

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN FINANZAS Y BANCA**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios  
con énfasis en Finanzas y Banca.*

**La rentabilidad del programa de  
“Encadenamiento” en la atracción de  
planillas y traslados de operadora de  
pensiones del Banco Nacional de Costa  
Rica en la zona comercial Puntarenas en el  
período del segundo semestre del 2024.**

Roy Jesus Morera Vega  
Febrero, 2025.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
AGRADECIMIENTOS .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
RESUMEN .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>ABREVIATURAS</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	13
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1.1 <i>Antecedentes internacionales y nacionales</i> .....	16
1.1.2    Delimitación del problema.....	23
1.1.2.1    Justificación.....	24
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	25
OBJETIVOS .....	26
1.1.2.2    Objetivo general .....	26
1.3.1.2    Objetivos específicos.....	27
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b> .....	28
2.1.    MARCO TEÓRICO .....	30
2.1.1 <i>Sistema financiero</i> .....	31
2.1.2. <i>Teorías de sistemas financieros</i> .....	38
2.1.3. <i>Sistema financiero costarricense</i> .....	40
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.2.1. <i>Bancarización</i> .....	44
2.2.2. <i>Productos o servicios de bancarización</i> .....	45
2.2.3. <i>Alfabetización financiera</i> .....	47
2.2.4. <i>Inclusión financiera</i> .....	48
2.2.5. <i>Encadenamiento</i> .....	50
2.2.6. <i>Estructura organizacional</i> .....	50
2.2.7. <i>Mercado meta</i> .....	51
2.2.8. <i>CICAC</i> .....	52
2.2.9. <i>Operadora de pensiones</i> .....	52
2.2.10. <i>Cuentas de planillas</i> .....	52

2.2.11. Servicios financieros .....	53
2.2.12. Captación de cliente.....	53
2.2.13. Indicadores de captación .....	54
2.2.14. Beneficios financieros .....	54
2.2.13. Salario.....	54
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	57
2.3.1. Antecedentes de la institución.....	58
2.3.2. Operaciones bancarias típicas que ofrece el Banco Nacional .....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1. ENFOQUE.....	66
3.2. ALCANCE .....	68
Exploratoria.....	68
Explicativa.....	69
Correlacional.....	70
Descriptiva .....	70
3.3. DISEÑO.....	71
3.4. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	72
3.4.2 Tipo de muestreo .....	73
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	75
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS.....	78
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	83
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	85
4.1 VARIABLE N°1.....	86
4.2 VARIABLE N°2.....	91
4.3 VARIABLE N°3.....	93
4.4 VARIABLE N°4.....	105
4.5 VARIABLE N°5.....	109
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	126
5.1 VARIABLE N°1.....	127
5.2. VARIABLE N°2.....	128
5.3 VARIABLE N°3.....	129
5.4 VARIABLE N°4.....	130
5.5 VARIABLE N°5.....	131
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
6.1 CONCLUSIONES.....	134

6.1.1 <i>Conclusión General</i> .....	134
6.1.1 <i>Conclusiones Específicas</i> .....	135
6.2 RECOMENDACIONES.....	139
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	141
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	142
7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ .....	142
7.3 OBJETIVOS .....	142
7.3.1 <i>Objetivo General de la Propuesta</i> .....	142
7.3.1 <i>Objetivo Específicos de la Propuesta</i> .....	142
7.4 CRONOGRAMA.....	142
7.4.1 <i>Cronograma Diagrama de Gantt</i> .....	144
7.5 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA .....	144
7.5.1 <i>Identificación y expansión del programa de encadenamiento en sectores estratégicos</i> .....	144
7.5.2 <i>Implementación de campañas de educación y capacitación en servicios digitales</i> ..	145
7.5.3 <i>Fortalecimiento de incentivos y beneficios del programa</i> .....	145
7.5.4 <i>Optimización de la rentabilidad y eficiencia operativa</i> .....	145
7.5.5 <i>Monitoreo y evaluación del impacto del programa</i> .....	146

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Matriz de Variables .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 2. Cobertura del Proceso de Encadenamiento, Zona Pacífico Central .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 3. Tipos de Servicios Financieros del Banco Nacional.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 4. Captación de Clientes para las Cuentas de Salario .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 5. Captación de Clientes por Traslado de Operadora de Pensiones .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 6. Captación de usuarios de BN Móvil .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 7. Captación de clientes por medio de SINPE Móvil .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 8. Captación de Clientes por medio de Préstamos Personales.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 9. Captación de Clientes por medio de Tarjetas de Crédito .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 10. Rendimientos y comisiones FCL 2024 .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 11. Captación en Productos de Apertura de Cuentas y Traslado de Operadora de Pensiones.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 12. Resultados 2023 - 2024 Beneficios Programa de Encadenamiento .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 13. Estado de Situación Financiera Análisis Vertical Periodo 2023.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 14. Estado de Situación Financiera Análisis Vertical Periodo 2024.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 15. Comparativo de Resultados 2023 – 2024 .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 16. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 2023 – 2024.....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 17. Indicadores Financieros BNCR 2023.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 18. Indicadores Financieros BNCR 2024.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 19. Indicadores Financieros 2023 - 2024 .....</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Cobertura del Programa de Encadenamiento por zonas del Pacífico .....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 2. Productos Financieros del Banco Nacional .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 3. Captación de clientes para cuentas de salario.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 4. Captación de Clientes por Traslado de Operadora de Pensiones .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 5. Captación de usuarios de BN Móvil .....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 6. Captación de clientes por medio de SINPE Móvil .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 7. Captación de Clientes por medio de Préstamos Personales .....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 8. Captación de Clientes por medio de Tarjetas de Crédito .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 9. Promedio de Captación de Clientes por Zona y Producto Financiero.....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 10. Rendimientos y comisiones FCL 2024.....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 11. Captación de Apertura de Cuentas y Traslado de Operadora de Pensiones</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 12. Resultados 2023 - 2024 Ingresos Programa de Encadenamiento .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Marco de Referencia .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2. Funciones del Sistema Financiero.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 3. Análisis FODA .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4. Modelo de Negocio .....</b>	<b>87</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias infinitas a mi esposa, por su amor y apoyo incondicional. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido el pilar de este logro.

También expreso mi gratitud a mis padres quienes supieron estar cuando más los necesitaba, a mis hermanas, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme. Sin ustedes, todo esto no habría sido posible. Su amor ha sido la luz que guio mi camino a través de este viaje académico.

Agradecerle también a mi tutor, el profesor Alexander Cespedes Cordero por su tiempo, apoyo y por ser el guía para culminar con éxito mi trabajo de investigación.

**Roy Morera Vega**

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi bebe en el cielo, quien ha sido la luz que me ha guiado.

A mi esposa Camila Ugalde Calderon que es mi inspiración, fortaleza y motivo para superarme, gracias por darme fuerzas, por los momentos difíciles y buenos, por apoyarme en todo momento.

A mi madre Lilliana Vega Martinez y a mi padre Roy Morera Varela, por hacerme ver desde muy niño la importancia del estudio, del aprendizaje, de la responsabilidad y la superación, por haberme inculcado los valores que me han hecho una persona de bien, por enseñarme a nunca rendirme a pesar de las adversidades, mis logros se los debo a ellos, entre los que se incluye este.

A mis hermanas Tania Cerdas Vega, Luisana Cerdas Vega y Ashly Morera Aguilar por sus consejos y estar siempre a mi lado.

## RESUMEN

Se realiza esta investigación con el fin de conocer la rentabilidad en captación del banco nacional con base en el impacto positivo de la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones debido a la implementación del programa de encadenamiento en la zona comercial de Puntarenas.

Haremos un énfasis al análisis financiero con el fin de poder determinar si se obtuvieron pérdidas o ganancias en el tiempo que se ha enfatizado y así obtener un panorama específico donde nos demos cuenta cual fue su margen de utilidad.

Determinaremos los tipos de servicios financieros que ofrece el programa de encadenamiento aplicado por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas.

Se usará la recolección de datos de colaboradores y empresas que hayan sido parte de la atención de encadenamiento, esto se estará llevando por medio de encuestas, entrevistas y de la base de datos del Banco Nacional.

Establecer los beneficios financieros a las empresas, colaboradores y entidad bancaria con la implementación del programa de encadenamiento, además de indicar las utilidades en los indicadores de captación en los productos de apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados de operadora de pensiones hacia BN Vital del segundo semestre del 2024.

La finalidad de esta investigación es obtener información de relevancia y así poder conocer el rango de pérdida o ganancia percibido por el banco.

Palabras claves: Rentabilidad, servicios financieros, Colaboradores, Planillas

## ABSTRACT

This research is carried out to know the profitability in deposits of the national bank based on the positive impact of attracting payrolls and pension operator transfers due to the implementation of the chaining program in the commercial area of Puntarenas.

We will emphasize financial analysis to determine if losses or profits were obtained in the time that has been emphasized and thus obtain a specific panorama where we realize what their profit margin was.

We will determine the types of financial services offered by the chaining program applied by the National Bank in the commercial area of Puntarenas.

Data collection will be used by collaborators and companies that have been part of the chaining attention; this will be carried out through surveys, interviews and the National Bank database.

Establish the financial benefits to companies, collaborators and banking entities with the implementation of the chaining program, in addition to indicating the profits in the capture indicators in the account opening products for the payment of payrolls and transfers from the pension operator to BN Vital for the second half of 2024.

The purpose of this research is to obtain relevant information and thus be able to know the range of loss or gain perceived by the bank.

Keywords: Profitability, financial services, Collaborators, Payrolls

## ABREVIATURAS

- BNCR: Banco Nacional de Costa Rica
- SUPEN: Superintendencia de Pensiones
- MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica
- ROPC: Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias
- FCL: Fondos de Capitalización Laboral
- RNC: Régimen No Contributivo
- PEA: Población económicamente activa
- CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social
- IVM: Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte
- OPC: Operadora de Pensiones Complementaria
- SINPE: Sistema Internacional de Pagos Electrónicos
- SAFI: Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- PYME: Pequeñas y Medianas Empresas
- CFBNCR: Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica
- APEC: Foro de cooperación Económica Asia-Pacífico
- ASEAN: Asociación del sudeste asiático
- KPI: Indicador Clave de Rendimiento
- UNED: Universidad Estatal a Distancia

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

**1.1**

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema se refiere a la fase de la investigación en la cual se define la situación de origen que despierta el interés en la persona investigadora, a la vez que se identifica los factores con los que posiblemente se relaciona. De acuerdo con Arias (2020) “El proceso de construir un problema de investigación requiere que el investigador utilice adecuadamente el lenguaje. Escribir bien es encontrar y ordenar las ideas para exponerlas de manera adecuada” (p. 303). En este caso, se describe el problema a continuación.

Las instituciones bancarias deben diversificar sus servicios, como una manera de que los clientes se sientan más satisfechos. De igual manera, muchas empresas no cuentan con tiempo suficiente para acercarse a estas entidades a realizar gestiones de planilla.

Por tal motivo, dentro de las acciones del Banco Nacional de Costa Rica se está implementando un programa de encadenamiento “Convierta su planilla en una oportunidad”, que tiene como finalidad premiar a los clientes jurídicos que trasladen el pago completo de sus planillas con el Banco Nacional de Costa Rica, así como a sus colaboradores.

De ese modo, la sucursal del Banco Nacional de Esparza ha promocionado este programa en los clientes para que tengan una alternativa de realizar las gestiones y que los encargados de la institución bancaria visiten las empresas para la formulación de la tramitación correspondiente; por lo cual ni los funcionarios ni administración deben trasladarse hasta la agencia.

La implementación de las tecnologías en el sistema bancario ha permitido por medio de la banca digital se puede hacer las transacciones los servicios de captación y colocación y con ello, los clientes puedan utilizarlas desde cualquier lugar y sin restricción de horario. Asimismo, los diferentes tipos de captación que ofrece esta entidad bancaria son cuentas corrientes, cuentas de ahorro, certificados a depósito a plazo, inversiones a la vista, traslados de operadora de pensiones, ahorros programados, fondos de inversión, entre otros; en cuanto a los de

colocación hace referencia a los diferentes tipos de créditos: consumo, vivienda, compra de vehículo, agropecuarios, actividad productiva, banca de desarrollo, así como tarjetas de crédito y BNRápiditos.

En la actualidad muchos de ellos son muy utilizados; pero que amerita todo un procedimiento; o sea, requieren una serie de trámites, pero que a través del programa de encadenamiento se les da una gran facilidad, por ejemplo, que los funcionarios del banco se trasladen hasta el lugar de trabajo para la entrega de tarjetas y vinculación a los de los colaboradores de las empresas a los diferentes productos y servicios del Banco Nacional, o bien impartir las charlas de educación financieras. Esto les permite a los usuarios y clientes ahorrar tiempo al no tener que desplazarse hasta la sucursal personalmente.

A través de este programa esta sucursal ha tenido una serie de beneficios e igualmente los clientes, por cuanto ha logrado colocar créditos a los colaboradores de empresas con tasas especiales, realizar traslados de operadoras de pensiones hacia BN Vital, así como abrir ahorros programados o fondos de inversión.

Asimismo, se ha capacitado a los colaboradores en temas de finanzas tales como: Libertad Financiera, ¿Cómo Ahorro?, BN Seguridad Digital, BN SINPE Móvil, BN Tarjetas de Crédito, Claves para ahorrar y Finanzas Emocionales. Todo lo anterior con la finalidad de que estén al día en las nuevas modalidades de finanzas y encuentren en esta sucursal el apoyo en ese aspecto.

Esto conlleva un aumento de cartera, y que los dineros que utilizan las empresas para el pago de la planilla se mantengan en cuentas del Banco Nacional, aportando así a los indicadores de captación.

### **1.2.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Los antecedentes comprenden la información existente sobre un tema, por cuanto requieren la búsqueda de recursos bibliográficos publicados con anterioridad al respecto o relacionados con los factores de estudio. De acuerdo con la Universidad Hispanoamericana (2024) “Los antecedentes son documentos científicos y empíricos (es decir, con una fase de recolección de la información) en donde se muestra qué se ha estudiado anteriormente en torno al fenómeno de investigación” (p. 32). En este apartado se muestra antecedentes internacionales y nacionales.

- Internacionales

#### **Número 1**

##### ***“Antecedentes históricos de los cambios ocurridos en el sistema mexicano pensión desde la década de 1990***

México tenía un sistema tradicional de pensiones de reparto de beneficios definidos (DB) administrado por el gobierno hasta mediados de los años noventa. La transformación del sistema de pensiones mexicano comenzó en 1992 con la creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) para trabajadores afiliados al sector privado y al público. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), con los cuales cuentas de capitalización individual se introdujeron por primera vez como complemento al sistema público de reparto de BD.

En 1995, México reformó la Ley de Seguridad Social para abordar el creciente déficit actuarial del sistema de pensiones de reparto de BD para los trabajadores del sector privado y para garantizar la sostenibilidad financiera del sistema. Como resultado, el sistema de BD del IMSS se transformó en un esquema de contribución definida (CD), en el que los trabajadores eran dueños de sus cuentas individuales. Los trabajadores del sector privado que cotizaban o al

sistema en ese momento mantuvieron el derecho a elegir sus beneficios de pensión al momento de su jubilación, según la fórmula BD o los activos acumulados en sus cuentas CD individuales.

## **Número 2**

### ***“Institucionalidad del Sistema de Pensiones en México.***

Actualmente, y luego de las reformas previsionales y la creación de la pensión no contributiva, el sistema de pensiones está conformado por cuatro pilares que se muestran en el Cuadro 1 y se describen a continuación:

Pilar Cero: Corresponde a una pensión mínima, otorgada a las personas mayores, con el objetivo de reducir su vulnerabilidad y pobreza, en una edad en la que ya no son económicamente productivos. Se denomina pensión no contributiva y puede ser universal o focalizada (por ejemplo, a grupos por edad o condición de pobreza). Este pilar se financia con recursos públicos y en el caso de México tiene cargo a un programa presupuestario: Pensión para Adultos Mayores (PAM), operado por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).

Pilar Uno: También conocida como pensión de beneficio definido o pensión de reparto y es obligatoria. Los trabajadores bajo este régimen deberán cotizar con las cuotas establecidas en la ley correspondiente. En México, se financia de forma tripartita (es decir, empleador, trabajador y federación) y es proporcional a un salario base. Los aportes de los trabajadores se depositan en una bolsa común y se toman los recursos para pagar las pensiones vigentes. Este pilar se ve afectado por los cambios demográficos y políticos. Estas son las pensiones que se pagan a la generación de transición, como resultado de las reformas a los sistemas de pensiones.

Segundo Pilar: Este pilar establece derechos de propiedad sobre los recursos, donde cada individuo es dueño de sus ahorros que, junto con los rendimientos de las inversiones realizadas, constituirán los beneficios de su pensión. Este es el sistema actual para la mayoría de los trabajadores formales del país.

Pilar Tres: Está compuesto por distintos tipos de ahorro voluntario, como cuentas individuales, planes privados de ahorro para pensiones y planes patronales ad hoc. Son esquemas flexibles, discrecionales y diferentes entre sí.

- Nacionales

### **Número 3**

#### ***Superintendencias de Pensiones (SUPEN).***

La Superintendencia de Pensiones fue creada por la Ley del Régimen privado de Pensiones Complementarias, No. 7523 del 7 de julio de 1995, como un órgano de máxima desconcentración, con personalidad y capacidad jurídicas instrumentales, adscrito al Banco Central de Costa Rica. Inició sus funciones en agosto de 1996, según artículo 33 de esa Ley, le correspondía regular y fiscalizar el Régimen de Pensiones, no obstante, las funciones asignadas a este órgano en el artículo 35 de dicho cuerpo normativo circunscribían su competencia a autorizar y fiscalizar el funcionamiento de las operadoras de planes de pensiones complementarias creadas para administrar planes privados de pensiones complementarias.

En febrero de 2000, con la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador, No. 7983, el ámbito de acción de la SUPEN varió considerablemente. Quedaron bajo la supervisión de la SUPEN los regímenes básicos de pensiones, tanto el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como los regímenes especiales sustitutos de este (Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Poder Judicial, Régimen de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional y Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Benemérito Cuerpo de Bomberos) y los fondos complementarios de pensiones creados por leyes especiales o convenciones colectivas.

### **Número 4**

#### ***Institucionalidad del sistema de pensiones en Costa Rica.***

Esta sección describe los cuatro pilares y los respectivos regímenes que componen el sistema de pensiones en Costa Rica. Asimismo, se detalla la naturaleza y rol de la Superintendencia de Pensiones como órgano rector del sector.

#### Pilar 1: contributivo obligatorio o contributivo básico

El pilar contributivo obligatorio es de capitalización colectiva con financiamiento de naturaleza tripartita donde Estado, trabajadores y patronos aportan al mismo. En su gran mayoría Los esquemas del pilar 1 están orientados a trabajadores asalariados o independientes bajo un esquema de beneficio definido. No existe en el país un solo régimen de capitalización colectiva. De hecho, en la actualidad, el pilar posee 6 sub- regímenes según lo detallan Sauma (2013) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2016).

#### Pilar 2: Pensión Complementaria Obligatoria

El segundo pilar corresponde a un fondo de capitalización individual que se nutre de los aportes de los trabajadores y tiene como objetivo principal complementar la pensión básica contributiva (Pilar 1). El segundo pilar, lo conforma el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementario (ROPC) el que se constituyó a partir de 2001 con la Ley de Protección al Trabajador N°7983 de 2000. Este pilar es de capitalización individual y es obligatorio para la población asalariada únicamente y en la industria participan seis Operadoras de Pensiones Complementarias (OPC).

#### Pilar 3: pensión complementaria voluntaria

El Pilar 3 se refiere a las pensiones complementarias de naturaleza voluntaria y de capitalización individual administrados por operadores de pensiones. Dicho sistema se creó por medio de la Ley Régimen Privado de Pensiones Complementarias N°7523 de 1995, pero fue modificada por medio de la Ley N°7983 que creó el ROPC. Su objetivo es autorizar y regular la creación de los sistemas o planes privados de pensiones complementarias y de ahorro individual, destinados a brindar a los beneficiarios, protección complementaria. Dicho régimen pretende, como su nombre lo indica, convertirse en un complemento a los otros regímenes para lograr una

mayor pensión. Con miras a incentivar su uso se le otorgaron incentivos tributarios, los cuales solo se disfrutaban si el afiliado no retira los recursos hasta su jubilación.

Pilar 4: pensión no contributiva o régimen no contributivo (RNC), se refiere a un programa de naturaleza asistencial que transfiere un determinado monto de dinero a personas en condición de pobreza o pobreza extrema sin acceso al sistema contributivo o no han cotizado durante un periodo mínimo establecido para acceder a una pensión. En Costa Rica, el esquema se dirige a personas adultas mayores, huérfanos o viudos(as) así como a personas con parálisis cerebral. Las características y desempeño del RNC se analizarán en detalle más adelante.

### **Número 5**

#### ***Sostenibilidad financiera del sistema de pensiones en Costa Rica.***

El sistema de pensiones atraviesa una coyuntura delicada después de varios años de haberse iniciado el debate nacional sobre la sostenibilidad del IVM de la CCSS. Las razones principales del deterioro financiero parecen radicar en la caída de las tasas de natalidad, la mayor longevidad de la población y las limitaciones para continuar creciendo en cobertura. Como ejemplo se tiene que la razón de soporte, es decir la cantidad de afiliados por cada pensionado se estima pasará de 6,9 afiliados en 2018 a 4,4 en 2030. En el largo plazo (2080), el mismo llegará a 1,5.

A lo largo de todo este tiempo, tal parece que el país ha desarrollado suficiente claridad sobre la magnitud de las reformas que se requieren para asegurar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Estas reformas deberían ser amplias y profundas y se han venido confirmando en recientes estudios actuariales que tanto la institución misma como entidades externas han desarrollado desde 2005. No obstante, esta claridad teórica, las medidas de política adoptadas desde 2005 parecieran no haber sido suficientes para mejorar las proyecciones actuariales, de manera que a la fecha aún se espera que transformaciones adicionales de naturaleza paramétrica y cualitativa otra sea adoptadas para mejorar el perfil de sostenibilidad financiera del régimen.

A partir de los resultados actuariales, tal parece que el IVM se verá en la necesidad de aumentar la cotización, disminuir los beneficios (monto de la pensión y actualización de las pensiones por debajo de la inflación), ajustar los requisitos (aumento de la edad de pensión, por ejemplo), solicitar mayores aportes del gobierno o una combinación de esas medidas. Por ejemplo, en el último estudio actuarial preparado por la CCSS en 2019<sup>10</sup>, se plantean varias opciones de reforma, por ejemplo, si se quisiera financiar el déficit únicamente por medio de reformas a la tasa de cotización, la misma tendría que llevarse al 24,8% del salario bruto.

### **Número 6**

#### ***El sistema de pensiones de Costa Rica: aspectos básicos sobre su evolución.***

##### Cobertura de activos (cotizantes/población económicamente activa (PEA))

La cantidad de afiliados al régimen básico es de 1.434.274 con corte a setiembre de 2019. De ellos, el 92,1% pertenece al IVM, el 6,9% al Magisterio Nacional y el 1% al Poder Judicial. Si tomamos las cifras que publica la CCSS sobre la cantidad de asegurados directos activos (i.e. aquellos que cotizan al sistema) del periodo 2000-2018 la situación varía, al menos con relación al IVM que es el fondo administrado por la CCSS. La cantidad de asegurados directos alcanza 1.555.854 en 2018 de los cuales un 77% corresponde a trabajadores asalariados. En el caso de la cobertura de activos esta muestra un aumento importante en el periodo de estudio (2000-2018) pasando de un 48% en 2000 a un 67,4% en 2018.

##### Densidad de cotización

En IVM los afiliados o asegurados activos son las personas que han cotizado al menos una cuota mensual y están vivos y usualmente no pensionados en determinada fecha. Una vez que las personas cotizan al menos una cuota mantienen el derecho sobre ella y en el caso de que dejen de cotizar pueden utilizarla para adquirir un beneficio, una vez que cumplan los períodos de espera mínimos y otros requisitos. Es decir, las cuotas no prescriben. En el caso de que se alcancen al menos 180 cuotas mensuales se mantiene el derecho activo sobre ellas, aunque no se vuelva a cotizar.

Los asegurados o afiliados cotizantes son los que cotizan “más regularmente” en cada período, por ejemplo, mensual o anualmente. Son un subconjunto de los asegurados activos o afiliados. Para efectos de los ingresos de aportes del régimen es muy importante la cantidad de asegurados cotizantes, mientras que para determinar el volumen de pensionados y los gastos juegan un papel preponderante los afiliados.

### **Número 7**

#### ***Fondos de pensión por fin registran resultados positivos, ¿cómo beneficia al trabajador y al jubilado?***

Inversiones del ROP tuvieron, en junio pasado, ganancias luego de 13 meses en rojo. A continuación, una guía rápida para identificar el resultado en su ahorro.

