros	27.973.192,18	101.448.534,33	5.671.584,70	10.875.000,00	2.210.742,86
<b>Total de Ingresos Financieros</b>	<b>11.705.753.980,12</b>	<b>13.328.677.273,33</b>	<b>14.312.157.090,62</b>	<b>15.676.239.338,35</b>	<b>16.598.220.728,00</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Por obligaciones	4.138.925.325,02	4.515.099.811,56	5.021.047.711,00	4.856.496.227,15	4.602.146.879,38
Por obligaciones con Entidades Financieras	27.351.282,67	27.798.820,56	-	-	-
Por diferencial cambiario	86.719.073,65	50.157.602,19	8.736.697,27	16.950.278,29	5.507.202,56
Por pérdidas por instrumentos financieros para negociar	47.664.374,81	66.264.031,23	95.265.237,93	87.635.116,79	96.244.887,36
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>4.300.660.056,15</b>	<b>4.659.320.265,54</b>	<b>5.125.049.646,20</b>	<b>4.961.081.622,23</b>	<b>4.703.898.969,30</b>
Gastos por deterioro de activos	41.401.799,87	12.948.505,98	70.444.045,09	23.203.157,50	20.015.796,10
Ingresos por recuperación de activos y disminución	27.371.485,39	7.631.549,92	10.286.465,82	8.676.716,04	473.122,17
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>7.391.063.609,49</b>	<b>8.664.040.052,26</b>	<b>9.126.949.865,15</b>	<b>10.700.931.274,66</b>	<b>11.874.779.084,74</b>
<b>Otros Ingresos de Operación</b>					
Por comisiones por servicios	18.324.703,20	26.263.158,06	25.466.410,80	34.309.596,21	30.391.222,46
Por otros ingresos operativos	5.974.821,76	2.760.503,35	6.648.696,30	20.841.297,78	1.489.659,59
<b>Total otros ingresos operativos</b>	<b>24.299.524,96</b>	<b>29.023.661,41</b>	<b>32.115.107,10</b>	<b>55.150.893,99</b>	<b>31.880.882,05</b>
<b>Otros gastos de operación</b>					
Por comisiones por servicios	20.091.189,49	17.447.485,58	17.554.649,13	13.104.437,83	13.660.401,12

Por bienes realizables	-	-	5.243,90	53.869.727,98	49.812.131,69
Total otros gastos de operación	20.091.189,49	17.447.485,58	17.559.893,03	66.974.165,81	63.472.532,81
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>7.395.271.944,96</b>	<b>8.675.616.228,09</b>	<b>9.141.505.079,22</b>	<b>10.689.108.002,84</b>	<b>11.843.187.433,98</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Por gastos de personal	1.329.471.367,47	1.496.285.233,01	1.496.193.576,97	1.526.242.712,52	1.754.731.890,94
Por otros gastos de administración	665.534.213,96	610.817.801,12	564.369.450,04	420.658.688,74	372.585.981,77
Por depreciaciones y amortizaciones	118.118.066,20	126.377.030,85	135.488.461,37	218.208.363,44	132.445.960,36
<b>Total de gastos Administrativos</b>	<b>2.113.123.647,63</b>	<b>2.233.480.064,98</b>	<b>2.196.051.488,38</b>	<b>2.165.109.764,70</b>	<b>2.259.763.833,07</b>
<b>RENDIMIENTO NETO DEL PERIODO</b>	<b>5.282.148.297,33</b>	<b>6.442.136.163,11</b>	<b>6.945.453.590,84</b>	<b>8.523.998.238,14</b>	<b>9.583.423.600,91</b>