El estado de cuenta del Régimen Obligatorio de Pensiones (ROP) y de los fondos voluntarios se convirtió, desde el año pasado, en un documento de consulta obligatoria por parte de trabajadores y jubilados.

La razón era muy relevante: los reportes mensuales evidenciaban cómo sus ahorros se reducían en miles o millones de colones a raíz de las pérdidas registradas en las inversiones.

El punto de inflexión llegó en setiembre del año pasado, cuando comenzó un proceso de recuperación en la rentabilidad de las inversiones y, en junio pasado, por fin se registraron números positivos en términos de variación interanual real, según los datos publicados por la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

Dicho resultado positivo obedece a factores como la baja en la inflación, las tasas de interés y el leve aumento en el tipo de cambio, pero es importante tener en cuenta que estas variables pueden cambiar en cualquier momento.

Además, esta mejora no implica una recuperación inmediata del 100% de las pérdidas sufridas durante los últimos 13 meses. Entonces, ¿cuáles son las consecuencias personales de esta nueva coyuntura? La respuesta depende de si usted aún trabaja o es jubilado. ENLACE DE LA NACION

### **1.2.2 Delimitación del problema.**

La delimitación del problema es la forma en la cual se define los aspectos que caracterizan el fenómeno o problema de estudio, en este caso en una dimensión temporal y geográfica. De acuerdo con la Universidad Hispanoamericana (2024) este aspecto en su parte temporal, se refiere al periodo que transcurre o al cual se refiere la investigación, mientras la dimensión geográfica comprende el sitio o ubicación que enfoca la investigación.

En el entorno económico actual en el desarrollo de esta investigación, se puede destacar un país que enfrentó a un fenómeno de categoría mundial, que afectó todos los sectores productivos, embargando la parte tanto económica, como cultural la cual provocó grandes interrogantes, entre las empresas que se interesan en trasladarse hacia el banco nacional para realizar sus pagos de planilla o bien que sus colaboradores tengan acceso a BN Vital.

Por este impulso, y después de atravesar un panorama incierto, en constante motivación por la actuación que Costa Rica logro en el sector económico, manteniendo su economía en medio de las circunstancias que acogieron el bienestar de los actores involucrados, que impulsaron el desarrollo del país.

Las empresas, encontraron el estímulo para trasladar sus pagos de planillas con miras a tener un negocio que sea más automatizado y ordenado; sus colaboradores, encontraron una ayuda inmediata del banco nacional con la apertura de sus cuentas para recibir el salario y los traslados hacia BN Vital,

Dentro de los alcances que se pretenden cubrir en el presente trabajo, se limita a dar las recomendaciones gerenciales, basados en los resultados obtenidos de los indicadores de captación para en el periodo del segundo semestre del 2024.

- **Delimitación temporal.**

El proyecto de investigación y actual documento se desarrollará en un periodo comprendido entre el 2023 - 2024.

- **Delimitación geográfica.**

La investigación se llevará a cabo en la zona comercial de Puntarenas del Banco Nacional. La población para analizar son los clientes atraídos al banco nacional por el programa de encadenamiento, los clientes son las empresas y los colaboradores de estas.

### **1.1.3 Justificación.**

La justificación expone aquellos factores relevantes del tema que condujeron a elegirlo para la investigación, los cuales pueden tener connotaciones de impacto social, aporte metodológico, entre otros aspectos que despiertan el interés de las personas investigadoras. Según señala la Universidad Hispanoamericana (2024) “La justificación consiste en una explicación acerca de las razones por las que se hace la investigación, se refiere a la trascendencia” (p. 33).

A través de la historia, el Banco Nacional de Costa Rica ha implementado diversos tipos de programas, los cuales tienen como finalidad diversificar los tipos de servicios que brinda esta entidad financiera, tanto a personas como empresas. En la actualidad, se le da relevancia a la innovación tecnológica como una herramienta para que los usuarios puedan realizar diferentes gestiones a través de las distintas plataformas y con ello, ofrecer distintos servicios digitales y facilitar los trámites a los clientes; por cuanto no tienen que trasladarse hasta las oficinas; ya que pueden ejecutarlos desde las oficinas o sus hogares y en todo momento.

Actualmente, como una manera de captación de nuevos clientes, el Banco Nacional de Costa Rica está promoviendo el Programa Encadenamiento, el cual consiste en ofrecer varios servicios, tales como: la apertura de cuentas salario para el pago de planillas, realizar traslados de operadoras de pensiones hacia BN Vital a los colaboradores de empresas, colocar créditos a

los colaboradores de empresas con tasas especiales, así como abrir ahorros programados o fondos de inversión.

De igual forma, se brinda una serie de servicios adicionales, que si bien es cierto no impacta directamente las finanzas del BN, es parte de la estrategia de fidelización del banco nacional y que consiste en capacitaciones a los colaboradores de la empresa que se unen al Programa de Encadenamiento en aspectos tales como: uso de BN móvil, realización de SINPE´S, usar el Token celular, educación financiera en temas como: Libertad Financiera, ¿Cómo Ahorro?, BN Seguridad Digital, BN SINPE Móvil, Finanzas Emocionales, Claves para ahorrar, entre otros. Además, a los gerentes o dueños de empresas para que se capaciten sobre el pago de planilla por medio de la plataforma Banking corporativo

La zona comercial de Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica, siguiendo estas políticas ha implementado este programa en busca de captación de clientes; por consiguiente, se realizan visitas a las empresas de la localidad para brindarles la información correspondiente y esto ha conllevado que se incremente los clientes. En ese sentido, el presente trabajo tiene como finalidad conocer la rentabilidad que han tenido los indicadores de captación, colocación y, de ese modo, a través del incremento de clientes en esos servicios durante el segundo semestre del 2023.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

La pregunta de investigación es un elemento que genera la duda o situación que pretende ser resuelta o comprendida a través del proceso de análisis que implica el estudio sobre un tema específico; según la Universidad Hispanoamericana (2024)

Surge de una situación que requiere ser resuelta porque es disfuncional, molesta, desconocida, compleja o provoca dificultad, carencia o perjuicio, o bien, de una acción

que se está llevando a cabo de manera ineficiente, imprecisa o incompleta, pues esto provoca la intención de buscar opciones de solución, o de mejoramiento. (p. 33).

En este caso, la pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuál ha sido la rentabilidad del programa de “Encadenamiento” en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2024?

### **1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos de una investigación definen el propósito de estudio, es decir, lo que se pretende lograr al realizarlo. En este caso, los objetivos pueden ser generales o específicos. Según señala la Universidad Hispanoamericana

El objetivo general forzosamente lleva a la conclusión principal de la investigación; debe ser alcanzable en el tiempo establecido y llevar a resultados concretos.

Los objetivos específicos constituyen los pasos o actividades que se llevan a cabo en la investigación (...) por cada variable o categoría de estudio, se debe redactar un objetivo específico medible u observable (pp. 34-35),

Los objetivos en los que se basa este trabajo, estará conformado por un objetivo general, el cual se encuentra derivado en tres objetivos específicos, que se desarrollaran en un método mixto secuencial explicativo.

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar la rentabilidad del programa de “Encadenamiento” en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- A. Describir el proceso de encadenamiento que se realiza en la en la zona comercial Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica para apertura de cuentas de planillas y para realizar los traslados de operadora de pensiones por parte de la entidad bancaria.
- B. Determinar los tipos de servicios financieros que ofrece el programa de encadenamiento aplicado por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas.
- C. Describir los indicadores de captación establecidos por el Banco Nacional en la en la zona comercial de Puntarenas que permita conocer sus características particulares.
- D. Establecer los beneficios financieros a las empresas, colaboradores y entidad bancaria con la implementación del programa de encadenamiento.
- E. Indicar la utilidad generada en los indicadores de captación en los productos de apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados de operadora de pensiones hacia BN Vital del segundo semestre del 2024 para conocer el rendimiento

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

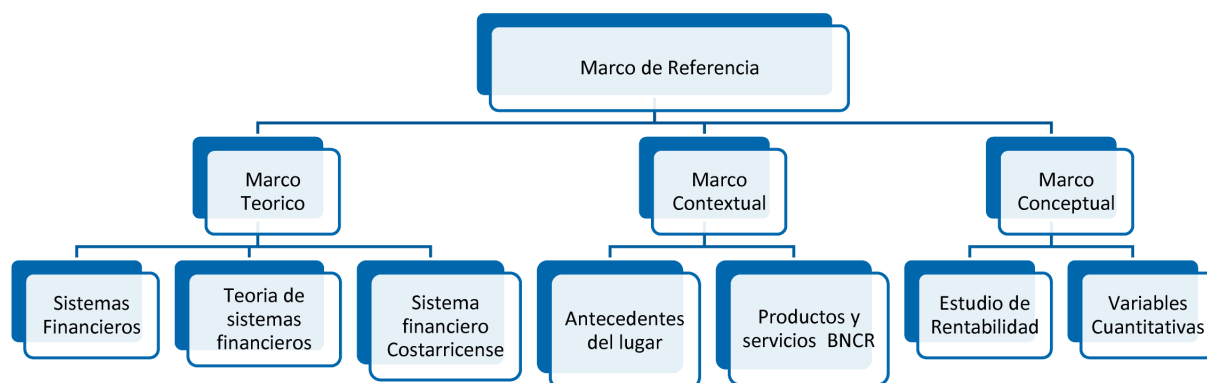
El marco de referencia hace desarrollo a lo que se encuentra constituido por: el marco teórico, conceptual y contextual necesario para comprender el problema de estudio. Este apartado expone antecedentes relevantes, teorías, conceptos y estudios previos que fundamentan la investigación con el propósito de establecer una base para el próximo análisis y discusión de los hallazgos.

Según señala la Universidad Hispanoamericana (2024)

Para su creación, se recomienda elaborar algún tipo de representación visual de los temas que se tratarán en su estudio, poniendo énfasis en las teorías que conoce, los autores, los conceptos y los datos del contexto que ha logrado recopilar. (p. 35).

Por consiguiente, a continuación, se ilustra un mapa conceptual con el cual se quiere sea la guía para desarrollar este capítulo.

**Figura 1. Marco de Referencia**



Fuente: Elaboración propia (2024).

Como puede observarse en el marco de referencia se van a distribuir 3 áreas integrales que lo componen las cuales son el marco teórico el marco contextual y el marco conceptual

En primer lugar, el marco teórico se compone por tres subdivisiones entre las cuales se integra 1) los sistemas financieros, 2) la teoría de sistemas financieros y 3) el sistema financiero costarricense, con una descripción de cada subapartado.

El marco contextual, por su parte, se conforma por subdivisiones como los antecedentes del lugar, en este caso, el Banco Nacional de Costa Rica, así como por los productos y servicios que ofrece esta entidad.

Finalmente, el marco contextual se refiere a elementos como el estudio de rentabilidad y las variables cuantitativas.

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de esta investigación consta de un recuento de las teorías y los autores principales que han trabajado previamente en el fenómeno de estudio. El propósito de este apartado es fundamentar teóricamente el tema específico que se trabajará en la investigación, no aspectos propios de la disciplina general en la cual se inscribe el estudio. Por consiguiente, este busca originar aquellas preguntas del estudio que todavía no tienen respuesta y a partir de las cuales se guía el análisis del tema.

En la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación, 2021 titulada Guía TFG explica,

Definiciones de los principales conceptos (variables cuantitativas o categorías cualitativas) a partir de las teorías que trabajan el tema. Cada definición o explicación del concepto debe venir con la referencia de dónde se tomó. Las citas textuales están permitidas, deben elaborarse correctamente (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2021, pág. 14).

Por consiguiente, este marco teórico se constituye de perspectivas planteadas por algunos autores que han trabajado en el fenómeno de estudio y aspectos que resultan de importancia, por lo que se desarrollan en esta investigación, así como teorías sobre el tema que se exponen a continuación. Estas teorías se integran con el propósito de fundamentar el proyecto a partir del planteamiento del problema que se ha propuesto, lo que quiere decir que, el marco teórico sirve para plantear la teoría o conceptos expuestos en las siguientes páginas, con el fin de desarrollar el proyecto que da vida a la tesis.

El Marco Teórico, en este contexto, representa una preparación para trabajar de una manera más rigurosa los conceptos científicos, proporciona parámetros para la investigación, así como una guía coherente de conceptos.

### ***2.1.1 Sistema financiero***

El sistema financiero es un elemento prioritario en los países, porque contemplan una serie de entidades que tienen como propósito brindar una serie de servicios de esa naturaleza. Desde esa perspectiva, se puede decir que son todas aquellas entidades que realizan operaciones financieras y comerciales y, por ende, contempla distintas operaciones de esa índole. Ortega et al. (2022) se refieren a este aspecto

El papel que cumplen las instituciones financieras en la economía del país es de importancia, ya que por medio de ellas se lleva a cabo un eficiente proceso de asignación, en lo que se refiere a los recursos económicos, fomentando la inversión productiva. Los mercados financieros pretenden dirigir ahorros hacia las inversiones productivas y permitir que las empresas y personas puedan tener inversiones. De tal forma que las personas que empiezan ahorrar tengan una excelente remuneración por su dinero y las empresas puedan disponer de dicho dinero para realizar sus inversiones. Es por ello por lo que el sistema financiero juega un papel de suma importancia en el desarrollo

económico y social de los países al momento de gestionar riesgos y canalizar el capital para el consumo e inversión. (p. 50).

Desde esa perspectiva, se entiende que el sistema financiero lo contemplan todas aquellas entidades que brindan una serie de servicios de ese tipo y que pueden ser intermediarios o no. En consecuencia, es un elemento fundamental dentro de la economía; dado que son generadores de rentas por los préstamos y otros servicios que ofrece, lo cual favorece la creación de compañías, que, a su vez, favorece la economía del país. El sistema financiero no solo actúa como intermediario en la asignación eficiente de recursos económicos, sino que también contribuye al fortalecimiento de la estabilidad económica y al crecimiento inclusivo.

Al facilitar el acceso al crédito, las instituciones financieras permiten a las empresas expandirse mediante la generación de empleo y la mejora de su competitividad en los mercados nacionales e internacionales. A su vez, ofrecen productos y servicios financieros accesibles, como cuentas de ahorro o microcréditos, en tanto fomentan la inclusión financiera, permitiendo que sectores tradicionalmente excluidos participen activamente en la economía. Asimismo, el sistema financiero desempeña un rol esencial en la gestión de riesgos mediante instrumentos para mitigar incertidumbres económicas, como seguros y derivados financieros.

Ortega et al. (2022) también señalan: “En la actualidad, el sistema financiero llega a asumir un rol de mucha importancia debido a las nuevas necesidades de financiamiento que surgen y que son consideradas como un impacto económico y social” (p. 51). En resumen, se puede afirmar con la siguiente idea que las instituciones financieras no solo impulsan la inversión productiva, sino que también generan condiciones favorables para el desarrollo social, reduciendo brechas económicas y promoviendo un crecimiento sostenible

Desde la perspectiva de Ruiz y Sust (2019)

El sistema financiero es el marco institucional que aglutina el conjunto de instituciones, agentes, activos, mercados y relaciones existentes cuya finalidad es transmitir recursos financieros procedentes de las unidades económicas excedentarias

(oferentes) a las unidades económicas deficitarias (demandantes) al menor coste posible. (p. 5).

El sistema financiero cumple un papel estratégico en la regulación y estabilidad económica de un país, como un mecanismo que fomenta la confianza entre los agentes económicos al garantizar transparencia, seguridad y cumplimiento de las normativas en las transacciones financieras. Asimismo, impulsa la innovación mediante la creación de nuevos productos y servicios financieros que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado, como las tecnologías financieras. Esto no solo mejora la eficiencia en la transferencia de recursos, sino que también diversifica las opciones de financiamiento y promueve un entorno más dinámico y competitivo en la economía global.

Por su parte López (2020) añade

El sistema financiero sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y los que quieren prestar, y los que necesitan financiación. Es decir, lo que genera el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan. Además, facilitan las condiciones para las dos partes. Adecuan en tiempo y cantidad el dinero que reciben y prestan, en función de las necesidades del agente económico con exceso de dinero y del demandante de dinero.

Entonces, el principal propósito de este tipo de entidades es servir de mediador entre aquellos que tienen excedentes de dinero y los que requieren de este por medio de préstamos u otras formas y para ello, se rigen por las políticas crediticias que condicionan tanto el cobro de intereses, tiempo, requerimientos que debe cumplir el deudor, entre otros. Para ello, se basan en las normativas y regulaciones que rigen al sistema financiero y de acuerdo con el tipo de préstamo.

En este contexto, Ruiz y Sust (2019) señalan la participación de tres actores fundamentales para el funcionamiento adecuado del sistema financiero. Primeramente, los

agentes financieros entendidos como unidades económicas con déficit y superávit de recursos financieros y, por otra parte, las entidades cuya finalidad es ponerlos en contacto. Segundo, los mercados financieros, que pueden encontrarse en un entorno no necesariamente localizado geográficamente, donde se producen las transacciones financieras. Por último, el activo o instrumentos financieros que comprenden la formalización del intercambio de recursos financieros.

Dicho lo anterior, los autores refieren

El fin perseguido por un sistema financiero es posibilitar que el ahorro se canalice hacia la inversión, es decir, se trata de que el ahorro generado por los agentes económicos excedentarios de fondos (prestamistas) pueda ser canalizado hacia los agentes económicos deficitarios de fondos (prestatarios) (Ruiz y Sust, 2019, p. 5).

Además de facilitar la canalización del ahorro hacia la inversión, el sistema financiero cumple una función clave al estimular la productividad y el crecimiento económico. Al conectar a los agentes económicos, no solo permite que los recursos financieros sean utilizados de manera eficiente, sino que también fomenta el desarrollo de proyectos innovadores y el emprendimiento. Este proceso contribuye a la creación de empleos, el aumento de la competitividad y el fortalecimiento de las infraestructuras económicas y sociales.

Asimismo, al ofrecer herramientas como créditos, bonos y otros instrumentos de financiamiento, el sistema financiero no solo moviliza el capital existente, sino que también promueve una distribución más equitativa de los recursos, facilitando que tanto pequeñas empresas como grandes corporaciones accedan a oportunidades para expandirse y generar valor agregado en la economía.

En línea con lo anterior, Abarca señala (2019)

El sistema financiero de un país está formado por todas las diferentes instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas, hacia los prestatarios o unidades, así como facilitar y otorgar seguridad

al movimiento de dinero y al sistema de pagos. La intermediación es llevada a cabo por las instituciones que componen el sistema financiero, y se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros, denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras (p. 22).

En consecuencia, es parte de la economía de mercado, por cuanto al captar los ahorros excedentes lo canaliza para utilizarlos para los prestatarios; ya sean estos públicos o privados, personal o jurídicos. Al promover una interacción fluida entre los distintos actores económicos, fomenta la circulación del capital en un entorno competitivo, lo que permite la diversificación de riesgos y la optimización de los recursos disponibles. Asimismo, el sistema financiero contribuye a la estabilidad macroeconómica, impulsa el crecimiento económico, refuerza la confianza de los inversionistas y consumidores en beneficio de un entorno propicio para el desarrollo económico a largo plazo.

En ese sentido, Abarca (2019) señala que las principales funciones que cumple el sistema financiero son:

Captar el ahorro y canalizarlo hacia la inversión.

Fomentar el ahorro.

Ofertar aquellos productos que se adaptan a las necesidades de los ahorradores y los inversores, de manera que ambos obtengan la mayor satisfacción con el menor coste.

Lograr la estabilidad monetaria (p. 22).

De manera similar, Ruiz y Sust (2019) señalan

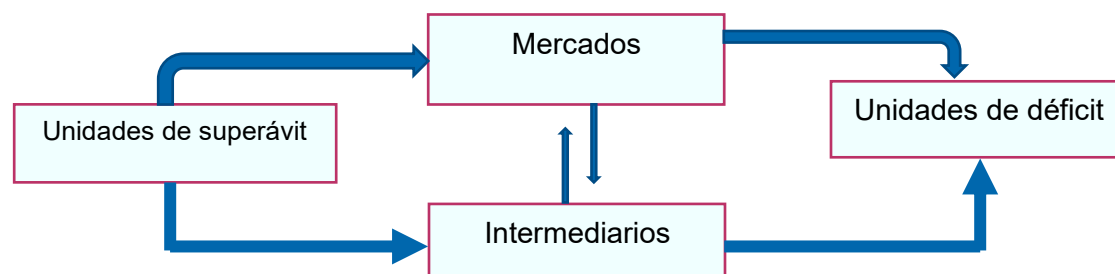
Se intenta que el ahorro generado retorne, mediante la actividad financiera, a la economía real en forma de inversión, y que ello se produzca ofreciendo a los ahorradores condiciones satisfactorias de seguridad, liquidez y rendimiento, y a los inversores, condiciones adecuadas de cantidad, plazo y precio; de esta forma, el proceso de producción y distribución de bienes y servicios resultará provechoso. (p. 5).

Ambas perspectivas destacan la importancia del sistema financiero como un mediador estratégico entre el ahorro y la inversión, enfatizando tanto la eficiencia como la satisfacción de las partes involucradas. Mientras Abarca subraya las funciones principales del sistema financiero, como fomentar el ahorro y ofertar productos adaptados a las necesidades de los agentes económicos, Ruiz y Sust complementan esta visión al resaltar cómo estas funciones impactan la economía real, asegurando que el capital no solo sea movilizado, sino que también retorne en forma de inversión productiva.

Esta articulación permite que los ahorradores encuentren seguridad, liquidez y rendimiento en sus aportes, mientras que los inversionistas acceden a condiciones óptimas para financiar proyectos. En conjunto, estas perspectivas reflejan cómo el sistema financiero no solo impulsa la eficiencia económica, sino que también genera confianza, estabilidad monetaria y una distribución efectiva de recursos que beneficia al proceso de producción y distribución de bienes y servicios.

Las funciones indicadas muestran que el sistema financiero es de gran utilidad para el desarrollo del país; ya que favorece el mercado bursátil, dando estabilidad a la economía por cuanto regula la especulación a través de las diferentes políticas y normativas que lo rigen y regulan. Este proceso se detalla en la siguiente figura

**Figura 2. Funciones del Sistema Financiero**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Loría (2019) indica que las funciones son

Monetización de la economía. Se refiere a la necesidad de generalizar el uso del dinero, como un medio de cambio universalmente aceptado.

Intermediación financiera. Mediante este servicio el sistema financiero actúa como intermediario entre las unidades económicas superavitarias (ahorrantes) y las unidades económicas deficitarias (inversionistas). La función del intermediario consiste en poner en contacto ahorrantes e inversionistas de manera que los recursos se canalicen hacia las inversiones más rentables.

Administración de riesgos. Al captar recursos a nombre de los ahorrantes, los intermediarios asumen el riesgo de no pago por parte de aquellos que reciben y utilizan esos recursos. Al mismo tiempo, el sistema financiero ayuda a diversificar el riesgo asignando mayores rentabilidades a los proyectos más rentables y viceversa.

Transformación de plazos, riesgos y rentabilidades. Una función importante del sistema financiero es la transformación de instrumentos financieros líquidos de corto plazo en instrumentos financieros de largo plazo.

Servicios de apoyo fiscal. Función importante en países en desarrollo donde los sistemas tributarios presentan vulnerabilidades y dificultades de acceso a los mercados financieros internacionales. Lo anterior siempre y cuando no haya un abuso de esta función que conlleve a un estrujamiento del sector privado y a distorsiones en el mercado de fondos prestables (p. 3).

Desde la perspectiva de Loría, el sistema financiero tiene una serie de funciones que contemplan distintos aspectos, pero todos encaminados a la búsqueda de prestar una gama de servicios; pero procurando minimizar o evitar los riesgos a través del soporte fiscal. Esto se logra mediante la agregación de carteras, y canalizarlo hacia aquellas actividades más capaces de soportarlo. Lo anterior por cuanto facilita las circulaciones de los dineros dentro de la economía, promoviendo la realización de unos sinnúmeros de transacciones diaria y fomentando a

desarrollo de inversiones; de ahí que se indique la importancia que tiene para la economía del país.

### **2.1.2. Teorías de sistemas financieros**

La importancia del sistema financiero en la economía ha sido un tema de debate desde muchos años; porque existen teorías o criterios encontrados; o sea mientras algunos enfatizan dicha relación, otros no creen que tenga una influencia importante, tal y como lo expone Gómez (2020)

Algunos teóricos como Schumpeter (1912), Goldsmith (1969) y McKinnon (1973) enfatizan el papel que tiene el desarrollo del sistema financiero en promover el crecimiento económico, otros como Robinson (1952) y Lucas (1988) no creen que tenga una influencia importante y argumentan que si existe alguna relación entre estos además de que está sobre estimada en realidad, se debe a que sigue el curso del crecimiento como el resto de los sectores (p. 5).

Desde esa perspectiva, se puede decir que hay posturas que no son análogas entre sí; ya que para unos autores el sistema financiero es un condicionante en el crecimiento económico del país y otros argumentan que no tiene ningún tipo de injerencia. Los planteamientos de Schumpeter, Goldsmith y McKinnon subrayan cómo un sistema financiero desarrollado puede impulsar el crecimiento económico al facilitar la movilización del ahorro, la inversión productiva y la innovación. Desde esta visión, el sistema financiero actúa como un motor clave que dinamiza el proceso económico y crea condiciones para un crecimiento sostenible.

Por otro lado, Robinson y Lucas ofrecen una perspectiva crítica, argumentando que el sistema financiero no necesariamente tiene un papel causal en el crecimiento, sino que su desarrollo puede ser una consecuencia natural de la expansión económica. Estas posturas ponen de manifiesto que la relación entre el sistema financiero y el crecimiento económico no es

unilateral ni estática, sino que depende de múltiples factores como el contexto histórico, las políticas económicas y la estructura de los mercados.

En este mismo debate, Loría (2019) señala:

Las contribuciones teóricas más relevantes respecto a las relaciones entre el sistema financiero y el desarrollo económico provinieron de los trabajos pioneros de Gurley y Shaw (1960), Shaw (1973) y McKinnon (1973). Estos autores destacaron el papel de los sistemas financieros en el proceso ahorro-inversión, particularmente en los países en desarrollo, en función de los servicios que esos sistemas prestan. Según estos autores, cuando los sistemas financieros funcionan adecuadamente se produce una profundización financiera, a una tasa mayor que la acumulación de activos tangibles porque los ahorrantes encuentran incentivos para invertir su riqueza en el sistema financiero en lugar de canalizarlos hacia activos tangibles de baja rentabilidad social (p. 4).

Por consiguiente, este enfoque hace énfasis en que existe incidencia entre las acciones que realiza el sistema financiero y el incremento del desarrollo económico; por cuanto consideran que promueve una mayor rentabilidad que si lo canalizaran por otros medios. En relación con la tesis contraria Cermeño y Roa (2014) indican “generalmente ha dejado de lado el papel de las instituciones financieras como motor del crecimiento económico. Gran parte de estos trabajos, afirman que tal desarrollo es simplemente una consecuencia del crecimiento pero que no lo promueve” (p. 87).

El debate sobre el papel del sistema financiero en el desarrollo económico pone en evidencia dos perspectivas opuestas que pueden ser complementarias según el contexto en que se analicen. Por un lado, el enfoque que resalta la incidencia del sistema financiero como promotor del desarrollo económico argumenta que su capacidad para canalizar recursos de manera eficiente hacia inversiones productivas genera un impacto positivo en la productividad, la innovación y el empleo. Esto sugiere que el sistema financiero puede ser un catalizador clave

para acelerar el crecimiento económico en economías con estructuras sólidas y mecanismos de regulación efectivos.

Por otro lado, la postura señalada por Cermeño y Roa (2014) plantea que este protagonismo está sobrevalorado y que el desarrollo del sistema financiero es más bien un efecto derivado del crecimiento económico que ya se produce en otros sectores. Este enfoque invita a cuestionar si, en determinados contextos, una excesiva dependencia del sistema financiero podría limitar o distorsionar otras fuentes de desarrollo, como la economía real o las políticas públicas. En este sentido, una interpretación integradora podría considerar que el sistema financiero y el crecimiento económico tienen una relación bidireccional, en la que ambos pueden potenciarse mutuamente bajo ciertas condiciones, dependiendo del grado de madurez de las instituciones y del contexto socioeconómico.

Entonces, para esta teoría, el sistema financiero no es un elemento que influya en el desarrollo económico; ya que lo consideran como un aspecto más de los distintos factores que de una u otra forma inciden en este y no como parte fundamental, como lo señala el otro punto de vista.

### ***2.1.3. Sistema financiero costarricense***

En lo que respecta a Costa Rica, el sistema financiero existe desde hace aproximadamente dos siglos, cuyos inicios se remontan según Alcázar et al. (2020) a la comercialización del café y los efectos que tuvo a nivel social, económico y político que requirieron de intervención de entidades financieras. No obstante, la evolución de la sociedad y la transformación del sistema socioeconómico ha impulsado cambios y políticas que han originado el sistema financiero tal como se conoce actualmente.

Por cuanto, el origen del sistema financiero costarricense al auge de la exportación del café y de ahí surgieron las financieras costarricenses, pero con capital proveniente de Inglaterra. Lo anterior fue fundamental para la creación de los bancos y tal y como lo señala la UNED (2018)

Uno de los primeros bancos en el país fue el Banco Anglo Costarricense, el cual provenía de fundadores ingleses, de allí su nombre, y fue el primero en efectuar operaciones de crédito y venta en el país, además de establecer el pago por medio de cheque. Inició sus operaciones en Puntarenas y en países como Panamá y Guatemala” (p. 3).

En ese sentido, el sistema financiero es un sector económico conformado por diversas instituciones con marcos jurídicos; cuya finalidad es ofrecer distintos servicios, de acuerdo con sus especificaciones propias y que se rigen por diferentes regulaciones tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con López (2021)

En el sistema financiero del país participan en el mercado los bancos públicos, dos bancos creados por legislación especial, bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras privadas, mutuales de ahorro y crédito, operadoras de pensiones y compañías aseguradoras. Adicionalmente, existe un mercado de valores, un sistema financiero informal no regulado, grupos financieros controlados por bancos, y otras entidades como las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), y la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) (p. 2).

Con base en lo expuesto, el sistema financiero del país lo conforman una gran diversidad de entidades de esa índole, con actividades económicas en algunos casos similares y en otros diferenciados. De la totalidad de estas instituciones, las que más relevancia tienen son los bancos, que de acuerdo con Sánchez (2018): “Los bancos son intermediarios financieros, que tienen por función asistir financieramente a las empresas deficitarias de capital. Como bien se conoce los entes prestamistas pueden conceder préstamos, pero debidamente cubiertos con

respaldo patrimonial de los entes solicitantes de crédito” (p. 31). Dado lo anterior, se puede decir que dentro de las funciones de los bancos como agente intermediario es el intercambio de servicios financieros y para ello, utilizan los dineros de los inversionistas y ahorrantes para después efectuar los préstamos u otras actividades financieras.

Actualmente, según López (2021)

El sistema bancario de Costa Rica está compuesto por 15 entidades, las cuales se subdividen en: dos bancos comerciales del Estado, dos bancos creados por leyes especiales, y 11 bancos privados. Los bancos comerciales del Estado son el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica. Los bancos creados por leyes especiales corresponden al Banco Popular y Desarrollo Comunal y el Banco Hipotecario de la Vivienda. En cuanto a los bancos privados, estos son el Banco BAC San José S.A., Banco BCT S.A., Banco Cathay S.A., Banco Davivienda S.A., Banco General S.A., Banco Improsa S.A., Banco Lafise S.A., Banco Promerica S.A., Prival Bank Costa Rica S.A., Banco CMB Costa Rica S.A. y Scotiabank de Costa Rica (p. 3).

Según la información indicada, existen más bancos privados que públicos y eso se debe a la apertura de la banca con que cuenta el país y derivado de ello, diferentes entidades optaron por abrir este tipo de entidades; producto de la reforma a la Ley Orgánica del Banco Central. No obstante, la estabilidad bancaria estatal hace que estas entidades abarquen el mayor porcentaje, tal y como lo indica Loría (2019)

El Sistema Financiero de Costa Rica es dominado por el sector bancario. Específicamente los bancos estatales concentran el 43 por ciento de los activos del sistema. Los bancos estatales tienen una alta participación en los depósitos del público, a lo cual contribuye la garantía del Estado con que cuentan como el seguro de depósitos implícito (p. 11).

Estas características que brinda la banca estatal hacen que la confianza, aspecto relevante en el sistema financiero, sea un factor clave para que la población y empresas utilicen sus diversos tipos de servicios; tal y como lo indica Sancho (2020)

El sistema financiero costarricense tiene la particularidad de estar liderado por la banca pública, que está conformada por bancos que, si bien funcionan como bancos comerciales, se mantienen en virtud de diferentes modalidades de propiedad estatal y se caracterizan por el hecho de que el Estado garantiza los depósitos del público que manejan (p. 258).

Esta garantía que le da el Estado a la banca pública es un factor que contribuye a que sea más favorable desde la perspectiva de los clientes en contraposición con la privada. Por ello, como se indica anteriormente es que posee un alto porcentaje de aceptación y cobertura. De igual modo, la diversidad de normativas dentro del marco legal tanto de manera general como institucional que las regulan brinda mayor confianza para los prestamistas; porque se sienten más seguros de que sus inversiones están respaldadas jurídicamente.

Según señalan Alcázar et al. (2020) en un estudio reciente para contextualizar el sistema financiero costarricense en la época actual

La confianza depositada por los habitantes logra que el sistema financiero nacional se desarrolle y evolucione de forma más ágil, al establecerse la regla de que, cuanta más confianza, más transacciones y satisfacción de necesidades; es decir, la ética desarrollada desde una perspectiva del comportamiento del individuo en el sector bancario, donde valores como profesionalismo, diligencia, responsabilidad y honestidad resultan determinantes para llevar a cabo el negocio y una buena gestión financiera, de la que dependen sumas considerables de dinero. (p. 33).

Dicho lo anterior, esta confianza no solo fomenta un mayor volumen de transacciones, sino que también impulsa la estabilidad y el crecimiento del sistema en su conjunto. La ética profesional y los valores como la responsabilidad, la honestidad y el profesionalismo desempeñan un papel esencial en generar y mantener esa confianza, especialmente en el sector bancario, donde las decisiones afectan directamente el bienestar financiero de millones de personas.

Una gestión financiera basada en principios éticos no solo refuerza la credibilidad de las instituciones, sino que también incentiva la participación de los ciudadanos en el sistema financiero, ya sea como ahorradores o inversores. En este sentido, la confianza actúa como un catalizador para la inclusión financiera y la creación de un entorno económico más dinámico y seguro. Por lo tanto, promover una cultura ética dentro del sector bancario no solo es un imperativo moral, sino también una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad y la resiliencia del sistema financiero a largo plazo.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

En el marco conceptual se expone la terminología utilizada en la investigación con la cual se refiere a aspectos relevantes sobre el tema. Según la Universidad Hispanoamericana (2024) “Este acápite busca ofrecer conceptos de términos que serán empleados durante el estudio. Por lo tanto, en caso de haber diferencias sutiles entre palabras que parecen ser sinónimos, en este marco se deben aclarar las diferencias” (p. 36). A continuación, se presenta los principales conceptos identificados sobre el tema de estudio.

### ***2.2.1 Bancarización***

La bancarización hace referencia al grado en que la población de un país utiliza productos y servicios bancarios. De acuerdo con Loría (2019) “La bancarización es la intensidad de uso del sistema financiero por parte de la población general de un territorio, y el grado de penetración de las instituciones financieras en la economía y desarrollo de un país” (p. 5).

En la actualidad, los bancos ofrecen una gran diversidad de servicios y productos que han contribuido al crecimiento de la bancarización, mejorando el alcance y la cobertura de estas instituciones. Sin duda, los avances tecnológicos y la diversificación de servicios ofrecidos por

los bancos han contribuido significativamente a la expansión de la bancarización, permitiendo que estas instituciones lleguen a sectores previamente desatendidos.

Por su parte, Martínez (2022) se refiere a la bancarización como un componente del sistema financiero que debe abordarse tanto desde una perspectiva de crecimiento de las entidades, como una oportunidad para mejorar la educación financiera a nivel social. Según señala

Mientras la bancarización evalúa únicamente la posibilidad o acceso que tiene la población de abrir una cuenta bancaria, la inclusión va mucho más allá: es el acceso pleno a los productos y servicios financieros, así como la calidad de estos (...) la bancarización se limita al acceso de las personas físicas jurídicas a la apertura de una cuenta bancaria (pp. 30-31).

Por consiguiente, conviene aclarar que, la bancarización, por sí sola, no garantiza que la población haga un uso efectivo y responsable de los servicios financieros disponibles. Aquí es donde la educación financiera juega un papel crítico, pues permite que las personas comprendan mejor las herramientas a su disposición y tomen decisiones informadas que contribuyan a su bienestar económico.

En conclusión, la bancarización es una pieza clave para el desarrollo de los sistemas financieros, pero debe ser complementada con estrategias que impulsen la inclusión financiera y fortalezcan las capacidades financieras de la población. De esta manera, las instituciones financieras no solo fomentarán su propio crecimiento, sino que también contribuirán al progreso económico y social sostenible.

### ***2.2.1.1 Productos o servicios de bancarización***

Además de los tradicionales de crédito y ahorro, aquellos productos complejos e innovadores que forman parte de la cartera de ventas del sistema financiero, como fondos,

planes de pensiones, emisiones de deuda, instrumentos de pago. En consecuencia, el término se relaciona con la facilidad de acceso, grado de penetración en la economía y nivel de utilización de los recursos por parte de la población.

Algunos productos de bancarización señalados por Martínez (2022) en el contexto empresarial comprenden:

Cuentas de ahorro: tipo de cuenta destinada para guardar dinero de forma periódica y registrar movimientos en una libreta proporcionada por el banco para verificar los saldos, depósitos y retiros.

Cuenta corriente: contrato mediante el cual la entidad bancaria administra el dinero o valores de una persona, inmediatamente acreditables en depósitos o a los cuales se otorga créditos a través de cheques, notas de cargo y diferentes medios electrónicos proporcionados por el banco.

Créditos para pymes: opciones de financiamientos para micro, pequeñas y medianas empresas destinadas a capital de trabajo, compra de maquinaria y equipo, locales y demás para el sector servicios, agrícola, turismo, entre otros. (pp. 31-33).

Evidentemente, La diversificación de estos productos permite a las instituciones financieras alcanzar un mayor grado de penetración en la economía, facilitando el acceso de diversos segmentos de la población, tanto a nivel individual como empresarial, a recursos que impulsan el desarrollo económico. Esto no solo fomenta el crecimiento económico de los usuarios, sino que también facilita una mejor administración de sus recursos, aumentando el nivel de utilización de los servicios financieros.

Este acceso, sin embargo, debe estar acompañado de estrategias que garanticen su adecuada implementación, como la capacitación y la educación financiera, para que los usuarios puedan comprender y aprovechar estos instrumentos de manera eficiente y sostenible. En síntesis, la inclusión de productos financieros complejos en la cartera de servicios bancarios representa una oportunidad clave para avanzar en la bancarización, siempre que se combinen

con esfuerzos para mejorar la accesibilidad, la educación y la adopción de estos servicios por parte de la población general y del sector empresarial.

### **2.2.1.1.1 Alfabetización financiera**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019) la alfabetización financiera es “el proceso mediante el cual, tanto los consumidores como los inversionistas financieros logran un mejor conocimiento de los diferentes productos financieros, sus riesgos y beneficios” (p. 2). Lo anterior contribuye a que las personas o entidades, a través de la información, desarrollen habilidades que les permiten una mejor toma de decisiones, lo cual deriva en un mayor bienestar económico.

En este mismo sentido, Montaña y Ferrada (2021) señalan

Para lograr inclusión financiera efectiva, las personas deben tener conocimientos y desarrollar habilidades que les permitan administrar sus recursos financieros personales y familiares (Morales, 2010), adquirir aquellos productos que más se adecúan a sus necesidades, y ejercer sus derechos y responsabilidades como consumidores financieros (García, Grifoni, López y Mejías, 2013). (p. 127).

Por consiguiente, la alfabetización financiera promueve tanto el acceso a los servicios financieros, como su uso responsable, mediante un mayor aprovechamiento de los beneficios que proporcionan. Este componente representa una oportunidad de reducir la desigualdad económica mediante una toma de decisiones informada en cuanto al uso de productos y servicios financieros, capaz de fomentar la sostenibilidad económica a nivel individual y colectivo.

A nivel regional la alfabetización financiera supone una necesidad, según informes del Banco de Desarrollo de América Latina basados en una encuesta realizada durante el periodo 2013-2016, señalada por Montaña y Ferrada (2021) cuyos datos refleja carencias en este aspecto en países como Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile. De acuerdo con los autores

El Foro de cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Asociación del sudeste asiático (ASEAN), consideran la educación financiera como una prioridad. Asumen que se trata de un componente necesario en políticas de crecimiento y un complemento importante en los procesos de inclusión financiera efectiva, en las medidas de reducción de la pobreza y en el bienestar de las personas. (p. 130).

Adoptar un enfoque similar implica reconocer que la alfabetización financiera es fundamental para enfrentar las desigualdades económicas. Brindar acceso a conocimientos financieros básicos y promover su implementación práctica permitiría a las personas y a las comunidades administrar mejor sus recursos, tomar decisiones informadas sobre ahorro e inversión, y, en última instancia, mejorar su calidad de vida.

Por tanto, la alfabetización financiera no solo debe considerarse como una herramienta educativa, sino también como una política pública esencial para el desarrollo económico, la inclusión y la justicia social en la región.

### ***2.2.1.1.1 Inclusión financiera***

La inclusión financiera se entiende como el acceso que las personas puedan tener al sistema financiero formal, así como el uso de productos y servicios financieros como lo es el ahorro, el crédito tarjetas, cajeros automáticos, formas de pago, uso de sitios web, entre otros.

García (2023) señala:

El objetivo de la inclusión financiera es garantizar el acceso a servicios y productos financieros para toda la población. En la región, enfocarse en la inclusión y aumentar el mercado financiero nos puede dar triunfos rápidos en nuestro desempeño económico y bienestar (p. 1).

Este enfoque no solo promueve la equidad económica, sino que también contribuye al crecimiento del mercado financiero. Desde esta perspectiva, centrarse en la inclusión financiera

puede generar beneficios tangibles en el desempeño económico y el bienestar social de las comunidades. Ampliar el acceso financiero fomenta una mayor participación de la población en la economía formal, incrementando las oportunidades de inversión, emprendimiento y desarrollo personal.

Según datos del Banco Mundial señalados por García (2023)

En el siglo XXI, cuando todo va rumbo a la digitalización, también se considera el acceso a las tecnologías financieras como un elemento de inclusión. En este tema, de nuevo Costa Rica aparece como el de mayor inclusión cuando se mide el porcentaje de la población que ha hecho o recibido un pago digital con 59.16%; en contraste, Honduras aparece con un 31.64% y Nicaragua con un 21.37%. (p. 1).

El fortalecimiento de la inclusión financiera digital sin duda requiere de inversiones en infraestructura tecnológica, alfabetización digital y políticas públicas que promuevan la adopción de servicios financieros digitales. Estas acciones deben enfocarse tanto en la modernización de los sistemas financieros, como en la reducción de la desigualdad y en la mejora de la calidad de vida de la población, pues sugieren una oportunidad para avanzar hacia una inclusión financiera más equitativa.

De acuerdo con Cardona (2020)

Las Fintech son aquellos startups de tecnologías financieras que, como propuesta de valor, mejoran la oferta de servicios financieros tradicionales gracias a la generación de experiencias personales a través de canales digitales que generan costos menores y operaciones más amigables (Romanova y Kudinska, 2016). (p. 185).

Este modelo de innovación tecnológica se convierte en un factor clave para la inclusión financiera, al derribar barreras como la falta de acceso a sucursales físicas, los altos costos asociados a los servicios bancarios tradicionales y los procesos complejos que históricamente han excluido a ciertos sectores de la población. Personas y pequeñas empresas que anteriormente estaban marginadas del sistema financiero pueden acceder a productos como

microcréditos, pagos digitales, seguros personalizados y herramientas de ahorro desde canales digitales.

### **2.2.1.1.1.2 Encadenamiento**

Es el programa mediante el cual el BNCR ofrece beneficios en sus productos y servicios a las empresas y los colaboradores de las empresas. De acuerdo con el Banco Nacional (2024) este programa suma algunos beneficios tanto a las organizaciones como a los trabajadores; en cuanto a las empresas, estas pueden adquirir créditos en condiciones especiales y a cero intereses.

Por su parte, los colaboradores encuentran beneficios como:

- Exoneración de anualidades.
- Asesoría bancaria en sitio y entrega de tarjetas en la empresa.
- Atención personalizada con visitas a la empresa.
- Mejores condiciones en créditos personales, vivienda, vehículos entre otros.
- Programas de MÁSBNFICIOS con acceso a descuentos, promociones y valores agregados en sitios que mantienen alianzas comerciales con la entidad.
- Charlas de educación e inclusión financiera.

### **2.2.1.1.1.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional refleja la forma en que se han agrupado las funciones y actividades en general para la consecución de los objetivos planteados y en atención de los clientes, esto a través de una estructura de negocio orientada a la gestión de necesidades por segmento y una estructura de soporte orientada a la gestión de procesos.

De acuerdo con Pineda et al. (2021) “se refiere al modo en que las actividades se ordenan, dividen y agrupan de acuerdo con el área de trabajo” (p. 45). Al agrupar las actividades según

sus funciones, se fomenta una mayor claridad en los procesos, lo que reduce redundancias, evita confusiones y mejora la productividad general. Además, fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a los desafíos del entorno y alcanzar sus metas estratégicas de manera efectiva.

La importancia de una estructura organizacional bien definida radica en su aporte a la planificación, dirección y control de las actividades. Según señala Pineda et al. (2021)

La estructura organizativa es el comienzo de todos los procesos que afirman la obtención de los beneficios a futuro de una organización. Dentro de esta perspectiva, la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella; tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente. (p. 39).

Es decir que, una estructura administrativa sólida tiene un impacto directo en aspectos clave como la satisfacción y atención al cliente. Cuando los procesos internos están bien organizados, la empresa es capaz de responder de manera efectiva a las necesidades del cliente, mejorando la experiencia de servicio y fortaleciendo su competitividad en el mercado mediante la generación de valor y crecimiento sostenible a largo plazo.

#### **2.2.1.1.1.4 Mercado meta**

El mercado meta se define como el conjunto específico de consumidores o empresas a los que una organización dirige sus productos o servicios. Este grupo es seleccionado con base en características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, que permiten identificar sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo. Definir un mercado meta es esencial para desarrollar estrategias comerciales y de marketing más efectivas, ya que permite a las empresas focalizar sus recursos en aquellos segmentos con mayor potencial

El mercado meta se describe como “un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Moncayo et al.,

2021, p. 2212). Para efectos del contexto de investigación, el mercado meta del Banco Nacional es la población nacional, enfocándose en las distintas actividades económicas y cubriendo las necesidades de servicios financieros.

#### **2.2.1.1.1.5 CICAC**

El Centro de Información Conozca a su Cliente se define, de acuerdo con la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF, 2022) como “un expediente electrónico que recopila y almacena la información como insumo básico para la atención de la política conozca a su cliente” (p. 1). Su finalidad es la simplificación de trámites y ahorro de recursos económicos; que está regulado por la entidad para no revelar dicha información.

#### **2.2.1.1.1.6 Operadora de pensiones**

De acuerdo con la Superintendencia de Pensiones (2024) es una entidad financiera autorizada por la Superintendencia de Pensiones para administrar los recursos de los Regímenes Obligatorio de Pensión, Fondo de Capitalización Laboral, Régimen Voluntario de Pensión y otros fondos de pensión creados por leyes especiales. Entonces se encarga de captar o recibir los aportes, constituir los de Fondos de Pensiones, administrarlos y otorgar los beneficios correspondientes Servicio que consiste en la administración de los recursos económicos

#### **2.2.1.1.1.7 Cuentas de planillas**

Las cuentas de planillas son cuentas bancarias en las cuales las empresas les depositan el salario a los colaboradores de esta. Según señala Corporación BI (2025)

Es un producto que facilita el pago electrónico de tu salario, con la cual podrás realizar retiros y compras por medio de tu tarjeta (...) adicional por medio de la banca

electrónica podrás realizar pagos de servicios, transferencias interbancarias, transferencias propias y a terceros. (p. 1).

### **2.2.1.1.1.8 Servicios financieros**

Se puede entender como los diferentes tipos de transacciones que se realizan en la entidad bancaria y que son necesarias para obtener el bien financiero.

De acuerdo con el Grupo Banco Mundial (2024)

El acceso a servicios financieros facilita la vida diaria y ayuda a las familias y las empresas a planificar desde objetivos a largo plazo hasta emergencias inesperadas. Como titulares de cuentas, es más probable que las personas usen otros servicios financieros, como el crédito y los seguros, para iniciar y ampliar negocios, invertir en educación o salud, administrar riesgos y superar conmociones financieras. (p. 1).

### **2.2.1.1.1.9 Captación de cliente**

Son las estrategias que se utilizan creando el mayor número de oportunidades posibles para la conversión de que una persona o empresa que haya expresado interés en tus productos o servicios se convierta en un futuro cliente. Por tanto, la captación de clientes se trata de un conjunto de procesos y prácticas cuyo objetivo es identificar a los leads más alineados con, descubriendo sus datos de contacto e iniciando una relación comercial con ellos.

Se refiere a la captación de clientes como “pasar de un estado de cliente potencial a un estado de cliente frecuente, es decir, son todos los clientes que compran en la misma empresa más de una vez los productos o servicios que le son ofrecidos” (p. 48).

### **2.2.1.1.1.10 Indicadores de captación**

El “*Customer Profitability Score*” es un KPI de fidelización de clientes mide la rentabilidad de un cliente en un periodo concreto (es decir, cuánto dinero genera a la compañía, y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades). Su fórmula es:

$$\text{CPS} = \text{Suma (Ingresos - Gastos)} / \text{Suma (Gastos)}$$

Este indicador es muy útil para realizar un ranking de nuestros clientes más rentables y analizar qué clientes suponen un agujero de pérdidas para la compañía.

### **2.2.1.1.1.11 Beneficios financieros**

Se entiende como los beneficios que puede brindar la institución bancaria a los clientes ya sean personas físicas o jurídicas. De acuerdo con Vásquez y Naranjo (2021) los beneficios financieros son una forma de fidelizar a los clientes de entidades bancarias, pues operan como estrategias que posicionan su marca y atraen clientes que buscan aprovechar los servicios que el banco mantiene en oferta.

### **2.2.1.1.1.12 Salario**

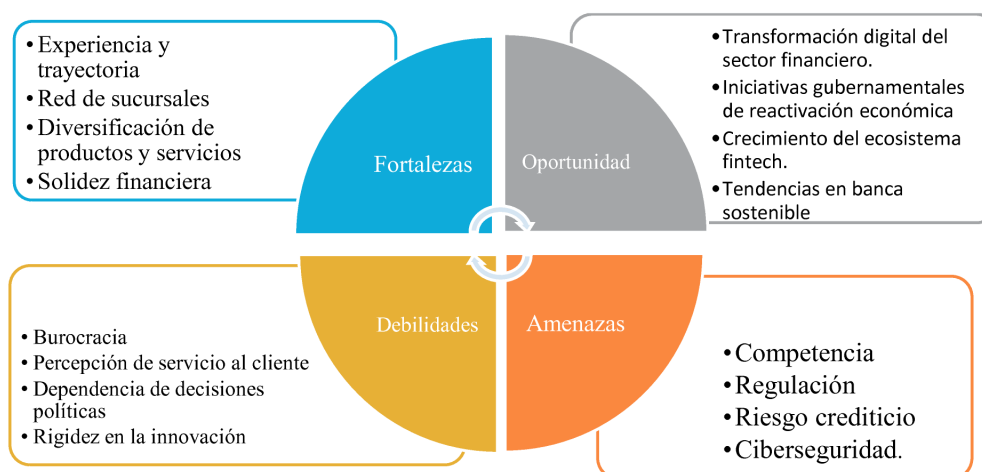
El salario es la retribución que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios laborales. Según el Consultorio Jurídico Universidad ICESI (2024) “Es la remuneración más directa que recibe el trabajador por la prestación personal de su servicio. Está constituido por el pago ordinario, fijo o variable y todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio que presta” (p. 1).

### 2.2.1.1.1.13 Análisis F.O.D.A.

El F.O.D.A es una herramienta de análisis estratégico, permite que tengamos información de una empresa o proyecto para poder analizar todos los elementos internos y externos, el nombre F.O.D.A es una abreviación a las siglas que componen su nombre, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El F.O.D.A. se realiza a una empresa o proyecto, para planificar y conocer la estrategia a seguir en el futuro, se lleva a cabo a lo interno y externo de empresa o proyecto, a lo interno se analizan las debilidades y fortalezas, a lo externo analizamos las oportunidades y amenazas, se analizan todos los factores o variables que intervienen en el proyecto, dentro de la estructura F.O.D.A es importante identificar, priorizar y analizar los problemas que intervienen en el proyecto o la empresa.

**Figura 3. Análisis FODA**



Fuente: Elaboración propia

- **Fortalezas:** Las fortalezas de una empresa o proyecto, reflejan las capacidades, elementos positivos que poseen, para lograr la diferenciación en el mercado, con respecto a la competencia, dentro de la misma se analizaron:

1. Experiencia y trayectoria: El Banco Nacional de Costa Rica tiene una larga historia y experiencia en el sector financiero costarricense.
  2. Red de sucursales: Cuenta con una amplia red de sucursales en todo el país, lo que le permite llegar a una gran cantidad de clientes.
  3. Diversificación de productos y servicios: Ofrece una variedad de productos y servicios financieros, como cuentas corrientes, ahorros, préstamos, tarjetas de crédito, entre otros.
  4. Solidez financiera: El Banco Nacional de Costa Rica tiene una sólida posición financiera, lo que le permite mantener la confianza de sus clientes.
- **Debilidades:** Las debilidades de una empresa, son los problemas o elementos negativos, estos restan capacidad para lograr objetivos, una vez identificados, se tiene la obligación de cambiar. Se estudiaron las siguientes debilidades:
    1. Burocracia: La estructura burocrática del Banco Nacional de Costa Rica puede ralentizar la toma de decisiones y la implementación de cambios.
    2. Percepción de servicio al cliente: Aunque ha mejorado, aún existen quejas sobre tiempos de espera y atención en sucursales.
    3. Dependencia de decisiones políticas: Cambios en la administración pública pueden afectar la estrategia del banco.
    4. Rigidez en la innovación: La estructura jerárquica puede dificultar la rápida implementación de nuevas tecnologías o productos.
  - **Oportunidades:** Las oportunidades de una empresa o proyecto, son todas aquellas situaciones positivas a la empresa, generan nuevas opciones y pueden llegar a ser utilizadas para el crecimiento del proyecto o empresarial. Como oportunidades se tomaron en cuenta las siguientes:
    1. Transformación digital del sector financiero: La digitalización permite mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

2. Iniciativas gubernamentales de reactivación económica: Programas de apoyo a PYMES y proyectos de infraestructura pueden aumentar la demanda de servicios financieros.
  3. Crecimiento del ecosistema Fintech: Posibilidad de alianzas estratégicas con nuevas empresas tecnológicas (startups) para innovar en servicios financieros.
  4. Tendencias en banca sostenible: El interés creciente en inversiones verdes y sostenibles abre nuevas líneas de negocio.
- **Amenazas:** Las amenazas de una empresa, impiden alcanzar objetivos propuestos, son situaciones que pueden llegar a ser negativas para el proyecto o empresa, se encuentran a lo externo de la empresa. Dentro de las amenazas se estudiaron las siguientes:
    1. Competencia: El sector financiero costarricense es altamente competitivo, con muchos bancos e instituciones financieras compitiendo por la misma base de clientes.
    2. Regulación: Los cambios en la regulación financiera pueden afectar la operación y la rentabilidad del Banco Nacional.
    3. Riesgo crediticio: El riesgo crediticio es una amenaza constante para el Banco Nacional, ya que la calidad de la cartera de préstamos puede deteriorarse en tiempos de crisis económica.
    4. Ciberseguridad: La creciente dependencia de la tecnología financiera aumenta el riesgo de ciberataques y violaciones de seguridad, lo que puede afectar la confianza de los clientes y la reputación del Banco Nacional.

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual es una sección de la investigación en la cual se detalla la situación investigada, en cuanto a los actores participantes y otras particularidades necesarias para entender su funcionamiento. Según señala la Universidad Hispanoamericana (2024)

Contiene las características geográficas del lugar donde se trabajará (localización por provincia y cantón), las características demográficas de la población participante (nivel socioeconómico, nivel educativo y otros aspectos que resulten relevantes) y los aspectos históricos de la institución u organización en la cual se llevará a cabo el estudio. (p. 37).

En este apartado se hace referencia a la institución donde se realiza el trabajo investigativo, que en este caso es el Banco Nacional de Costa Rica, específicamente en la Zona comercial de Puntarenas.

### ***2.3.1. Antecedentes de la institución***

Desde su fundación el banco nacional se ha preocupado por regionalizar los servicios, en la década de 1980, las oficinas del Banco Nacional continuaron operando bajo la misma lógica de años anteriores (agencias, sucursales y cajas auxiliares). Es en los años noventa cuando se comienza a percibir algunos cambios y el más importante fue en 1997, cuando el Banco decidió organizar sus operaciones bajo el esquema de descentralización funcional. Bajo este nuevo esquema operativo existe una Casa Matriz, que dicta las políticas en materia crediticia, financiera, de personal, comercial y tecnológica.

Por iniciativa de la Junta Directiva, se constituyeron siete zonas comerciales independientes en la toma de decisiones, pero dependientes de las políticas y estrategias de la casa matriz, a saber: Zona Comercial San José- Oeste, Zona Comercial San José Este, Zona Comercial Alajuela-Norte, Zona Comercial Heredia-Limón, Zona Comercial Cartago Zona Comercial Sur y Zona Comercial Guanacaste-Puntarenas.

### ***2.3.2. Operaciones bancarias típicas que ofrece el Banco Nacional***

Muchas de estas operaciones bancarias básicas se derivan de parámetros de los Estados financieros secundarios y primarios creando nuevos índices para medir. De acuerdo con el

Informe Financiero Requerida por la Superintendencia General de Entidades Financieras brindada por el Banco Nacional de Costa Rica, dentro de las principales operaciones están:

- Operaciones pasivas

Conformadas por aquellas operaciones por las que el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas.

Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos. Los depósitos bancarios pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Cuentas corrientes, cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo.

Las cuentas, por tanto, son totalmente líquidas. La diferencia entre ambas es que las cuentas corrientes pueden ser movilizadas mediante cheque y pagaré, mientras que en los depósitos a la vista es necesario efectuar el reintegro en ventanilla o a través de los cajeros electrónicos, pero no es posible ni el uso de cheques ni pagarés. Otra diferencia es que, en los depósitos a la vista el banco puede exigir el preaviso.

Los depósitos a plazo pueden ser movilizados antes del vencimiento del plazo, a cambio del pago de una comisión, que nunca puede ser superior en importe al montante de los intereses devengados. Estos depósitos, dependiendo del tipo de cuenta, pagan unos intereses denominados de captación.

- Operaciones activas

La colocación permite poner dinero en circulación dentro de la estructura económica del país; es decir, los bancos generan nuevo dinero del dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con estos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten.

Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, unas cantidades de dinero que se llaman intereses (intereses de colocación) y comisiones.

- Encaje bancario

De los fondos que los bancos captan es obligado mantener una parte líquida, como reserva para hacer frente a las posibles demandas de restitución de los clientes recibe el nombre de encaje bancario que tiene carácter improductivo, puesto que no pueden estar invertidos.

El encaje es un porcentaje del total de los depósitos que reciben las instituciones financieras, el cual se debe conservar permanentemente, ya sea en efectivo en sus cajas o en sus cuentas en el banco central.

El encaje tiene como fin garantizar el retorno del dinero a los ahorradores o clientes del banco en caso de que ellos lo soliciten o de que se le presenten problemas de liquidez a la institución financiera. De esta forma, se disminuye el riesgo de la pérdida del dinero de los ahorradores. Otra parte de los recursos se destina a activos rentables. Dentro de estos activos rentables una primera parte se compone de los activos rentables en:

- Préstamos y créditos

Relacionado con los préstamos, se pueden realizar según la organización del Banco en múltiples clases siendo las mayormente conocidas las que a continuación se describen:

- a) Por la naturaleza de los bienes prestados: de dinero de cosas muebles fungibles y préstamo de títulos valores.
- b) Por la moneda objeto del préstamo: en moneda nacional o extranjera.
- c) Por el tipo de interés: a interés fijo y variable
- d) Por la existencia de garantías del cumplimiento de las obligaciones, pueden ser reales (prendas, hipotecas, depósitos, pagaré entre otros)
- e) Préstamo sindicado, en los que los fondos entregados al prestatario proceden de una pluralidad de prestamistas (sindicato), si bien esta pluralidad no significa que haya varios prestamistas, desde el punto de vista jurídico es un único contrato.

- f) Préstamo participativo, en el que el prestamista, con independencia del pacto de intereses, acuerda con el prestatario la participación en el beneficio neto que éste obtenga.
- g) Préstamo para operaciones bursátiles de contado, vinculado con una operación de compra o venta de valores.
- Cuentas de crédito

Las cuentas de crédito son operaciones por las que el Banco concede crédito al cliente (acreditado) por un cierto plazo, (puede establecer su prórroga automática) y hasta una suma determinada que pone a disposición del cliente. El cliente viene obligado a satisfacer al Banco una comisión de apertura, a reintegrar al Banco el saldo a su favor que arroje la cuenta de crédito al tiempo de la cancelación y liquidación de esta y a pagar intereses por las cantidades dispuestas, y otra parte menor por las cantidades no dispuestas.

- Cartera de valores

La segunda parte de los activos rentables está constituida por la cartera de valores donde se distingue renta fija por una parte tanto pública como privada y renta variable por otra.

- Cesiones temporales de activos

Un tercer tipo de operación efectuada por los bancos serían las cesiones temporales de activos, constituyen una modalidad en la que las entidades de crédito ceden a un cliente una parte de un activo (por ejemplo, un crédito) de su propiedad, lo que les permite recuperar de un tercero una proporción de mismo a cambio de un rendimiento.

En definitiva, el problema básico de un banco es conseguir la máxima rentabilidad, pero asegurando al mismo tiempo la liquidez suficiente y restringiendo al máximo el riesgo asegurando su solvencia. La solvencia, además, debe ser asegurada con unos recursos propios (capital y reservas) suficientes, que le permitan hacer frente a posibles situaciones de riesgo derivadas de la insolvencia de sus deudores.

- Misión

La Misión del Banco Nacional, entendida como su razón de ser, aquello que les da sentido y carácter propio a sus labores, fue definida así:

“Mejorar la calidad de vida de las personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia que fomenten la creación sostenible de riqueza.”

Los términos de esa definición merecen una consideración detenida. La primera frase, Mejorar la calidad de vida de las personas, expresa en primer lugar que el Banco Nacional se concibe como un banco de desarrollo. En esto se diferencia de un banco comercial común. Su misión es más amplia: abarca, idealmente, a toda la población de Costa Rica, a la que aspira a servir ya sea en forma directa o indirecta. El Banco cumple esa parte de su Misión ya sea prestando servicios financieros a la ciudadanía, o bien financiando obras públicas y otros proyectos que beneficien al “mayor número posible de personas”.

Esa primera frase de la Misión contiene, además implícitamente, una definición de lo que en el Banco Nacional entendemos por desarrollo. No se trata solo del crecimiento de la producción, o de las obras o bienes materiales, sino de aquello que contribuya a mejorar la calidad de vida de los costarricenses. Desde ese punto de vista, en el Banco Nacional valora especialmente aquellas acciones e inversiones que impacten positivamente a la sociedad o al medio ambiente.

La segunda frase, ofreciendo servicios financieros de excelencia, corresponde al deber que se impone el Banco Nacional, de atender a sus clientes de manera óptima, obligando así a todo el sistema bancario nacional, por la vía de la competencia, a adoptar altos estándares de calidad en el servicio. Esta frase reconoce que nada por debajo del nivel de excelencia tiene cabida permanente en el Banco Nacional.

Finalmente, la tercera frase, que fomenten la producción sostenible de riqueza, alude a una función que la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional atribuye a todos los bancos del Estado:

“Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.” (Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Art. 3, inc. 4).

Nuestra Misión agrega a esa idea el principio de sostenibilidad. No se trata únicamente de producir riqueza, sino de hacerlo en forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

- Visión

La Visión es, dentro de un plan estratégico, una aspiración que se desea alcanzar en un plazo determinado. Así, la Visión que se planteó la Junta Directiva del Conglomerado Banco Nacional, con un horizonte al año 2025 es la siguiente:

“Ser el Conglomerado Financiero preeminente y más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente, obteniendo niveles de rentabilidad suficientes para crecer y soportar el desarrollo del país y asegurando un excelente nivel de salud organizacional”.

Esta visión consta de varios elementos:

“Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica” significa mantenerse como el conglomerado más relevante del país y referente del sistema financiero.

“más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente” implica que ese crecimiento se logre con una oferta de servicios mayoritariamente digital enfocada en la experiencia del cliente.

“Obteniendo niveles de rentabilidad suficientes para crecer” significa que el CFBNCR estará enfocado en mejorar la rentabilidad del patrimonio creciendo en línea con el mercado para mantener un sólido crecimiento.

“y soportar el desarrollo del país” implica que el CFBNCR orientará el crecimiento hacia productos y servicios que contribuyan al crecimiento de industrias de alto valor agregado, el desarrollo de microempresas y PYMES, asalariados y una mayor inclusión financiera que permita mejorar las condiciones de la población de Costa Rica.

“asegurando un excelente nivel de salud organizacional” implica que es la base fundamental para alcanzar todas las aspiraciones anteriormente mencionadas.

- Valores

Escucho y resuelvo con empatía las necesidades de nuestros clientes.

Me enfoco en las prioridades y actúo con disciplina para alcanzarlas.

Trabajo en forma colaborativa para seguir construyendo juntos.

Aplico las mejores formas de hacer las cosas para agregar valor.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico se describe por la Universidad Hispanoamericana como la parte del estudio en la cual “se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información” (p. 38). En este capítulo se hará referencia al marco metodológico que básicamente será una descripción del tipo de investigación, así como otros aspectos referentes como unidad de análisis, universo, población, tipo de muestra.

De igual forma, se detallan los instrumentos utilizados con el propósito de recabar la información pertinente. El marco metodológico expone, por lo tanto, los medios y las posibilidades de que dispone el investigador para atender los objetivos específicos que persigue el problema, considerando los tipos de diseño existentes y el que mejor se ajuste a su proyecto, en el cual los objetivos propuestos serán vitales para establecer el tipo de investigación por desarrollar.

### **3.1. ENFOQUE**

El enfoque de la investigación es un aspecto importante, porque determina, no solo los documentos que se utilizan para la recolección de los datos, sino que también tener mayor conocimiento de un tema específico. Los enfoques de investigación pueden ser cualitativo, cuantitativo y mixto.

El enfoque cualitativo es señalado por Calle (2023)

Desde la visión cualitativa, la realidad se comprende como un hecho cambiante constantemente, según el contexto y los sujetos que interactúan; en consecuencia, lo relevante son los procesos, en ese contexto, (Maxwell, 2019) señala que “la teoría sobre procesos tiende a ver el mundo en términos de personas, situaciones, acontecimientos, y de los procesos que los conectan entre sí” (Maxwell, 2019, p. 15) Para la visión cualitativa, los resultados de un proceso investigativo, no pueden ser generalizables, sino

permiten la comprensión de fenómenos a través de la lectura de los procesos, el cual puede generar permanentemente nuevas teorías fundamentadas, ahí la razón de su carácter flexible. (p. 1868).

Como su nombre lo indica se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto, donde lo más importante son las perspectivas que tienen los participantes acerca del fenómeno y donde emiten sus opiniones o criterios de la forma en que lo perciben.

En cuanto al cuantitativo, Calle (2023) señala

Desde la visión cuantitativa, la realidad es un hecho que está condicionado por una causa, por tanto, la realidad es el efecto que puede ser generalizable, sin tomar en cuenta el contexto ni los sujetos. En esa lógica Maxwell, (2019) afirma que “los investigadores cuantitativos tienden a ver el mundo en términos de variables, es decir, consideran a la explicación como una demostración de la existencia de una relación estadística entre las diferentes variables. (p. 1868).

Esto quiere decir que se realizan mediciones de las respuestas dadas por los sujetos a quien va dirigida la investigación y estas se muestran con valores cuantificables. Sus estudios profundizan en la realidad objetiva, siendo esta objetiva e independiente de creencias, y más susceptible de conocerse. Es necesario conocerla a través de información. La recolección y el análisis de datos que se siguen son confiables.

Referente al mixto Folgueiras (2014) señala:

La metodología mixta está siendo considerada, con los métodos cuantitativos y cualitativos, como la «tercera aproximación metodológica principal» o el «tercer movimiento metodológico» (Tashakkori y Teddlie, 2003). Esta opción metodológica se basa en la defensa compatibilidad entre los métodos cuantitativos y cualitativos (p. 5).

Por consiguiente, en este tipo se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. A través de este se logra obtener

una mayor variedad de perspectivas del problema: tanto cuantitativa como cualitativamente. Con base en las definiciones de cada uno de los enfoques, se indica que este trabajo de investigación es de carácter mixto; por lo tanto, se emplean ambos enfoques.

### **3.2. ALCANCE**

En referencia al alcance de una investigación, este se determina según lo que se pretende lograr con el estudio, pues influye en la forma de realizar cada fase. En relación

De acuerdo con Guevara et al. (2020)

La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio y guía para el investigador, las técnicas y métodos que puedan emplear. En general, determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. (p. 165).

En este contexto, los tipos de alcances de una investigación se clasifican en: exploratoria, explicativa, correlacional y descriptiva, según señala Ramos (2020) “el nivel de una investigación puede tener diversos alcances que parten desde el nivel exploratorio, descriptivo, correlacional hasta llegar a un alcance explicativo, en donde se busca una explicación del fenómeno que se está investigando” (p. 1), cada una de ellas adquiere características propias que se exponen a continuación.

#### ***Exploratoria***

En cuanto a la investigación exploratoria, conviene identificarla como aquella que se realiza cuando el tema objeto de estudio o la problemática es analizada por primera vez o carece de muchos estudios previos.

Según señala Ramos (2020)

En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. Por ejemplo, actualmente la humanidad está enfrentando una pandemia por el COVID-19 y no se conoce mayoritariamente la dinámica que implica este tipo de virus. Por tanto, se debe arrancar explorando el fenómeno para poder tener un primer acercamiento en la comprensión de sus características. (p. 2).

Este tipo de investigación se aplica en fenómenos que no han sido abordados en investigaciones anteriores, con el fin de explorar sus características y obtener una visión inicial de su naturaleza. Este enfoque tiene un valor significativo porque permite establecer las bases para futuras investigaciones más profundas y estructuradas, proporcionando una comprensión preliminar de los aspectos clave que podrían ser investigados en estudios posteriores.

### ***Explicativa***

En lo que se refiere a la explicativa, es definida por Guevara et al (2020) como “aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas de este” (p. 165). Esto quiere decir que, por medio de este tipo de investigación se indaga las circunstancias u origen del tema, problemática u objeto de estudio; en otras palabras, los motivos por lo cual sucede ese fenómeno.

Por otra parte, Ramos (2020) señala

En este alcance de la investigación se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables, por ejemplo, estudios de modelos explicativos basados en ecuaciones estructurales donde propone una teoría que busque una comprensión de un fenómeno. (p. 3).

Por tanto, las investigaciones explicativas, como su nombre lo indica, tratan de brindar una explicación más detallada del fenómeno a investigar.

### ***Correlacional***

La investigación correlacional se enfoca en examinar la relación entre dos o más variables para identificar patrones, asociaciones o vínculos que puedan existir entre ellas. A través de este tipo de investigación, no se busca establecer una relación causal directa, sino más bien observar cómo las variables se comportan en conjunto, proporcionando una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados.

Con respecto a este tipo de investigación, Martínez y González (2020) señalan

Los diseños correlacionales se caracterizan por un estudio cuantitativo específico, no experimental, de la relación entre fenómenos. A veces, estos estudios contienen algún objetivo de carácter predictivo. La correlación indica el grado en que dos o más variables tienden a variar conjuntamente, en el mismo sentido u opuesto. (p. 10).

Este enfoque es útil cuando se pretende explorar la naturaleza de las interacciones entre variables dentro de un contexto específico, permitiendo a los investigadores identificar correlaciones significativas que puedan ser exploradas en investigaciones posteriores. En resumen, la investigación correlacional ofrece una herramienta valiosa para identificar tendencias y relaciones en fenómenos complejos sin la necesidad de manipular las variables de manera experimental.

En consecuencia, según sus propias palabras la relación recíproca que existe entre dos o más variables, que serían como los temas a indagar. Por consiguiente, son los vínculos que existen entre ambas cuando son dos o entre más.

### ***Descriptiva***

En cuanto a la investigación descriptiva Guevara et al (2020) indican “La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p. 165). Por tanto, como su palabra lo indica describe los fenómenos, particularidades

o rasgos de lo que se está indagando de manera específica; ya sea de situaciones, personas, eventos u otros que son parte del estudio.

Una vez realizada la reseña de cada una de las naturalezas del tipo de investigación y el análisis correspondiente, se puede decir que este trabajo es descriptivo, debido a su enfoque en analizar, detallar y presentar las características y resultados de este fenómeno en un contexto específico. Esto permite identificar y describir las tendencias, niveles de captación y factores asociados al éxito del programa, proporcionando una visión clara y objetiva de cómo este modelo contribuye a la rentabilidad y expansión financiera de la entidad en la región.

Además, la investigación descriptiva es idónea para detallar la relación entre los indicadores clave, como las cuentas salario y los traslados de pensiones, sin necesidad de establecer relaciones causales, lo que la convierte en una herramienta eficaz para explorar y documentar los logros y desafíos del programa en el período estudiado.

### **3.3. DISEÑO**

En relación con el diseño de la investigación, es un aspecto metodológico que se define en función del alcance temporal que mantiene, por lo que puede ser longitudinal y transversal, según el periodo en el cual pretende desarrollarse.

El estudio longitudinal se caracteriza por una extensión durante diferentes periodos, según Corona y Fonseca (2023)

La esencia que define la condición de un estudio como longitudinal radica en la existencia de un interés por parte del investigador en los cambios en el tiempo del fenómeno investigado, por lo que requieren al menos dos momentos diferentes en que van a ser obtenidos los mismos datos (o sea, datos correspondientes a las mismas variables) de la investigación. (p. 932).

Según lo señalado, el diseño longitudinal se caracteriza por prolongarse durante períodos más largos; en tanto que los diseños transversales se realizan durante un período específico. Por otra parte, estos mismos autores se refieren al diseño transversal señalando “Siempre que la atención del investigador se centre en el comportamiento de un fenómeno en un momento dado estamos en presencia de un estudio transversal; por esta razón, estos estudios son considerados como una “fotografía” del objeto de estudio” (p. 932).

. En relación con las características señaladas, se puede afirmar que el presente trabajo es de tipo transversal, por cuanto la duración abarca un lapso corto y definido. Este diseño transversal se elige para esta investigación debido a su capacidad para proporcionar una instantánea precisa de los fenómenos estudiados en un momento específico, en este caso, el segundo semestre de 2023, pues permite recopilar y analizar datos de manera eficiente y oportuna, sin necesidad de un seguimiento a largo plazo.

En este caso, resulta adecuado para obtener información detallada sobre el estado actual de las variables, lo que facilita la evaluación de los resultados del programa en un periodo puntual y la identificación de patrones o tendencias. Además, el diseño transversal permite comparar diferentes elementos de la muestra en un único punto en el tiempo.

### **3.4. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

Las unidades de análisis equivalen al objeto u elemento específico sobre el cual se centran las observaciones, mediciones o análisis. Pueden ser individuos, grupos, organizaciones, eventos o fenómenos, dependiendo del enfoque del estudio. En otras palabras, es la escogencia de los sujetos que participarán en la investigación y a quienes se les aplicará el instrumento seleccionado.

Un ejemplo es señalado por Solanet (2020)

En las unidades de análisis (o casos, o individuos) de los análisis cuantitativos, las filas de las matrices de datos son individuos: los ciudadanos de un Estado, los políticos de un parlamento, las viviendas en una ciudad, los robos en un barrio, los accidentes de tráfico en una región. (p. 23).

Identificar correctamente las unidades de análisis es crucial, ya que determina la manera en que se recopilan los datos y cómo se interpretan los resultados. En resumen, definir las unidades de análisis permite estructurar la investigación de manera clara y coherente, facilitando la obtención de resultados significativos. Entonces son a quienes va dirigida el estudio. En lo que corresponde a este trabajo, está conformado por las empresas atraídas al BNCR por el programa de encadenamiento en el segundo semestre del 2024.

### **3.4.2 Tipo de muestreo**

**3.4.2.1 Muestra.** La muestra de una investigación es un elemento necesario para que exista validez y que los resultados obtenidos resulten representativos para el contexto de estudio. Debido a esto, es sumamente importante seleccionarla a partir de criterios que permitan responder a los objetivos de cada investigación, abarcando la población objeto de análisis para recopilar información de manera adecuada y precisa.

De acuerdo con Hernández (2021)

El problema a investigar surge de teorías o postulados existentes dentro de los conocimientos científicos que aparece en la bibliografía relacionada con el tema y el diseño de la investigación es predeterminado y rígido, no permitiendo variaciones sustanciales en su desarrollo y en el cual deberán aparecer explícitamente las actividades que se desarrollarán, siendo un requisito indispensable la selección previa al estudio de la muestra representativa, tanto cuantitativa como cualitativamente, de la población de la que pertenece a fin de poder generalizar los resultados. (p. 34)

Este enfoque asegura que los datos recopilados reflejen de manera fiel las características y comportamientos del universo analizado, ofreciendo una base sólida para las conclusiones y recomendaciones del proyecto. A continuación, se detallan los tipos de muestras:

- **Muestras probabilísticas**

La muestra probabilística se puede caracterizar porque son las que utilizan métodos de selección aleatorio, en donde todos en una población tienen la misma oportunidad de ser elegidos.

Según señala Solanet (2020)

Los investigadores prefieren el muestreo probabilístico porque la elección aleatoria permite utilizar la teoría de la probabilidad para estimar la precisión de los hallazgos obtenidos a partir de una muestra. En los resultados de cualquier estudio obtenidos por medio de una muestra, siempre se tienen que indicar los niveles de confianza y los intervalos de confianza. (p. 31).

La preferencia por el muestreo probabilístico en investigaciones radica en su capacidad para garantizar la representatividad de la muestra a través de la selección aleatoria. Emplear este tipo de muestreo, por consiguiente, permite determinar niveles de confianza e intervalos de confianza para interpretar los resultados con mayor precisión, asegurando conclusiones generalizables al universo estudiado, con mayor credibilidad y utilidad

- **Muestras no probabilísticas**

La muestra no probabilística es una decisión más del investigador o del grupo ya que la elección de esta muestra no depende de la probabilidad, no se podría establecer de manera concreta la probabilidad de que una unidad de la población esté en la muestra. Este instrumento es muy utilizado en estudios exploratorios cuando la muestra es seleccionada no aleatoria, se caracteriza por que solo puede hacer afirmaciones sobre la muestra.

De acuerdo con Hernández (2021)

Este tipo de muestra no puede calcularse mediante la probabilidad y, por lo tanto, no requiere de operaciones estadísticas ni tampoco se pueden generalizar los resultados que se deriven de ella. Independientemente de esto, en ningún momento los estudios mencionados describen que tipo de variante no probabilística se utilizó. (p. 1).

En relación con lo anterior, es posible afirmar que las muestras no probabilísticas el investigador selecciona las muestras basadas en un juicio subjetivo; por lo tanto, este es más útil para estudios exploratorios.

Para efectos de la presente investigación se utilizará la muestra no probabilística, ya que esta nos permitirá definir los elementos, así como los sujetos, los cuales serán seleccionados de acuerdo con las características de la investigación. En este caso, la muestra se conforma por veinte empresas beneficiadas por el Programa de Encadenamiento del Banco Nacional de la Región Pacífico Central, distribuidas en zonas como Garabito, Esparza, Barranca, El Roble, Puntarenas, Miramar y Cañas.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos son esenciales para la recolección de datos y estos dependen de las técnicas que se vayan a emplear. Así para la técnica entrevista o encuesta, se utiliza el cuestionario y que pueden tener preguntas abiertas o cerradas; para la observación, se puede emplear una lista de cotejo o rúbrica. Además, también si la investigación es cualitativa o cuantitativa. De igual manera, se toma en cuenta aspectos como el tamaño de la población o muestra, el acceso a los sujetos a quienes se le aplicará el instrumento, el costo, entre otros.

Hernández y Duana (2020) se refieren a los instrumentos

Todo instrumento utilizado en la recolección de datos en una investigación científica debe ser confiable, objetivo y que tenga validez, si alguno de estos elementos

no se cumple el instrumento no será útil y los resultados obtenidos no serán legítimos. (p. 52).

En lo que se refiere a este trabajo, se utiliza la técnica entrevista, encuesta y el instrumento en ambos casos se usa el cuestionario como instrumento. Feria et al. (2020) se refieren a la entrevista “como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema” (p. 68).

Por tanto, en esta técnica se da una interacción entre el investigador y los sujetos escogidos, para así los segundos puedan exponer sus opiniones sobre lo que se le está preguntando y, de ese modo, el investigador pueda recolectar información sobre el tema en estudio en busca de describirlo o explicarlo.

Feria et al. (2020) engloban una serie de ventajas en la escogencia de esta técnica, entre las cuales incluyen:

- El investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar la información que necesita, y así asegurar mejores respuestas, al aclarar preguntas o dudas, si hubiera una interpretación errónea.
- Es aplicable a toda persona, incluidas aquellas a las que se les dificulte proporcionar una respuesta escrita.
- Permite obtener, además, información no verbal.
- Emplea para su diseño, escasos recursos materiales, al necesitarse solo un ejemplar para el entrevistador, de cada guía elaborada.
- Permite asegurar que cada individuo de la muestra haya respondido todas las preguntas

Es importante considerar que la interacción debe ser cordial y en cuanto al registro de las respuestas, pueden grabarse para así no perder datos. Por último, la finalización de la entrevista

sirve para agradecer a los entrevistados por su información, tiempo y accesibilidad. Este tipo de técnica es utilizado en las investigaciones de carácter cualitativo.

Feria et al. (2020) también señalan tres tipos de entrevistas según su flexibilidad o estructuración:

- Estructurada o estandarizada: situación de diálogo rígidamente preestablecida, con preguntas idénticas y con el mismo orden a cada uno de los participantes; incluso, los comentarios introductorios y finales se postulan de la misma forma.
- No estructurada o no estandarizada: situación de diálogo flexible, susceptible de intercambios con el o los entrevistados, y de reorientarse en el transcurso de la misma, así como de realizar las sugerencias necesarias ante situaciones de comunicación imprevistas.
- Semiestructurada o semiestandarizada: situación de diálogo en que se emplearían, tanto preguntas preestablecidas como otras no previstas inicialmente. (pp. 68-69).

Por consiguiente, es importante tomar en cuenta estas particularidades a la hora de la elaboración de las interrogantes y también depende del tipo de investigación que se desea realizar, el tema y otros aspectos como disponibilidad, tiempo y demás.

En referencia a la encuesta, Feria et al. (2020) la denominan “método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos” (p. 72). Por tanto, es una forma de recolección de datos, mediante diversas preguntas y para ello se usa como instrumento el cuestionario.

En cuanto al cuestionario tanto en la entrevista como en la encuesta se emplea el cuestionario, que es definido por Feria et al. (2020)

El cuestionario constituye una serie de preguntas, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o una entrevista. En este mismo sentido, en diferencia entre encuesta y

entrevista, se asume al mismo como el componente estructural de la primera, que permite recopilar la información. (p. 63).

Por tanto, está conformado por una serie de interrogantes y que tienen como finalidad la obtención de datos por parte de los encuestados. Asimismo, las preguntas pueden ser cerradas y abiertas, según la forma en que se formulen. Al respecto, Feria et al. señalan

Hernández et al. (2006), reconocen la posibilidad de emplear en el cuestionario, tanto preguntas cerradas como abiertas. Definen las primeras al igual que Lanuez y Fernández (2014) y Nocedo et al. (2015), como contentivas de categorías u opciones de respuestas dicotómicas o múltiples, previamente delimitadas, para ser elegidas por los participantes; y las segundas, como aquellas en que no se delimitan de antemano las alternativas de respuestas. (p. 64).

Esto quiere decir que, en el primer tipo de preguntas, se le brinda las alternativas para que los encuestados escojan aquella que considere la más pertinente y en ese sentido, pueden tener dos o más opciones. En cuanto a las preguntas abiertas, las personas pueden extenderse en sus opiniones o criterios de manera amplia.

Ambos instrumentos empleados; o sea tanto la entrevista como el cuestionario, son esenciales para la recolección de datos. En lo referente a la entrevista, se busca que los encuestados ofrezcan sus criterios de manera más específica sobre algunos temas de la investigación. Por otra parte, el cuestionario es tener datos más generales y que se puedan cuantificar; de ese modo, se podrá tener una visión sobre si hay concordancia de la forma en que los encuestados visualizan los aspectos indicados en las preguntas.

### **3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS**

En este punto es necesario definir el término variable. Según la Universidad Estatal a Distancia (UNED)

La variable hace referencia a aquellas características que se pueden medir a partir de escalas (convertir la cualidad en una cantidad o un número), por su parte los conceptos y categorías, son elementos que dependen de la capacidad interpretativa de las personas, en otras palabras, su interpretación es subjetiva y esta cualidad hace que no sea uniforme lo que se entiende de los mismos. (p. 1).

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

En cuanto a la definición conceptual, la Universidad Estatal a Distancia (2020) señala “es la expresión conceptual del término, preferentemente se utiliza una definición de teoría científica, en otros casos puede utilizarse el diccionario y/o la lógica del investigador o investigadora” (p. 3). Por lo tanto, la definición puede ser de un libro especializado, por lo que en términos generales se trata de una definición de los conceptos.

La definición operacional, según la Universidad Estatal a Distancia (2020) es definida como “la que indica las actividades u operaciones necesarias para observar, medir y manipular la variable” (p. 4). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

En lo que se refiere a la definición instrumental, Espinoza (2019) señala “se refiere al instrumento de medida para recoger datos de una forma ordenada. Pueden ser variados, como un laboratorio, cuestionarios, entrevista, observación, pruebas diagnósticas. La validez de los resultados del estudio dependerá de la calidad de dichos instrumentos” (p. 178). En el caso de este trabajo es la entrevista con preguntas abiertas.

### **Variable 1: Proceso de encadenamiento**

- **Definición conceptual:**

Programa implementado por el Banco Nacional de Costa Rica, mediante el cual ofrece beneficios en sus productos y servicios a las empresas y los colaboradores de las empresas en tanto gestiona el salario y los fondos de pensiones con la apertura de cuentas con la entidad.

- **Definición operacional:**

Se explica el funcionamiento del programa de encadenamiento con énfasis en los productos que proporciona y el alcance que tiene en las empresas de la zona del Pacífico.

### **Variable 2: Tipos de servicios financieros**

- **Definición conceptual:**

Diferentes productos y servicios financieros proporcionados a las empresas y los colaboradores a través del programa de encadenamiento o de manera complementaria.

- **Definición operacional:**

Se expone el alcance de los diferentes servicios financieros brindados por el Banco Nacional de Costa Rica a los trabajadores de las empresas abarcadas con el programa de encadenamiento según la demanda de cada servicio.

### **Variable 3: Indicadores de captación**

- **Definición conceptual:**

Métricas utilizadas para evaluar la capacidad de una entidad financiera de atraer y retener recursos financieros provenientes de clientes, socios o inversores, que permiten analizar el desempeño y son esenciales para medir la estabilidad, eficiencia y crecimiento de la organización en el mercado financiero.

- **Definición operacional:**

Se calcula incidencia porcentual de la demanda de los diferentes servicios financieros demandados por los colaboradores de las empresas beneficiadas con el programa de encadenamiento del Banco Nacional.

#### **Variable 4: Beneficios financieros**

- **Definición conceptual:**

Opciones disponibles para los clientes del Banco Nacional (empresas o usuarios) como resultado del programa de encadenamiento.

- **Definición operacional:**

Se describe las opciones de financiamiento o condiciones bajo las cuales pueden acceder a los servicios financieros de la entidad.

#### **Variable 5: Rentabilidad de indicadores**

- **Definición conceptual:**

Beneficios obtenidos con el alcance de los servicios financieros proporcionados por el Banco Nacional a empresas y trabajadores como resultado del programa de encadenamiento.

- **Definición operacional:**

Se expone la incidencia porcentual de la apertura de cuentas y traslado de la operadora de pensiones por medio del programa de encadenamiento.

**Tabla 1. Matriz de Variables**

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Describir el proceso de encadenamiento que se realiza en la zona comercial Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica para apertura de cuentas de planillas y para realizar los traslados de operadora de pensiones por parte de la entidad bancaria	Proceso de encadenamiento	Programa del BNCR mediante el cual ofrece beneficios en sus productos y servicios a empresas y colaboradores en tanto gestiona el salario y los fondos de pensiones con la apertura de cuentas con la entidad.	Se explica el funcionamiento del programa de encadenamiento con énfasis en los productos que proporciona y el alcance que tiene en las empresas de la zona del Pacífico.	Describir las particularidades del programa de encadenamiento	Sistematización de empresas beneficiadas en la zona del Pacífico	Base de datos
Determinar los tipos de servicios financieros que ofrece el programa de encadenamiento aplicado por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas.	Tipos de servicios financieros	Productos y servicios financieros proporcionados a las empresas y los colaboradores a través del programa de encadenamiento o de manera complementaria.	Se expone el alcance de los diferentes servicios financieros brindados por el Banco Nacional de Costa Rica a los trabajadores de las empresas abarcadas con el programa de encadenamiento según la demanda de cada servicio.	Identificar los tipos de servicios ofrecidos por la entidad	Demanda de los diferentes tipos de servicios	Base de datos
Describir los indicadores de captación establecidos por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas que permita conocer sus características particulares.	Indicadores de captación	Métricas para evaluar la capacidad de una entidad financiera de atraer y retener recursos financieros de clientes, socios o inversores, para analizar el desempeño, la estabilidad, y crecimiento de la organización en el mercado financiero.	Se calcula incidencia porcentual de la demanda de los diferentes servicios financieros demandados por los colaboradores de las empresas beneficiadas con el programa de encadenamiento del Banco Nacional.	Conocer el alcance de los servicios financieros por medio de programa de encadenamiento	Demanda de cada tipo de servicio por zona	Base de datos

Establecer los beneficios financieros a las empresas, colaboradores y entidad bancaria con la implementación del programa de encadenamiento.	Beneficios financieros	Opciones disponibles para los clientes del Banco Nacional (empresas o usuarios) como resultado del programa de encadenamiento.	Se describe las opciones de financiamiento o las cuales pueden acceder a los servicios financieros de la entidad.	Describir los beneficios financieros con el programa	Beneficios obtenidos por empresas y colaboradores	Base de datos
Indicar la utilidad generada en los indicadores de captación en los productos de apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados de operadora de pensiones hacia BN Vital del segundo semestre del 2023 para conocer el rendimiento	Rentabilidad de indicadores	Beneficios obtenidos con el alcance de los servicios financieros proporcionados por el Banco Nacional a empresas y trabajadores como resultado del programa de encadenamiento.	Se expone la incidencia porcentual de la apertura de cuentas y traslado de la operadora de pensiones por medio del programa de encadenamiento.	Evaluar la rentabilidad según la captación en los productos financieros	Captación de los productos financieros	Base de datos

Fuente: Elaboración propia (2024).

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para los datos cualitativos se estaría trabajando con el cuestionario, es necesario conocer las nuevas tendencias en empresariales, la realidad del país y lo que las empresas y sus colaboradores prefieren y buscan, para así poder continuar brindando un proyecto de cubra y ofrezca las necesidades y gustos del mercado meta y así determinar la rentabilidad del proyecto.

La aplicación de dicha encuesta es de una muestra de 100 empresas que se encuentran en la zona de Puntarenas y con esto podremos conocer las preferencias, gustos e intereses de nuestro mercado meta.

Para los datos cuantitativos, se realizará mediante un análisis financiero, el cual consiste en la extracción de la base de datos del sistema SIVER, sistema del BNCR en el cual se ingresan

todas las gestiones tanto ganadas como perdidas que se le brinda a las empresas y sus colaboradores, esto nos ayudara en verificar la posible generación de ingresos mediante la rentabilidad

El análisis de todos estos datos se realiza sobre una base ética con el objetivo de proteger la información, en especial lo que compete a la gestión financiera, así como los datos de las personas que participen en la encuesta.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Este apartado detalla los resultados de cada variable de estudio, según señala la Universidad Hispanoamericana (2024) “Los resultados suelen presentarse en el mismo orden en que se plantearon los objetivos específicos. Debido a que estos incorporan las variables (cuantitativas) o categorías (cualitativas) del estudio, la presentación de los resultados también las incluirá” (p. 47).

En este capítulo se exponen y analizan los hallazgos obtenidos durante la investigación sobre el programa de encadenamiento del Banco Nacional. Los resultados presentados están orientados a evaluar el impacto y la efectividad del programa en términos de su contribución al desarrollo económico, la promoción de la inclusión financiera y el fortalecimiento de las empresas. A través de un análisis detallado de los datos recopilados, se busca proporcionar una visión integral del alcance del programa, identificando tanto sus logros como las áreas de mejora. Este análisis constituye una base fundamental para formular conclusiones y recomendaciones que fortalezcan el desempeño del programa en el futuro.

**4.1 VARIABLE N°1** Describir el proceso de encadenamiento que se realiza en la en la zona comercial Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica para apertura de cuentas de planillas y para realizar los traslados de operadora de pensiones por parte de la entidad bancaria.

El Programa de Encadenamiento Comercial del Banco Nacional de Costa Rica opera como una estrategia de captación de clientes, en este caso, empresas que desean adquirir los servicios de la entidad financiera para el pago de las planillas. Mediante este proceso, algunos clientes optan por realizar el traslado de operadora de pensiones para resguardar sus fondos por medio del Programa BN Vital. Por medio de este programa se brinda un servicio personalizado que incluye entre sus principales beneficios el seguimiento y atención personalizada de las necesidades de los clientes, así como el acceso a educación y asesoría financiera.

Este comprende una mezcla de productos, servicios y canales, entre los cuales se incluye:

- Ahorros: Cuentas de ahorros, ahorros programados, fondos de inversión, traslados de operadora de pensiones y pólizas autoexpedibles.
- Créditos: Créditos de Consumo, de vivienda, créditos de vehículos, créditos de actividad productiva, refundición de deudas, tarjetas de crédito, así como programa de lealtad.
- Canales Digitales: Internet Banking Personal, BN Más Cerca, SINPE Móvil, POS y BN Servicios.
- Charlas de Educación Financiera: Libertad financiera, ¿Cómo ahorro?, BN Seguridad Digital, BN SINPE Móvil, BN Tarjetas de Crédito, Claves para ahorrar y Finanzas Emocionales.

Los productos y servicios mencionados se encuentran disponibles para los clientes una vez que la empresa se afilia a este programa, cuyo modelo de negocio opera tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4.** Modelo de Negocio



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

De tal forma, el proceso inicia con la oferta de la entidad bancaria a la empresa, la cual es diseñada y enviada, en tanto la persona en el puesto de Ejecutivo de Gestión de Encadenamiento espera la respuesta. Posteriormente, ocurre el archivo de colaboradores; a este paso le sigue la táctica de atracción de planilla, etapa en la cual la empresa realiza la contratación de las cuentas para el salario, así como la táctica de vinculación. Una vez que se acepta el programa, ocurre la vinculación, implicando actividades como la entrega de tarjetas, capacitación y vinculación del personal de la empresa a otros productos y servicios. Finalmente, se da seguimiento a los funcionarios que ingresan de forma posterior y se brinda charlas de educación financiera como parte de los beneficios que incluye el programa.

Para efectos de la investigación, se obtiene que, en la delimitación geográfica correspondiente, el Banco Nacional ha logrado un proceso de encadenamiento exitoso en una cobertura amplia en la región del Pacífico Central y Norte, abarcando desde el cantón de Garabito hasta la provincia de Guanacaste, en el cantón de Cañas, tomando 20 empresas para muestra de estudio. A lo largo de la zona detallada, ha resultado una apertura de cuentas para depositar los salarios de todos los colaboradores de las empresas seleccionadas, tal como expone la tabla 2 sobre la cobertura del proceso de encadenamiento en la zona Pacífico Central.

**Tabla 2.** Cobertura del Proceso de Encadenamiento, Zona Pacífico Central

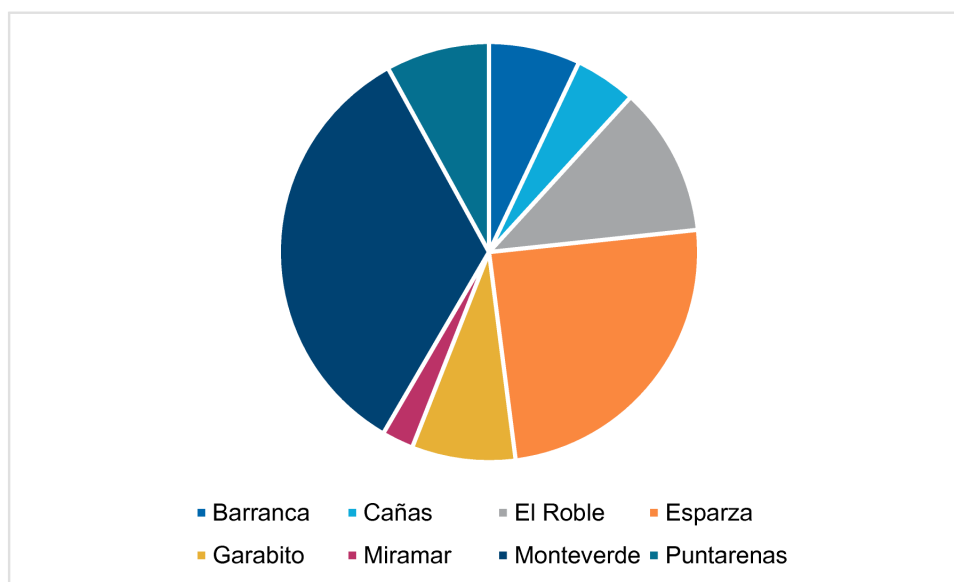
<b>EMPRESAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ZONA</b>
Industrias Mineras	20	Barranca
Distribuidora Costanera	32	Barranca
Distribuidora La Anexión	35	Cañas
UTN carnicería	30	El Roble
Las Palmas	37	El Roble
Servicentro La China	18	El Roble
Carnes Veyma	41	Esparza
Mapesa	53	Esparza
Austin Powder	34	Esparza
Sancti Spiritus	13	Esparza
Santa Sofia	19	Esparza

Constructora CM	22	Esparza
Legacy Holding	17	Garabito
Hotel Marriot	26	Garabito
Burguer King Herradura	16	Garabito
Ferreteria Solano	18	Miramar
Hotel Poco Poco	116	Monteverde
Hotel Ocotea	31	Monteverde
Hotel Belmar	101	Monteverde
Coonatramar	59	Puntarenas
<b>Total</b>	<b>738</b>	

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La cobertura del programa de encadenamiento del Banco Nacional de Costa Rica en las zonas analizadas se puede comprender gráficamente de la siguiente manera.

**Gráfico 1.** Cobertura del Programa de Encadenamiento por zonas del Pacífico



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Según lo detallado, entre las zonas en las cuales el programa de encadenamiento ha resultado más exitoso se encuentra Monteverde, con dos empresas de hospedaje que, en total han sumado 217 nuevos clientes para la entidad bancaria. A esto se suma el cantón de Puntarenas con la empresa Coonatramar con la cual el programa logró abarcar 59 clientes y,

finalmente, en Esparza, donde se localizan dos empresas en las que se proporcionó productos bancarios a 94 trabajadores. En total, las cinco empresas se conforman por 370 trabajadores, resultando más de la mitad del total de clientes obtenidos.

En relación con la variable "Proceso de Encadenamiento," los resultados reflejan un impacto significativo en las zonas de implementación del programa, destacándose Monteverde, Puntarenas y Esparza como áreas de éxito. En Monteverde, dos empresas del sector de hospedaje han contribuido con 217 nuevos clientes, lo que evidencia la efectividad del programa en integrar a colaboradores de sectores estratégicos como el turismo, donde la inclusión financiera puede generar un impacto socioeconómico positivo.

Asimismo, el cantón de Puntarenas ha mostrado resultados relevantes a través de la empresa Coonatramar, que sumó 59 nuevos clientes a la entidad bancaria, fortaleciendo la vinculación con el sector de transporte marítimo. Por otro lado, en Esparza, dos empresas lograron proporcionar productos bancarios a 94 trabajadores, reafirmando el alcance del programa en localidades con alta concentración laboral.

En conjunto, estas cinco empresas suman 370 trabajadores, representando más de la mitad del total de clientes obtenidos en el marco del programa de encadenamiento. Esto no solo resalta la importancia de fortalecer la presencia en estas zonas, sino que también subraya el potencial del modelo para expandir la captación de clientes y diversificar su impacto en distintos sectores económicos. Estos resultados sirven como base para identificar estrategias que permitan replicar este éxito en otras regiones y sectores productivos, optimizando el proceso de encadenamiento a nivel nacional.

Los resultados obtenidos con el programa de encadenamiento en zonas como Monteverde, Puntarenas y Esparza reflejan la relevancia estratégica de captación de clientes para el cumplimiento de las metas del Banco Nacional en el Pacífico Central. En Monteverde, el sector de hospedaje es parte del impacto positivo del programa en un ámbito clave como el turismo, promoviendo inclusión financiera y fortaleciendo la economía local. Por otra parte, en

Puntarenas y Esparza se demuestra el alcance del programa en áreas que concentran una alta densidad laboral.

**4.2 VARIABLE N°2** Determinar los tipos de servicios financieros que ofrece el programa de encadenamiento aplicado por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas.

El Banco Nacional de Costa Rica proporciona a las empresas diferentes tipos de productos y servicios financieros por medio del programa de Encadenamiento. Estos productos incluyen la apertura de cuentas de salario, el traslado de la operadora de pensiones, el uso de la plataforma BN Móvil, la afiliación al sistema de pagos electrónicos SINPE Móvil, el acceso a créditos personales BN Rapiditos y las tarjetas de crédito, por medio de los cuales pueden obtener grandes beneficios de la entidad.

A continuación, se presenta en la tabla 2 los resultados obtenidos en la zona geográfica comprendida por el estudio realizado según la muestra seleccionada, conformada por veinte empresas. Los datos se clasifican por tipo de producto financiero, señalando la captación de clientes resultante de los beneficios ofrecidos por medio del programa de encadenamiento extendido a las diferentes regiones del Pacífico Central.

**Tabla 3.** Tipos de Servicios Financieros del Banco Nacional

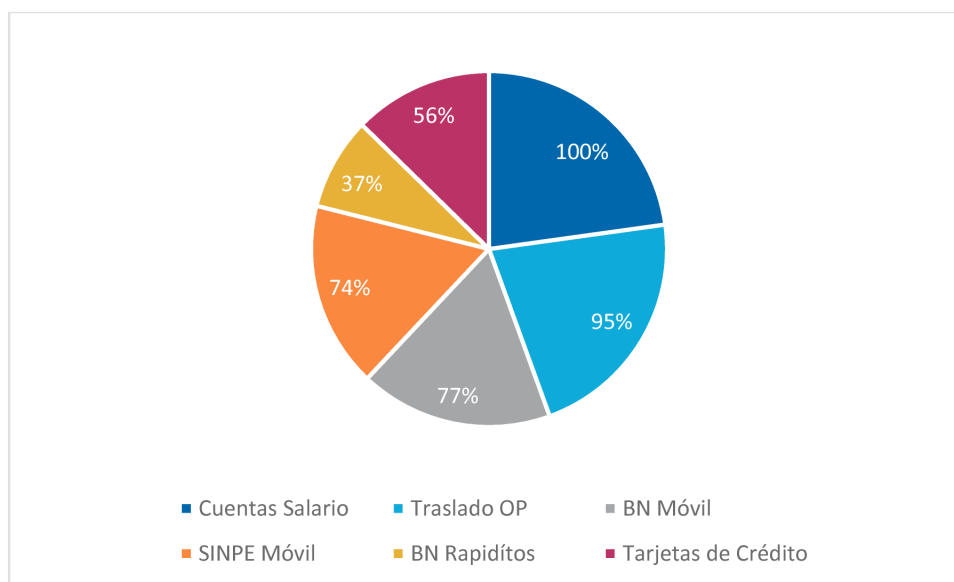
ZONA	Cuentas Salario	Traslado OP	BN Móvil	SINPE Móvil	BN Rapiditos	Tarjetas de Crédito
Barranca	100%	100%	62%	62%	33%	50%
Garabito	100%	100%	83%	83%	37%	59%
El Roble	100%	98%	84%	76%	26%	53%
Esparza	100%	95%	80%	76%	36%	55%
Monteverde	100%	95%	82%	81%	29%	52%
Puntarenas	100%	95%	83%	76%	34%	58%
Cañas	100%	94%	86%	86%	34%	57%
Miramar	100%	83%	56%	53%	66%	61%
<b>Promedio de captación</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>77%</b>	<b>74%</b>	<b>37%</b>	<b>56%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Los productos financieros que extiende el Banco Nacional con el programa de Encadenamiento comprenden la apertura de cuentas salario para la gestión de la planilla de las empresas, así como el traslado de los fondos para la seguridad social por medio de la pensión con la operadora de la entidad (BN Vital). Estos productos han sido adquiridos por la mayor parte de los colaboradores, en el caso de las cuentas salario, se abarca a toda la empresa, en tanto el traslado de la operadora de pensiones se obtiene por casi la totalidad de los primeros.

La posibilidad de un producto u otro difiere de la intervención del patrono o empresa en la solicitud de las cuentas para el salario, mientras que el traslado de operadora debe gestionarse por el trabajador. A esto se suman otros productos, cuyo porcentaje se muestra en el gráfico 1.

**Gráfico 2.** Productos Financieros del Banco Nacional



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La apertura de cuentas y el traslado de la operadora de pensiones son los productos principalmente utilizados por los clientes, a los cuales se suma el uso de la plataforma BN Móvil por un 77%, seguido del sistema de pagos electrónicos SINPE Móvil por un 74%. Las tarjetas de crédito son adquiridas por el 56% de los clientes, mientras que los créditos personales, por un 37%.

El programa de encadenamiento del Banco Nacional se ha consolidado como una estrategia integral al ofrecer productos que responden tanto a las necesidades operativas de las empresas como al bienestar financiero de sus colaboradores. Entre los productos destacados se encuentran las cuentas salario, que facilitan la gestión de la planilla empresarial, y el traslado de los fondos de pensión hacia BN Vital, lo que asegura una integración eficiente con la operadora de pensiones de la entidad.

Las cuentas salario han logrado abarcar a la totalidad de los colaboradores en las empresas participantes, lo que no solo optimiza la administración de recursos para los empleadores, sino que también garantiza a los trabajadores acceso a servicios bancarios de manera directa. Por su parte, el traslado de los fondos de pensión hacia BN Vital ha sido adoptado por casi la totalidad de los colaboradores, lo que refleja la confianza generada en este producto y su alineación con las necesidades de seguridad social de los participantes.

Esta amplia aceptación demuestra la efectividad del programa no solo en captar nuevos clientes, sino también en crear un ecosistema financiero integrado y beneficioso para todos los actores involucrados. Estos resultados evidencian la capacidad del Banco Nacional para articular productos financieros que promuevan la inclusión y fortalezcan la sostenibilidad económica tanto de las empresas como de sus colaboradores.

**4.3 VARIABLE N°3** Describir los indicadores de captación establecidos por el Banco Nacional en la en la zona comercial de Puntarenas que permita conocer sus características particulares.

En línea con los productos financieros proporcionados por el Banco Nacional a las empresas que han sido objeto del programa de Encadenamiento, se ha obtenido datos sobre el alcance de estos en los clientes conformados por los trabajadores. A continuación, se clasifica la información por tipo de producto ofrecido y la demanda en términos porcentuales. En primer

lugar, la apertura de cuentas para el salario tiene un alcance del 100%, al ser un producto solicitado por la empresa.

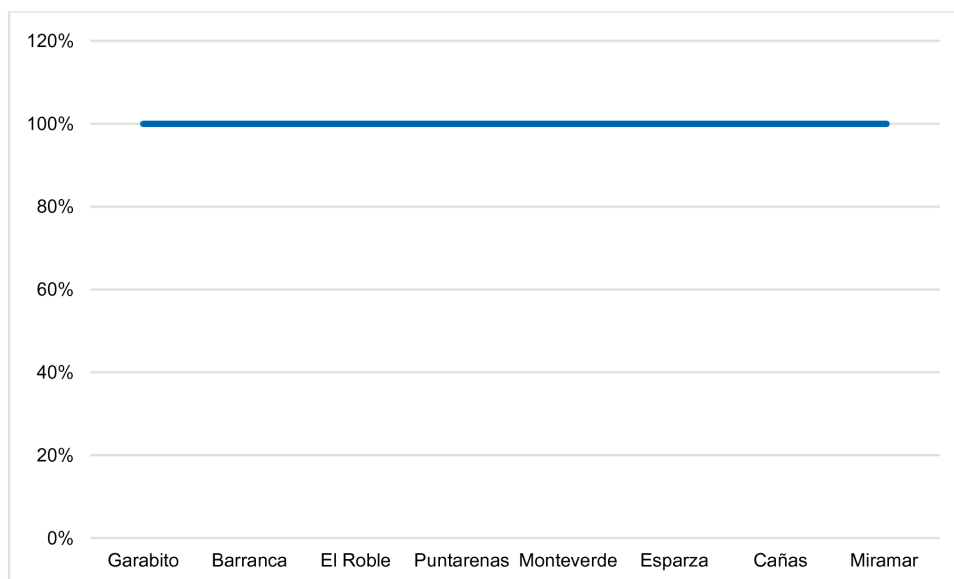
**Tabla 4.** Captación de Clientes para las Cuentas de Salario

ZONA	Cuentas para el Salario
Barranca	100%
Garabito	100%
El Roble	100%
Esparza	100%
Monteverde	100%
Puntarenas	100%
Cañas	100%
Miramar	100%
<b>Promedio</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La captación del servicio “cuentas para el salario” en las diferentes zonas estudiadas se puede expresar gráficamente de la siguiente forma.

**Gráfico 3.** Captación de clientes para cuentas de salario



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La apertura de cuentas tiene el mayor alcance como producto del programa de encadenamiento, el cual se mantiene constante en todas las zonas del Pacífico que atiende la oficina del Banco Nacional, resultando positivo al ser el principal objetivo dar cobertura al depósito de los salarios. Como producto principal del programa de encadenamiento tiene una relación directa y estratégica con el cumplimiento de las metas del Banco Nacional en el Pacífico Central. Al garantizar una cobertura constante en todas las zonas atendidas, este proceso no solo facilita la bancarización de los trabajadores, sino que también asegura un flujo estable de recursos financieros a través del depósito de salarios gestionado por las empresas.

Esto contribuye al fortalecimiento de la cartera de clientes del banco, incrementa la circulación de fondos dentro del sistema bancario y fomenta la fidelización de los usuarios. En términos de impacto regional, esta estrategia contribuye a la inclusión financiera y al desarrollo socioeconómico, consolidando al Banco Nacional como una institución clave para el crecimiento y estabilidad económica en el Pacífico Central. La consistencia en la ejecución de este programa fortalece la capacidad del banco para cumplir metas de expansión, sostenibilidad y captación de clientes en sectores estratégicos.

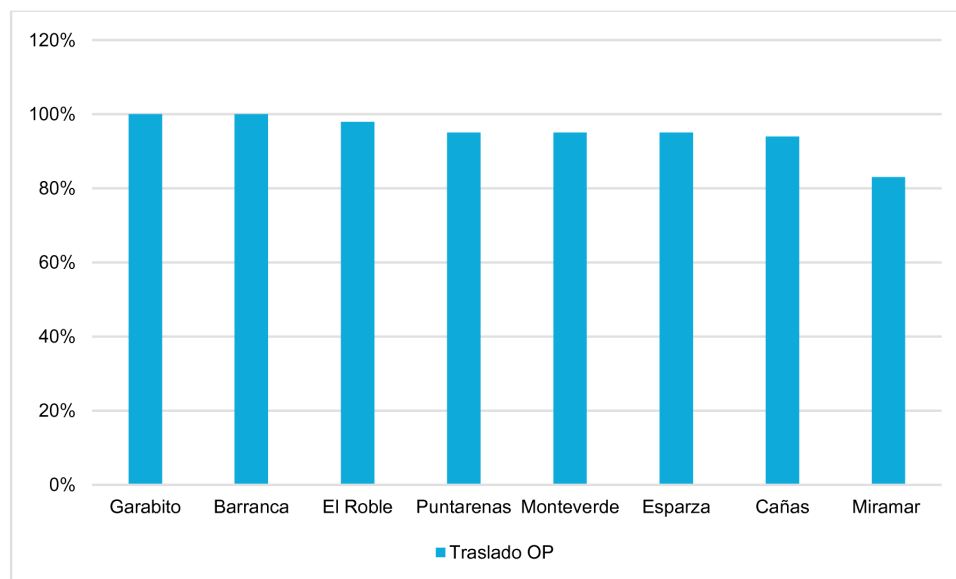
**Tabla 5.** Captación de Clientes por Traslado de Operadora de Pensiones

<b>ZONA</b>	<b>Traslado Operadora de Pensiones</b>
Barranca	100%
Garabito	100%
El Roble	98%
Esparza	95%
Monteverde	95%
Puntarenas	95%
Cañas	94%
Miramar	83%
<b>Promedio</b>	<b>95%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La tendencia de los clientes a optar por la operadora de pensiones mantiene porcentajes altos, por lo que representa el segundo servicio con mayor captación, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4.** Captación de Clientes por Traslado de Operadora de Pensiones



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

El traslado de la operadora de pensiones como servicio del programa de encadenamiento tiene un alcance del 95% de los clientes captados en las empresas, predominando en zonas como Barranca y en Garabito. A esto se suma El Roble con un 98% de posicionamiento del producto. Esparza, Monteverde y Puntarenas alcanzan un 95% y, finalmente, Cañas y Miramar un 94% y 83% respectivamente.

De acuerdo con los resultados del traslado de la operadora de pensiones como parte del programa de encadenamiento refleja un alto nivel de efectividad en la captación y posicionamiento de este servicio en las principales zonas del Pacífico Central. Con un alcance del 95% en la mayoría de las áreas, y picos del 98% en El Roble, este desempeño evidencia una sólida aceptación del producto entre los clientes captados, lo que a su vez refuerza la presencia estratégica del Banco Nacional en estas regiones.

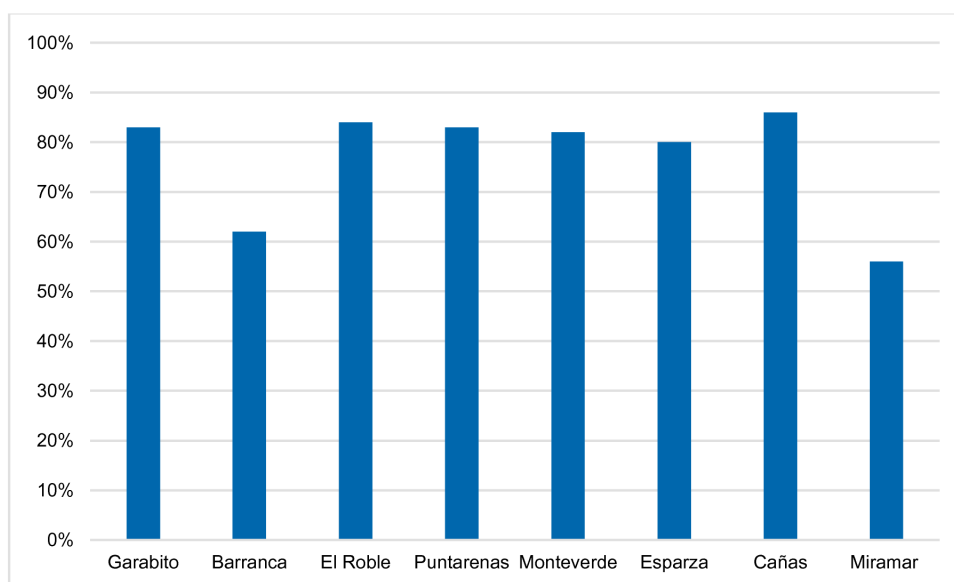
Barranca, Garabito y El Roble se posicionan como zonas con un entorno favorable para la consolidación del programa, considerando factores como la concentración de empresas y trabajadores que reconocen los beneficios de la gestión de pensiones. El alcance general de este servicio no solo contribuye al cumplimiento de las metas de captación del Banco Nacional, sino que también fomenta la fidelización de los clientes al integrar un producto esencial para la seguridad financiera a largo plazo.

**Tabla 6.** Captación de usuarios de BN Móvil

<b>ZONA</b>	<b>BN Móvil</b>
Cañas	86%
El Roble	84%
Garabito	83%
Puntarenas	83%
Monteverde	82%
Esparza	80%
Barranca	62%
Miramar	56%
<b>Promedio</b>	<b>77%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La captación de clientes para el uso de la aplicación BN Móvil y el proceso de registro que conlleva mediante asesoría bancaria por medio del programa de encadenamiento se evidencia con el siguiente gráfico.

**Gráfico 5. Captación de usuarios de BN Móvil**

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

El uso de la plataforma BN Móvil tiene un promedio de uso del 77% de los clientes captados con el Programa de Encadenamiento del Banco Nacional, siendo Cañas y el Roble las áreas de mayor alcance. Seguidamente, se encuentra la zona de Garabito y Puntarenas con un 83%, seguidas por Monteverde (82%) y Esparza (80%). En menor magnitud, Barranca reporta un alcance del 62% y Miramar un 56%.

El servicio BN Móvil no solo optimiza el acceso a servicios bancarios, sino que también fortalece la fidelización al ofrecer soluciones prácticas y accesibles. Cañas y El Roble destacan como las áreas de mayor adopción, lo que podría atribuirse a una mayor familiaridad tecnológica o a esfuerzos específicos de promoción del servicio en estas zonas. De manera similar, Garabito, Puntarenas, Monteverde y Esparza se mantienen alineadas con el promedio general, con un alcance consistente que refleja un programa efectivo en cuanto a integración digital como parte de los servicios financieros.

No obstante, las zonas que evidencian menor porcentaje de adopción pueden presentar características como un menor acceso a la tecnología o capacitación limitada sobre el uso de esta plataforma, así como la percepción de poca utilidad. Tales diferencias reflejan la importancia

de aplicar estrategias diferenciadas según los resultados obtenidos en cada zona, bien sea campañas educativas, incentivos por la adopción y el uso de canales tecnológicos e incluso alianzas con comercios y entidades para fomentar el uso de esta plataforma.

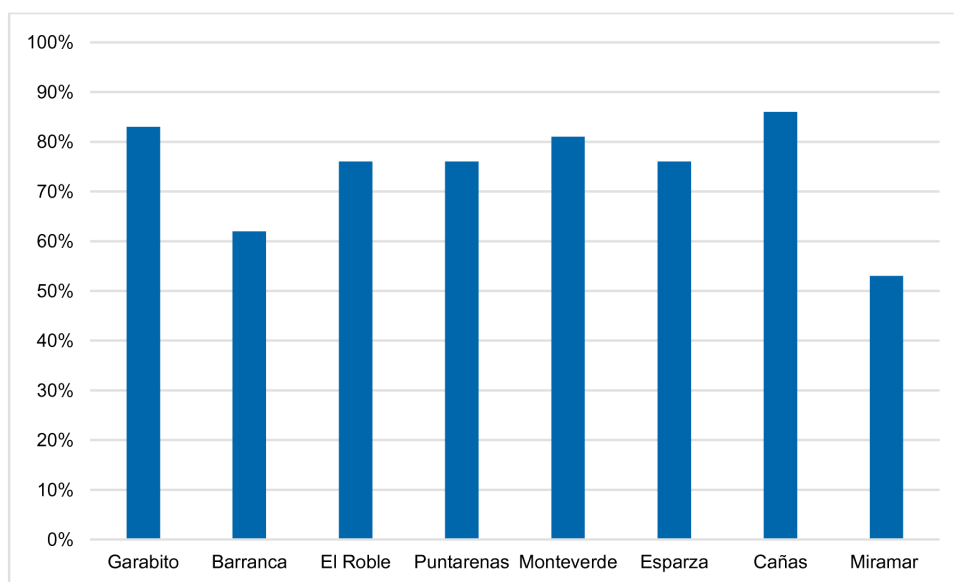
**Tabla 7.** Captación de clientes por medio de SINPE Móvil

ZONA	SINPE Móvil
Cañas	86%
Garabito	83%
Monteverde	81%
El Roble	76%
Puntarenas	76%
Esparza	76%
Barranca	62%
Miramar	53%
<b>Promedio</b>	<b>74%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La tendencia de uso del sistema de pagos SINPE Móvil por parte de los clientes adquiridos en el programa de encadenamiento se muestran a continuación.

**Gráfico 6.** Captación de clientes por medio de SINPE Móvil



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

El uso del sistema de pagos SINPE Móvil también tiene una incidencia importante en la captación de clientes, con un alcance promedio del 74%, porcentaje que se presenta en la zona de Cañas y Garabito, con una reducción al 81% en Monteverde. Áreas como El Roble, Puntarenas y Esparza presentan un alcance del 76% de los clientes captados en las empresas por medio del programa de Encadenamiento del Banco Nacional y, en menor medida, en Barranca se posiciona en el 62% y en Miramar en un 53%.

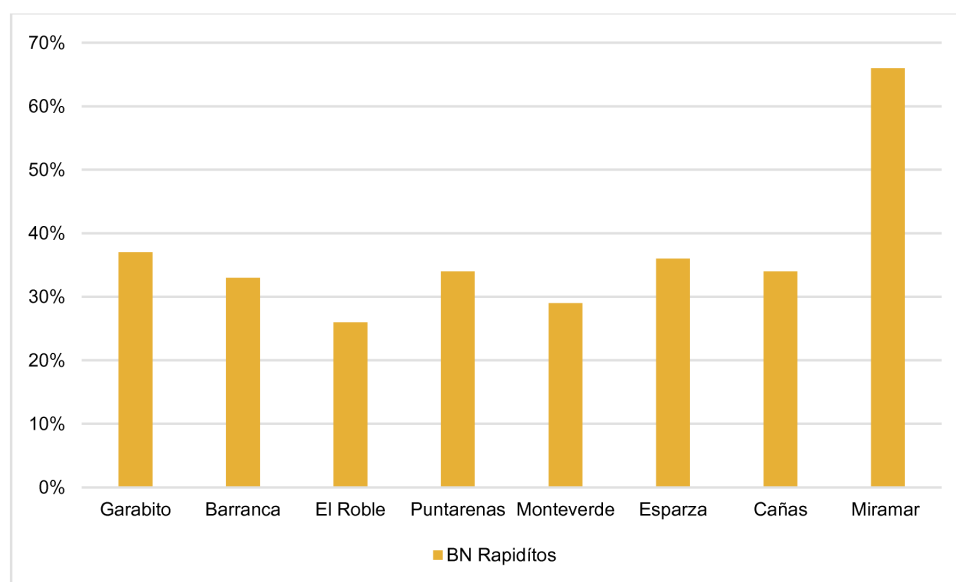
El desempeño del sistema SINPE Móvil resalta su importancia como herramienta para potenciar la inclusión financiera y facilitar transacciones rápidas y seguras. Su éxito en ciertas zonas demuestra el impacto de la estrategia del programa de encadenamiento en integrar servicios digitales al portafolio ofrecido a los clientes. Sin embargo, las disparidades en adopción entre regiones reflejan la necesidad de abordar barreras como la alfabetización digital y el acceso tecnológico, con el fin de maximizar el alcance y fortalecer la relación con los clientes.

**Tabla 8.** Captación de Clientes por medio de Préstamos Personales

<b>ZONA</b>	<b>BN Rapiditos</b>
Miramar	66%
Garabito	37%
Esparza	36%
Cañas	34%
Puntarenas	34%
Barranca	33%
Monteverde	29%
El Roble	26%
<b>Promedio</b>	<b>37%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La captación de clientes por medio de los préstamos personales ofrecidos de manera complementaria a los clientes adquiridos con el programa de encadenamiento del Banco Nacional se expresa gráficamente de la siguiente forma.

**Gráfico 7.** Captación de Clientes por medio de Préstamos Personales

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

El alcance de los préstamos personales es menor, en proporción con el porcentaje de captación de los productos anteriormente mencionados. En este caso, el promedio de clientes que adquiere este tipo de producto corresponde al 37%, de los cuales la mayor parte la representa la zona de Miramar. Seguidamente, se encuentra Garabito (37%) y Esparza (36%). En Cañas y Puntarenas se mantiene un alcance del 34% con los préstamos de la entidad y en el puesto inferior se encuentra Barranca con un 33%. Finalmente, Monteverde y El Roble son las zonas que reportan menor posicionamiento de créditos, con un 29% y 26%, respectivamente.

El menor alcance de los préstamos personales puede reflejar una serie de factores, como una menor demanda de este tipo de producto en las zonas mencionadas, barreras económicas que limitan el acceso al crédito o una percepción de riesgos financieros entre los clientes captados. La posición destacada de Miramar sugiere que esta región puede tener características socioeconómicas o culturales que favorecen la adopción de productos crediticios, como una mayor confianza en el sistema bancario o necesidades específicas de financiamiento.

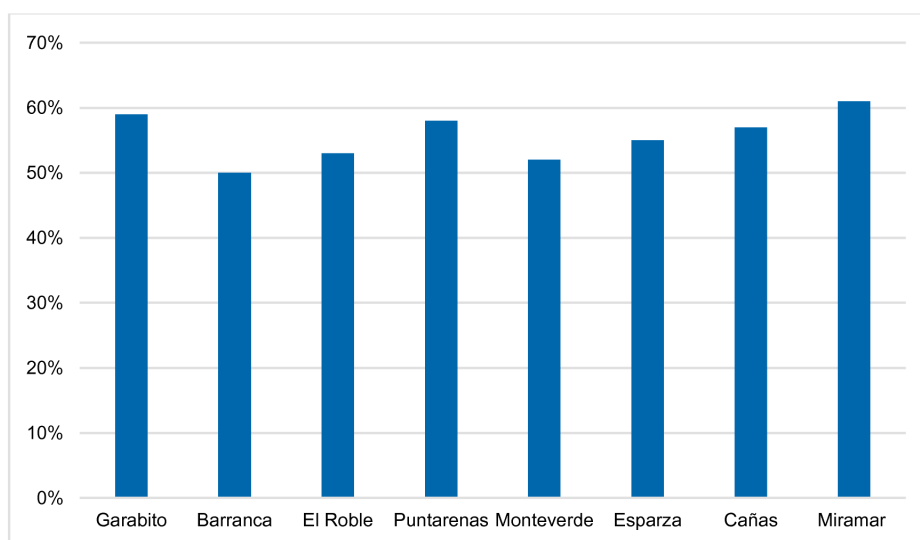
La disparidad entre zonas evidencia la necesidad de personalizar las ofertas según las características locales, incluyendo campañas dirigidas y esquemas flexibles de financiamiento. En términos generales, aunque el posicionamiento de los préstamos personales es menor, su incremento representa una oportunidad para el Banco Nacional de diversificar aún más sus servicios en estas regiones. Esto no solo contribuiría al cumplimiento de metas financieras, sino que también consolidaría la relación con los clientes, al brindarles soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.

**Tabla 9.** Captación de Clientes por medio de Tarjetas de Crédito

<b>ZONA</b>	<b>Tarjetas de Crédito</b>
Miramar	61%
Garabito	59%
Puntarenas	58%
Cañas	57%
Esparza	55%
El Roble	53%
Monteverde	52%
Barranca	50%
<b>Promedio</b>	<b>56%</b>

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

La tendencia de uso de tarjetas de crédito por parte de los clientes captados por medio del programa de encadenamiento se muestra a continuación.

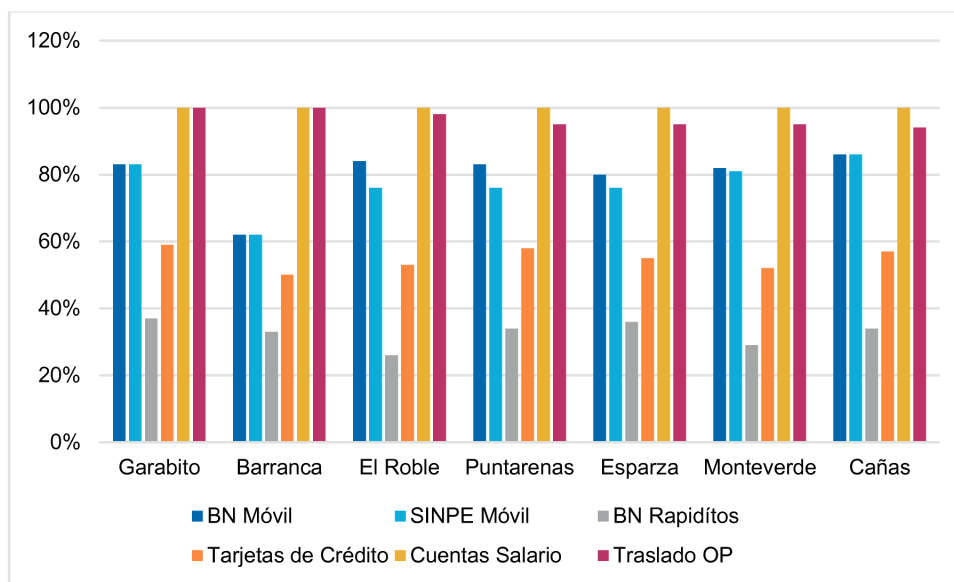
**Gráfico 8.** Captación de Clientes por medio de Tarjetas de Crédito

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Las tarjetas de crédito ocupan un puesto superior en la captación de clientes por medio del Programa de Encadenamiento, en promedio del 56% de estos. Encabezando la lista de zonas en las que se han adquirido, se encuentra Miramar con un 61% de los colaboradores de las empresas, seguido por Garabito con un 59%, Puntarenas con un 58% y Cañas con un 57%. En Esparza se reporta la captación del 55% de los colaboradores de empresas de la zona, continuando El Roble (53%), Monteverde (52%) y Barranca (50%).

El promedio del 56% refleja un fuerte nivel de aceptación de las tarjetas de crédito, posicionándolas como un elemento clave para la bancarización y el fortalecimiento del portafolio de productos ofrecidos por el banco. Las áreas de mayor penetración pueden ser indicativo de una mayor necesidad de financiamiento, una promoción más efectiva o una percepción favorable del producto en estas regiones. Mientras tanto, las áreas de menor adopción sugieren oportunidades de ajustar las estrategias de comunicación y la educación financiera.

El gráfico 9 muestra la tendencia porcentual de la captación de clientes por cada zona según los diferentes productos bancarios.

**Gráfico 9.** Promedio de Captación de Clientes por Zona y Producto Financiero

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Los resultados de captación de las cuentas de salario y el traslado de la operadora de pensiones BN Vital se señalan adelante, por lo que conviene identificar:

- BN Móvil es el producto de mayor captación en zonas como Cañas, El Roble, Puntarenas, Garabito y Monteverde, con una tendencia ligeramente menor en Esparza y Barranca.
- El SINPE Móvil ha sido objeto de captación de clientes por medio de afiliaciones asociadas al programa de encadenamiento del Banco Nacional principalmente en Cañas, Garabito y Monteverde, con una menor incidencia en zonas como El Roble, Puntarenas, Esparza y Barranca, respectivamente.
- Las tarjetas de crédito son un producto posicionado con mayor éxito que los préstamos bancarios, tal como se observa su tendencia, especialmente favorable en Garabito y Puntarenas.
- Los préstamos BN Rapiditos presentan niveles de posicionamiento muy similares, con menor incidencia en Monteverde y el Roble.

En relación con los resultados asociados a los indicadores de captación del programa de encadenamiento del Banco Nacional, se evidencia una dinámica diferenciada según los productos financieros y las regiones de implementación. BN Móvil se consolida como el producto de mayor captación en zonas clave como Cañas, El Roble, Puntarenas, Garabito y Monteverde, lo que refleja su aceptación entre las empresas y colaboradores participantes en estas áreas.

Sin embargo, en localidades como Esparza y Barranca, la tendencia muestra una leve disminución, lo que sugiere la necesidad de estrategias focalizadas para potenciar su adopción. Por su parte, el SINPE Móvil ha sido una herramienta clave para la inclusión financiera, con una captación destacada en Cañas, Garabito y Monteverde, aunque con una incidencia menor en El Roble, Puntarenas, Esparza y Barranca. Este patrón pone de manifiesto la importancia de reforzar campañas de sensibilización y promoción en estas últimas zonas, a fin de ampliar el alcance del servicio.

En cuanto a los productos crediticios, las tarjetas de crédito presentan un posicionamiento más favorable que los préstamos bancarios, especialmente en Garabito y Puntarenas, lo que evidencia una preferencia por instrumentos de financiamiento de uso flexible. Por otro lado, los préstamos BN Rapiditos mantienen niveles de posicionamiento consistentes en las zonas analizadas, aunque con menor incidencia en Monteverde y El Roble, lo que sugiere la oportunidad de promover este producto mediante campañas más específicas y adaptadas a las necesidades locales.

**4.4 VARIABLE N°4** Establecer los beneficios financieros a las empresas, colaboradores y entidad bancaria con la implementación del programa de encadenamiento.

La implementación del programa de encadenamiento del Banco Nacional supone múltiples beneficios financieros para las empresas vinculadas, así como para los colaboradores y la entidad bancaria. Este modelo se basa en la integración estratégica de pequeñas y medianas

empresas (pymes) a las cadenas de valor de grandes compañías, ha impulsado la optimización de procesos productivos, el acceso a financiamiento con condiciones favorables y el fortalecimiento de competencias empresariales.

Para los colaboradores, esto representa mayor estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional, para el Banco Nacional, el programa opera como una herramienta eficaz para diversificar la cartera de clientes en tanto se reduce riesgos crediticios y se promueve resultados positivos en el ecosistema económico nacional. Los resultados que se presenta a continuación detallan estas ventajas, evidenciando cómo este enfoque contribuye al crecimiento sostenible de todos los actores involucrados.

En lo correspondiente a las empresas, estas adquieren condiciones especiales para adquirir créditos y cero intereses. En el caso de los colaboradores, obtienen beneficios como:

- La exoneración de anualidades.
- El acceso a asesoría bancaria en sitio y la entrega de tarjetas directamente en las empresas.
- La atención personalizada en las empresas.
- El acceso a créditos personales, de vivienda, vehículos, entre otros, en mejores condiciones.
- El acceso a descuentos, promociones y valores agregados en aliados comerciales por medio del Programa MÁSBNFICIOS.
- Charlas de educación e inclusión financiera.

El programa de encadenamiento del Banco Nacional ha demostrado ser una herramienta estratégica para fortalecer la relación entre la entidad bancaria, las empresas participantes y sus colaboradores, generando beneficios financieros tangibles que promueven el crecimiento económico y la inclusión financiera. En lo que respecta a las empresas, estas se ven favorecidas con condiciones especiales para acceder a créditos, incluyendo tasas preferenciales y, en

algunos casos, financiamiento a cero intereses, lo que facilita inversiones estratégicas y mejora su liquidez.

Por otro lado, los colaboradores disfrutan de una serie de beneficios que van más allá de la banca tradicional. Entre estos destacan la exoneración de anualidades, lo cual alivia cargas financieras recurrentes, y la atención personalizada directamente en sus lugares de trabajo, facilitando el acceso a servicios financieros como la entrega de tarjetas y asesorías in situ. Asimismo, los colaboradores pueden acceder a créditos personales, de vivienda o para vehículos en condiciones más ventajosas, lo que contribuye a la mejora de su calidad de vida y bienestar.

El programa también incluye incentivos adicionales, como descuentos y promociones a través del programa MÁSBNFICIOS, que refuerzan la percepción de valor agregado para los usuarios. Además, las charlas de educación e inclusión financiera representan un componente fundamental, promoviendo la gestión responsable de las finanzas personales y fomentando un mejor entendimiento de los productos bancarios. Estos resultados reflejan cómo el programa de encadenamiento no solo fortalece a las empresas participantes, sino que también beneficia directamente a los colaboradores, creando un ecosistema financiero más inclusivo y sostenible.

En suma, a los beneficios que supone el Programa de Encadenamiento para las empresas en cuanto a los servicios financieros de los cuales pueden hacer uso, debe señalarse otros factores implícitos a considerar, tal es el nivel de riesgo de la gestión de sus fondos por una entidad bancaria. En este caso, el Banco Nacional destaca estadísticamente en rendimientos y comisiones del Fondo de Capitalización Laboral (FCL), según señala la Superintendencia de Pensiones (2024) a diciembre del año anterior.

**Tabla 10.** Rendimientos y comisiones FCL 2024

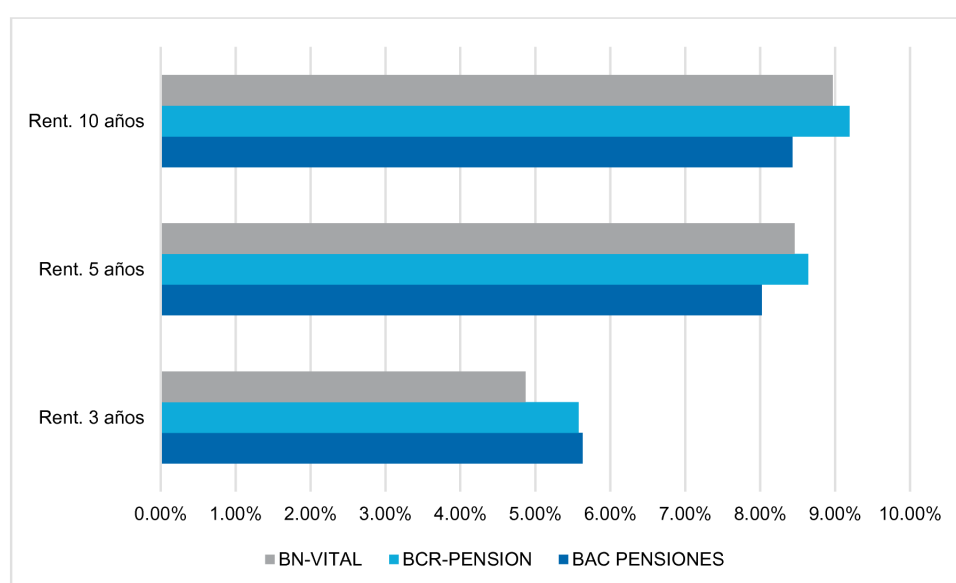
Entidad	Rent. 3 años	Rent. 5 años	Rent. 10 años	Comis. s/Saldo
BAC PENSIONES	5.63%	8.02%	8.43%	2.00%
BCR-PENSION	5.58%	8.64%	9.19%	2.00%
BN-VITAL	4.87%	8.46%	8.97%	2.00%

CCSS-OPC	2.97%	6.70%	7.73%	1.97%
POPULAR	6.87%	8.17%	8.46%	2.00%
VIDA PLENA	6.16%	8.17%	8.66%	2.00%

Fuente: Superintendencia de Pensiones (2024).

A continuación, se expone gráficamente los resultados del rendimiento y las comisiones del Fondo de Capitalización Laboral, contemplando las tres entidades que mantienen niveles aceptables para los usuarios del sistema financiero.

**Gráfico 10.** Rendimientos y comisiones FCL 2024



Fuente: Superintendencia de Pensiones (2024).

A partir de la tabla 10 y el gráfico 10 se evidencia que la entidad bancaria ocupa el tercer puesto en rendimientos y comisiones del Fondo de Capitalización Laboral, reflejando la eficiencia de la Operadora de Pensiones. Asimismo, es importante señalar que la operadora BN-Vital no pretende ocupar el primer lugar; su objetivo es mantenerse entre el primer y tercer lugar en términos estadísticos, desde una perspectiva que busca minimizar el riesgo y priorizar la seguridad del capital de los clientes.

**4.5 VARIABLE N°5** Indicar la utilidad generada en los indicadores de captación en los productos de apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados de operadora de pensiones hacia BN Vital del segundo semestre del 2024 para conocer el rendimiento

La variable "Rentabilidad de indicadores" permite evaluar el impacto financiero del programa de encadenamiento del Banco Nacional, particularmente en relación con la utilidad generada a través de los indicadores de captación. En este contexto, los productos financieros vinculados a la apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados hacia la operadora de pensiones BN Vital han demostrado ser altamente rentables.

Estos productos no solo han facilitado una gestión eficiente de recursos para las empresas participantes, sino que también han consolidado una base de clientes leales para la entidad bancaria. La alta tasa de adopción de estos servicios refleja su valor estratégico, al permitir un flujo constante de ingresos, fortalecer la fidelización de clientes y contribuir al crecimiento sostenible del Banco Nacional en el mercado financiero.

A continuación, se detallan los resultados que evidencian cómo estos indicadores han sido clave en la generación de utilidades dentro del marco del programa de encadenamiento.

**Tabla 11.** Captación en Productos de Apertura de Cuentas y Traslado de Operadora de Pensiones

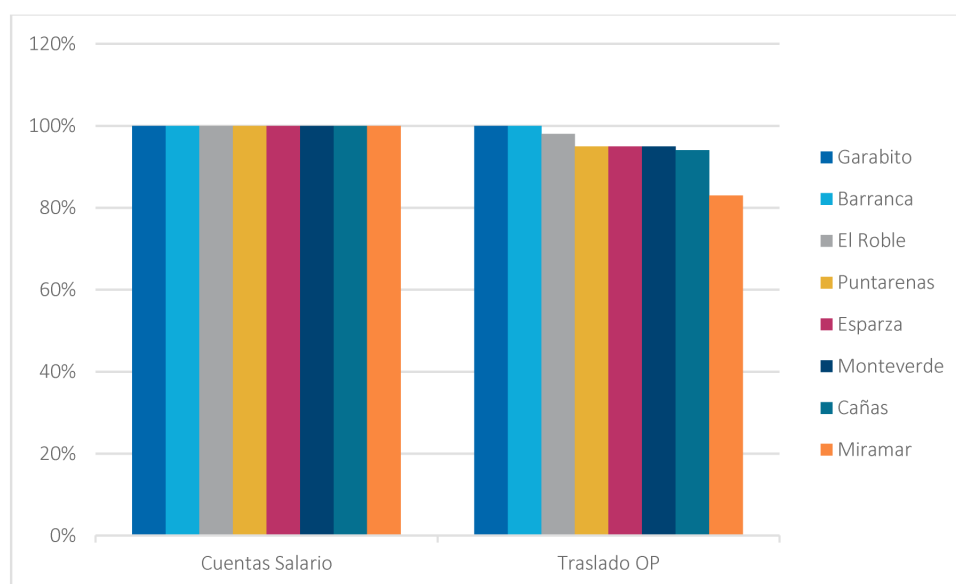
<b>ZONA</b>	<b>Cuentas Salario</b>	<b>Traslado Operadora de Pensiones</b>
Garabito	100%	100%
Barranca	100%	100%
El Roble	100%	98%
Puntarenas	100%	95%
Esparza	100%	95%
Monteverde	100%	95%
Cañas	100%	94%
Miramar	100%	83%

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Los resultados obtenidos reflejan una alta aceptación de los servicios ofrecidos por el programa de encadenamiento del Banco Nacional en las zonas analizadas. En términos de cuentas salario, la captación alcanza un 100% en todas las localidades, lo que evidencia el éxito del programa en integrar a la totalidad de los colaboradores de las empresas participantes en este producto financiero fundamental para la gestión de planillas.

Por su parte, el traslado de la operadora de pensiones hacia BN Vital muestra un desempeño igualmente sólido, alcanzando el 100% en zonas como Garabito y Barranca, y niveles muy cercanos en El Roble (98%) y otras localidades como Puntarenas, Esparza, Monteverde y Cañas, con un promedio superior al 94%. Aunque Miramar presenta el porcentaje más bajo con un 83%, este sigue siendo un indicador significativo de captación en un mercado competitivo.

**Gráfico 11.** Captación de Apertura de Cuentas y Traslado de Operadora de Pensiones



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Estos resultados destacan el impacto del programa no solo en facilitar el acceso a servicios financieros clave, sino también en fortalecer la presencia del Banco Nacional en diversas regiones del país. La uniformidad en la adopción de cuentas salario y los altos porcentajes de traslado de pensiones reflejan la confianza de los clientes y la efectividad de las

estrategias de vinculación implementadas, con efectos positivos sobre su rentabilidad como entidad financiera.

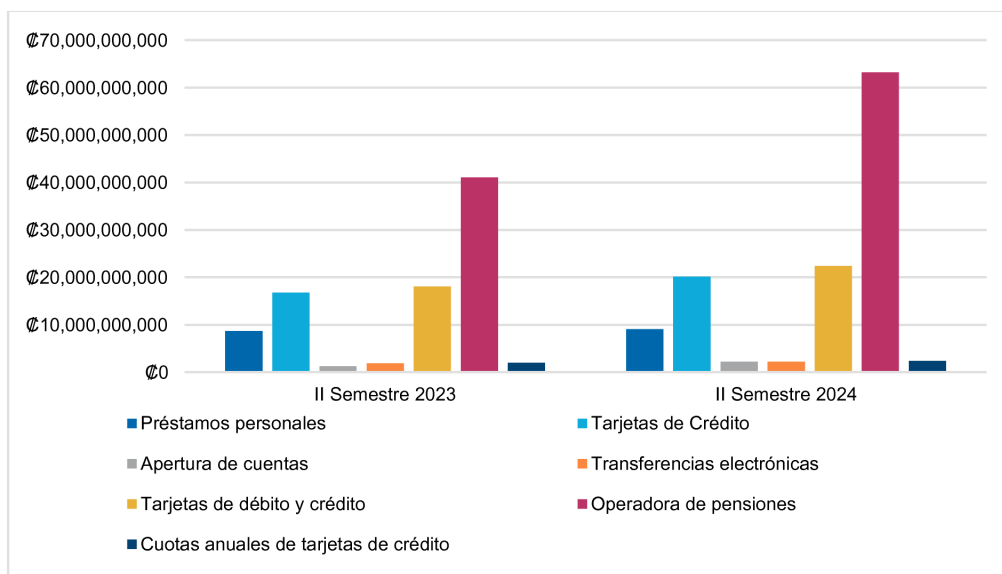
A partir de la captación de estos servicios y otros servicios complementarios que forman parte de la oferta del programa de Encadenamiento, se ha generado una estimación de los resultados a nivel de ingresos del Banco Nacional por medio de una comparación del periodo 2023 – 2024 buscando comprender el efecto que tiene el alcance de este programa en las utilidades de la entidad, datos que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 12.** Resultados 2023 - 2024 Beneficios Programa de Encadenamiento

<b>Ingresos por intereses</b>	<b>II Semestre 2023</b>	<b>II Semestre 2024</b>	<b>Aumento porcentual</b>
Préstamos personales	₡8 690 675 982	₡9 109 874 578	4,60%
Tarjetas de crédito	₡16 789 657 432	₡20 189 047 859	16,84%
<i>Total de ingresos por intereses</i>	₡25 480 333 414	₡29 298 922 437	13,03%
<b>Ingresos por comisiones</b>			
Apertura de cuentas	₡1 275 168 930	₡2 207 669 403	42,24%
Transferencias electrónicas	₡1 890 567 832	₡2 220 667 890	14,86%
Tarjetas de débito y crédito	₡18 064 826 362	₡22 396 717 262	19,34%
<i>Total de ingresos por comisiones</i>	₡21 230 563 124	₡26 825 054 555	20,86%
<b>Otros ingresos</b>			
Operadora de pensiones	₡41 076 859 028	₡63 216 859 028	35,02%
Cuotas anuales de tarjetas de crédito	₡2 014 758 892	₡2 422 685 743	16,84%
<i>Total de otros ingresos</i>	₡43 091 617 920	₡65 639 544 771	34,35%
<b>Total de ingresos</b>	₡89 802 514 458	₡121 763 521 763	26,25%

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

Las tendencias en los ingresos resultante de la captación de nuevos clientes por medio de los beneficios que ofrece el Banco Nacional a los trabajadores de las empresas locales con el Programa de Encadenamiento se expresan gráficamente a continuación.

**Gráfico 12. Resultados 2023 - 2024 Ingresos Programa de Encadenamiento**

Fuente: Banco Nacional de Costa Rica (2024).

El gráfico 12 permite observar que en los servicios de mayor impacto en los resultados financieros del Banco Nacional con la afiliación de nuevas empresas y la captación de nuevos clientes destaca el traslado de operadora de pensiones, así como los ingresos por comisiones de tarjetas de débito y crédito, además, se suman los intereses de las tarjetas de crédito e intereses por préstamos personales. Conviene señalar que los cambios en la apertura de cuentas son menos visibles en relación con los ingresos por traslado de operadora de pensiones en función de la diferencia del capital que se moviliza en cada partida. No obstante, el aumento en los ingresos es visible y significativo en términos de rendimiento de un periodo a otro.

En relación con lo anterior, el balance atraído del Banco Nacional en la zona de Puntarenas induce a resultados de captación que reflejan el éxito en el posicionamiento del traslado a la operadora de pensiones BN Vital, los créditos de consumo y la apertura de cuentas para la gestión de planillas. La variación mensual de captación de estos productos durante el 2024 solo en la región Pacífico supera los cien millones de colones y las transacciones de estos productos y servicios para la entidad bancaria durante el plazo semestral de estudio en promedio

alcanza los ¢636.095.100,36 millones, generando beneficios de más de mil millones de colones anuales con el programa de encadenamiento.

Estos mismos datos evidencian que, el traslado a la operadora de pensiones del Banco Nacional sugiere utilidades semestrales de ¢519.164.034,12 millones de colones en la zona del Pacífico, cifra que representa aproximadamente el 50% de los beneficios del programa de encadenamiento, por lo que se sitúa como el producto colocado con mayor éxito. Por otra parte, la apertura de cuentas salario durante el semestre de estudio alcanza los ¢433.932.346,99 millones de colones y, finalmente, los créditos de consumo rondan los ¢299.093.817,61 millones de colones en utilidades generadas por medio del programa.

De manera complementaria, se procede a realizar un análisis del Estado de Situación Financiera del Banco Nacional durante el periodo 2023 – 2024 con propósito de visibilizar los efectos percibidos sobre la rentabilidad a nivel global por medio de los beneficios económicos programa de encadenamiento.

**Tabla 13. Estado de Situación Financiera Análisis Vertical Periodo 2023**

<b>BANCO NACIONAL DE COSTA RICA</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>Vertical</b>	<b>dic-23</b>
Disponibilidades	18,55%	1 469 189 656,840
Inversiones en instrumentos financieros	17,51%	1 386 816 251,137
Cartera de créditos	58,49%	4 632 292 699,015
Cuentas y comisiones por cobrar	0,09%	7 350 793,492
Bienes mantenidos para la venta	0,47%	37 495 457,395
Participaciones en capital de otras empresas, neto	1,50%	118 834 235,877
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	2,58%	204 413 069,154
Otros activos	0,80%	63 211 376,915
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 919 603 539,825</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS</b>		
Obligaciones con el público	77,56%	6 142 055 961,261
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	2,11%	166 961 956,341
<b>Obligaciones con entidades</b>	<b>7,92%</b>	<b>627 435 906,762</b>
Cuentas por pagar y provisiones	1,82%	143 764 670,894
Otros pasivos	0,39%	30 510 993,847
Obligaciones subordinadas	0,87%	68 908 170,318
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>90,66%</b>	<b>7 179 637 659,423</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	2,17%	172 237 030,102
Ajustes al patrimonio - Otros resultados integrales	0,82%	65 091 090,087
Reservas	4,89%	387 165 279,581
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	0,43%	33 719 121,136
Resultado del año	0,47%	37 316 763,826
Aportes patrimoniales en fondos o reservas especiales	0,56%	44 436 595,670
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,34%</b>	<b>739 965 880,402</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 919 603 539,825</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

**Tabla 14. Estado de Situación Financiera Análisis Vertical Periodo 2024**

<b>BANCO NACIONAL DE COSTA RICA</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>Vertical</b>	<b>dic-24</b>
Disponibilidades	17,73%	1 427 478 348,976
Inversiones en instrumentos financieros	16,06%	1 292 816 998,325
Cartera de créditos	60,65%	4 883 571 001,338
Cuentas y comisiones por cobrar	0,02%	1 900 972,206
Bienes mantenidos para la venta	0,45%	36 457 157,242
Participaciones en capital de otras empresas, neto	1,46%	117 596 039,593
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	2,94%	236 869 106,481
Otros activos	0,68%	54 901 372,452
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>8 051 590 996,613</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS</b>		
Obligaciones con el público	80,11%	6 450 404 259,373
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	1,83%	147 587 061,477
Obligaciones con entidades	5,09%	410 199 092,560
Cuentas por pagar y provisiones	1,99%	159 887 454,084
Otros pasivos	0,41%	33 117 169,170
Obligaciones subordinadas	0,73%	59 065 779,037
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>90,17%</b>	<b>7 260 260 815,701</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	2,14%	172 237 030,102
Ajustes al patrimonio - Otros resultados integrales	1,00%	80 711 724,550
Reservas	5,24%	422 198 198,610
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	0,42%	33 835 547,527
Resultado del año	0,42%	33 723 084,897
Aportes patrimoniales en fondos o reservas especiales	0,60%	48 624 595,226
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,83%</b>	<b>791 330 180,912</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>8 051 590 996,613</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

**Tabla 15. Comparativo de Resultados 2023 – 2024**

<b>BANCO NACIONAL DE COSTA RICA</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
	<b>Vertical 2023</b>	<b>Vertical 2024</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Disponibilidades	18,55%	17,73%
Inversiones en instrumentos financieros	17,51%	16,06%
Cartera de créditos	58,49%	60,65%
Cuentas y comisiones por cobrar	0,09%	0,02%
Bienes mantenidos para la venta	0,47%	0,45%
Participaciones en capital de otras empresas, neto	1,50%	1,46%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	2,58%	2,94%
Otros activos	0,80%	0,68%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS</b>		
Obligaciones con el público	77,56%	80,11%
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	2,11%	1,83%
Obligaciones con entidades	7,92%	5,09%
Cuentas por pagar y provisiones	1,82%	1,99%
Otros pasivos	0,39%	0,41%
Obligaciones subordinadas	0,87%	0,73%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>90,66%</b>	<b>90,17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	2,17%	2,14%
Ajustes al patrimonio - Otros resultados integrales	0,82%	1,00%
Reservas	4,89%	5,24%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	0,43%	0,42%
Resultado del año	0,47%	0,42%
Aportes patrimoniales en fondos o reservas especiales	0,56%	0,60%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,34%</b>	<b>9,83%</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

El análisis vertical muestra resultados positivos sobre la cartera de créditos como parte de los activos de la empresa, al ocupar el mayor porcentaje de los activos durante los periodos analizados. Esto puede reflejar un mayor alcance de este servicio en los clientes, ya sea personas físicas, empresas o instituciones, lo cual puede interpretarse como un indicador de

crecimiento en la actividad bancaria y de una mayor demanda de financiamiento por parte de los clientes. Se percibe entonces como una estrategia del banco que, por medio del programa de encadenamiento, ha generado una mayor apertura a segmentos del mercado antes no atendidos y que actualmente tienen acceso a crédito.

Las obligaciones con el público son los pasivos que ocupan el porcentaje más alto, lo cual se interpreta como un ingreso elevado para la entidad por concepto de captación de recursos a través de depósitos, por ejemplo, cuentas de ahorro y cuentas corrientes, depósitos a plazo fijo y otros instrumentos financieros captados por el banco que reflejan confianza de los clientes en la entidad por su capacidad para resguardar su dinero. Es decir que, con el aumento de recursos para la gestión de planillas ocurre una mayor circulación del dinero, además, esto puede sugerir una mayor liquidez para el financiamiento de otras operaciones.

Esto mantiene una relación directa con el Programa de Encadenamiento, pues establece la conexión con las empresas mediante la cual el Banco Nacional asume la función de gestionar el pago de las planillas. El éxito de este programa en la zona de Puntarenas ha aportado al aumento porcentual de aproximadamente el 2,5% en esta partida. En estas obligaciones también se puede incluir el traslado a la operadora de pensiones BN Vital, la cual ha percibido una mayor cantidad de ingresos por cada persona que, a través del programa, opta por gestionar sus fondos de pensiones con el Banco Nacional.

El capital social también es un elemento que ocupa un porcentaje importante, lo cual refleja la solvencia de la entidad y la seguridad financiera en relación con los aportes realizados. A su vez, esto sugiere estabilidad en la base patrimonial de la entidad, siendo capaz de generar confianza entre inversionistas, acreedores y reguladores, al no requerir inyecciones adicionales de capital para fortalecer su solvencia ni experimentar reducciones. La menor dependencia de estos recursos puede reflejar un mayor flujo de ingresos por la colocación exitosa de productos y servicios como ocurre con el Programa de Encadenamiento.

**Tabla 16. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 2023 – 2024**

<b>BANCO NACIONAL DE COSTA RICA</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>ACTIVOS</b>	<b>dic-23</b>	<b>dic-24</b>	<b>VA</b>	<b>VR</b>
Disponibilidades	1 469 189 656,840	1 427 478 348,976	₡41 711 307,864	-2,84%
Inversiones en instrumentos financieros	1 386 816 251,137	1 292 816 998,325	₡93 999 252,812	-6,78%
Cartera de créditos	4 632 292 699,015	4 883 571 001,338	₡251 278 302,323	5,15%
Cuentas y comisiones por cobrar	7 350 793,492	1 900 972,206	₡5 449 821,286	-74,14%
Bienes mantenidos para la venta	37 495 457,395	36 457 157,242	₡1 038 300,153	-2,77%
Participaciones en capital de otras empresas, neto	118 834 235,877	117 596 039,593	₡1 238 196,284	-1,04%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	204 413 069,154	236 869 106,481	₡32 456 037,327	13,70%
Otros activos	63 211 376,915	54 901 372,452	₡8 310 004,463	-13,15%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>7 919 603 539,825</b>	<b>8 051 590 996,613</b>	<b>₡131 987 456,788</b>	<b>1,64%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
Obligaciones con el público	6 142 055 961,261	6 450 404 259,373	₡308 348 298,112	4,78%
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	166 961 956,341	147 587 061,477	₡19 374 894,864	-11,60%
Obligaciones con entidades	627 435 906,762	410 199 092,560	₡217 236 814,202	-34,62%
Cuentas por pagar y provisiones	143 764 670,894	159 887 454,084	₡16 122 783,190	10,08%
Otros pasivos	30 510 993,847	33 117 169,170	₡2 606 175,323	7,87%
Obligaciones subordinadas	68 908 170,318	59 065 779,037	₡9 842 391,281	-14,28%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>7 179 637 659,423</b>	<b>7 260 260 815,701</b>	<b>₡80 623 156,278</b>	<b>-98,89%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	172 237 030,102	172 237 030,102	₡0,000	0,00%
Ajustes al patrimonio - Otros resultados integrales	65 091 090,087	80 711 724,550	₡15 620 634,463	19,35%
Reservas	387 165 279,581	422 198 198,610	₡35 032 919,029	8,30%
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	33 719 121,136	33 835 547,527	₡116 426,391	0,34%
Resultado del año	37 316 763,826	33 723 084,897	₡3 593 678,929	9,63%
Aportes patrimoniales en fondos o reservas especiales	44 436 595,670	48 624 595,226	₡4 187 999,556	8,61%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>739 965 880,402</b>	<b>791 330 180,912</b>	<b>₡51 364 300,510</b>	<b>6,49%</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>7 919 603 539,825</b>	<b>8 051 590 996,613</b>	<b>₡131 987 456,788</b>	<b>1,64%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

El análisis horizontal aplicado sobre los periodos 2023 – 2024 permite identificar aspectos en torno a la rentabilidad del Banco Nacional, situación que se refleja en el aumento anual de la cartera crediticia que, además, se posiciona como el activo más importante para la institución. La variación porcentual de la cartera crediticia en el periodo 2024 representa el 5,15% del año anterior. Esto sugiere un crecimiento moderado y controlado de las operaciones crediticias, interpretado de manera positiva en función de la creciente demanda de estos productos financieros por parte de los clientes (personas, empresas e instituciones) captados por medio del Programa de Encadenamiento.

Además, una cartera crediticia en aumento puede significar que la entidad está sumando participación en el mercado o fortaleciendo su relación con los clientes mediante la oferta competitiva de estos productos, por ejemplo, con tasas de interés más bajas, mayor flexibilidad en plazos o condiciones. Esto puede resultar de los beneficios del programa de Encadenamiento, a su vez indica que el banco está generando mayores ingresos por intereses, considerando que los préstamos suelen tener tasas de interés más altas que otros activos, lo cual favorece la rentabilidad del banco en un contexto en el cual la cartera crediticia se diversifica entre segmentos de clientes.

En los pasivos, las obligaciones con el público han experimentado un aumento en el periodo 2024, lo cual puede traducirse como un incremento en los depósitos y otros recursos captados de los clientes que el banco administra. Esto puede relacionarse con la apertura de cuentas de ahorro y cuentas corrientes para la gestión de planilla del Programa de Encadenamiento, así como con el uso creciente de otros instrumentos financieros por parte de los clientes que dinamizan los movimientos de capital. Algunas ventajas de esta situación es la captación de nuevos clientes y la aceptación de productos financieros que se plantean de manera más atractiva, lo cual, consecuentemente, promueve la fidelización y refleja una mayor confianza en la seguridad y solvencia de la institución.

Esto a su vez puede implicar para el banco una mayor cantidad de recursos disponibles para utilizar en créditos de sus clientes, o bien, para inversiones financieras. Asimismo, puede lograr el financiamiento de sus operaciones con mayor eficiencia y reducir el endeudamiento. Por consiguiente, un uso eficiente de los depósitos captados puede contribuir a un aumento en los ingresos percibidos por conceptos de intereses, los cuales representan una de las fuentes más importantes de utilidades para las entidades bancarias. Sin embargo, es imprescindible que el banco no pierda de vista el riesgo de liquidez y de descalce que pueden suponer retiros significativos de dinero o una gestión inadecuada de los recursos.

Por su parte, la variación positiva en el patrimonio por medio de la cuenta de ajustes al patrimonio (ORI) se asocia con posibles ganancias en planes de pensiones y beneficios de los trabajadores, aspecto que mantiene una relación directa con los resultados del Programa de Encadenamiento del Banco Nacional. Esto puede sugerir mejores rendimientos en los activos del plan de pensiones, por ejemplo, que genera una ganancia reconocida en otros resultados integrales. De manera general, refleja solvencia y se puede interpretar como un indicador de estabilidad y buen manejo financiero en conjunto con las tendencias de los activos financieros.

En suma, al análisis de los estados de situación financiera que permiten reflejar algunos aspectos relacionados con la rentabilidad del Banco Nacional consecuentes al Programa de Encadenamiento promovido en las empresas de la zona del Pacífico, a continuación, se presentan indicadores financieros con el objetivo de valorar los resultados, el balance y la gestión de la entidad bancaria. Primeramente, se exponen los indicadores anuales y, seguidamente, se muestra una tabla que visibiliza los cambios experimentados de un periodo a otro.

**Tabla 17. Indicadores Financieros BNCR 2023**

<b>INDICADORES FINANCIEROS 2023</b>	
<b>Indicadores de resultados</b>	
Ingreso financiero/Ingreso total	70,48%
Ingreso por servicios/Ingreso total	20,97%
Gastos financieros/Gastos totales	34,80%
Gastos financieros/Ingresos financieros	40,20%
Gastos administrativos/Gastos totales	40,37%
Margen financiero/Gastos administrativos	78,01%
Utilidad operativa/Ingreso total	14,57%
Utilidad neta/Ingreso total	5,58%
<b>Indicadores de balance</b>	
Activo productivo/Activo total	76,00%
Cartera de crédito/Activo total	58,49%
Cartera de crédito/Activo productivo	76,96%
Pasivo total/Activo total	90,66%
Pasivo/Patrimonio	10,31%
<b>Indicadores de gestión</b>	
Rendimiento del activo promedio (ROA)	0,47%
Rentabilidad del patrimonio promedio (ROE)	5,04%
Eficiencia operativa	81,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

**Tabla 18. Indicadores Financieros BNCR 2024**

<b>INDICADORES FINANCIEROS 2024</b>	
<b>Indicadores de resultados</b>	
Ingreso financiero/Ingreso total	74,44%
Ingreso por servicios/Ingreso total	17,49%
Gastos financieros/Gastos totales	43,08%
Gastos financieros/Ingresos financieros	50,09%
Gastos administrativos/Gastos totales	34,48%
Margen financiero/Gastos administrativos	80,34%
Utilidad operativa/Ingreso total	10,91%
Utilidad neta/Ingreso total	4,27%
<b>Indicadores de balance</b>	
Activo productivo/Activo total	76,71%
Cartera de crédito/Activo total	60,65%
Cartera de crédito/Activo productivo	79,07%
Pasivo total/Activo total	90,17%
Pasivo/Patrimonio	10,90%
<b>Indicadores de gestión</b>	
Rendimiento del activo promedio (ROA)	0,42%
Rentabilidad del patrimonio promedio (ROE)	4,26%
Eficiencia operativa	86,55%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

**Tabla 19. Indicadores Financieros 2023 - 2024**

<b>INDICADORES FINANCIEROS 2023 – 2024</b>		
<b>Indicadores de resultados</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingreso financiero/Ingreso total	70,48%	74,44%
Ingreso por servicios/Ingreso total	20,97%	17,49%
Gastos financieros/Gastos totales	34,80%	43,08%
Gastos financieros/Ingresos financieros	40,20%	50,09%
Gastos administrativos/Gastos totales	40,37%	34,48%
Margen financiero/Gastos administrativos	78,01%	80,34%
Utilidad operativa/Ingreso total	14,57%	10,91%
Utilidad neta/Ingreso total	5,58%	4,27%
<b>Indicadores de balance</b>		
Activo productivo/Activo total	76,00%	76,71%
Cartera de crédito/Activo total	58,49%	60,65%
Cartera de crédito/Activo productivo	76,96%	79,07%
Pasivo total/Activo total	90,66%	90,17%
Pasivo/Patrimonio	10,31%	10,90%
<b>Indicadores de gestión</b>		
Rendimiento del activo promedio (ROA)	0,47%	0,42%
Rentabilidad del patrimonio promedio (ROE)	5,04%	4,26%
Eficiencia operativa	81,43%	86,55%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Nacional (2025).

Al observar las variaciones de los indicadores financieros del Banco Nacional durante el periodo 2023 – 2024 se identifica con respecto a los resultados que, el ingreso financiero sobre el ingreso total ha aumentado ligeramente, reflejando una mayor generación de ingresos a partir de operaciones como préstamos, lo cual tiene relación directa con el incremento de indicadores de balance como la cartera de crédito sobre el activo total y la cartera de crédito sobre el activo productivo. El alza en la captación de recursos y el otorgamiento de créditos o financiamiento de inversiones se ve reflejado en la tendencia creciente de indicadores como los gastos financieros sobre gastos totales y gastos financieros sobre ingresos financieros, considerando que los primeros crecen proporcionalmente.

Esto evidencia que, si bien existe un aumento en los gastos financieros a raíz del otorgamiento de créditos u opciones de financiamiento, simultáneamente se observa un incremento en los ingresos financieros, también asociado con las operaciones crediticias. Por medio del Programa de Encadenamiento, los clientes cuentan con beneficios en las opciones de crédito, lo cual permite a la entidad bancaria flexibilizar la oferta de este producto de manera que resulte más atractivo para el cliente y lograr su colocación. Consecuentemente, este programa puede influir en los resultados positivos de estos indicadores al promover en mayor medida los préstamos personales y las tarjetas de crédito.

En cuanto al margen financiero, este ha experimentado un crecimiento de aproximadamente el 2% sobre los gastos administrativos, reflejando una gestión eficiente de los costos. Los resultados de este indicador permiten referirse nuevamente al aumento en la captación de ingresos financieros netos, lo cual sugiere que las operaciones financieras del banco aportan mayor rentabilidad. Conviene referirse a la variación del ROA cuyo cambio se explica por el aumento en los activos en tanto no ocurre un crecimiento proporcional de las utilidades. El ligero incremento en el ROE, por parte, se relaciona principalmente con el aumento de los gastos financieros y la acumulación de reservas que no se reflejan en las utilidades.

La relación de la diferencia en el ROA con el aumento en los activos se puede fundamentar en el efecto del Programa de Encadenamiento sobre la cartera de crédito, pues con las opciones de financiamiento que este ofrece tanto a empresas como a sus trabajadores, el acceso al crédito ha experimentado un incremento debido a los beneficios que adquieren por medio de la afiliación al programa. No obstante, se debe contemplar que, a pesar de que el flujo de los recursos financieros por medio de los préstamos es altamente dinámico, este no muestra un impacto directo sobre las utilidades del banco, pues se encuentran en constante movimiento.

Finalmente, es visible un aumento en la eficiencia operativa, lo cual refleja una relación equivalente entre gastos operativos e ingresos totales, es decir que, el banco utiliza sus recursos de manera más eficiente. Además, puede sugerir una mayor capacidad de generar ingresos con

menor impacto sobre los costos, mejorando la transformación de los recursos en utilidades para la entidad. Esto, a su vez permite que el banco se posicione de una forma más favorable ante la competencia al ofrecer mejores condiciones en sus productos y servicios a los clientes, así como es capaz de responder de manera más efectiva a las fluctuaciones del mercado.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

La discusión de resultados expone un análisis de los hallazgos obtenidos con la aplicación de las técnicas e instrumentos que conforman la metodología de investigación, por lo que es una sección en la que es posible profundizar en los factores identificados con el problema y establecer relaciones o conjeturas sobre los datos revelados en cada variable. Mediante la discusión de resultados se pretende explicarlos y comprender los datos, para dar respuesta a la pregunta origen de investigación.

Según Mendoza y Hernández (2018) esta parte establece como se respondieron las preguntas de investigación en función de determinar si se lograron los objetivos, además, se crean relaciones entre los resultados con estudios anteriores para identificar coincidencias o diferencias entre sí, destacando la importancia y el significado del estudio para el conocimiento que pretende generar. Para efectos de esta investigación, la discusión sigue el orden de las variables establecidas.

**5.1 VARIABLE N°1.** Describir el proceso de encadenamiento que se realiza en la zona comercial Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica para apertura de cuentas de planillas para realizar los traslados de operadora de pensiones por parte de la entidad bancaria.

La investigación permite entender el proceso de encadenamiento como una estrategia de captación de clientes exitosa para la entidad bancaria en la zona comercial de Puntarenas, considerando el alcance que ha tenido en la apertura de cuentas para el pago de planillas y la tendencia positiva en la preferencia de nuevos clientes a optar por el traslado de operadora de pensiones. Asimismo, los otros servicios financieros disponibles son adquiridos por algunos clientes, aumentando su cobertura por medio de esta alianza empresarial.

La oferta realizada por la entidad bancaria ha obtenido respuestas positivas de las empresas, lo cual refleja la efectividad de la estrategia y los beneficios que supone para el banco

en cuanto a captación. Monteverde, Puntarenas y Esparza destacan como zonas de mayor actividad para este programa, lo cual evidencia sectores estratégicos como el turismo y el transporte marítimo, así como visibiliza la oportunidad de incrementar la presencia del programa de encadenamiento en estas zonas, lo cual puede beneficiar la captación de clientes y aumentar el alcance a otros sectores productivos.

**5.2. VARIABLE N°2** Determinar los tipos de servicios financieros que ofrece el programa de encadenamiento aplicado por el Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas.

El Banco Nacional de Costa Rica proporciona diversos servicios financieros, específicamente, el programa de encadenamiento busca cubrir el pago de la planilla y la captación de clientes de operadora de pensiones. Sin embargo, los resultados obtenidos identifican una tendencia positiva de la preferencia de los nuevos clientes por utilizar otros servicios brindados por la entidad, como la plataforma BN Móvil, SINPE Móvil, BN Rapiditos y las tarjetas de crédito.

Entre los servicios mencionados, las cuentas para el pago del salario y el traslado de pensiones son los de mayor alcance con un 100% y 95%, respectivamente, lo cual responde positivamente al interés y la expectativa de la entidad de bancaria con el programa de encadenamiento, en términos de la rentabilidad resultante por la atracción de planillas y el traslado de operadora de pensiones. La plataforma de BN Móvil es el tercer servicio mejor aceptado, lo cual puede relacionarse con la facilidad de gestionar las cuentas por medios electrónicos, así como sus fondos.

Lo anterior, se asocia el resultado del SINPE Móvil como cuarto servicio más demandado por nuevos clientes adquiridos mediante este programa, lo cual puede deberse a lo eficiente que resulta este sistema para hacer transacciones de manera inmediata. En menor medida, se ubican

las tarjetas de crédito, cuyo nivel de preferencia puede relacionarse con niveles de endeudamiento elevados y/o preexistentes con otras entidades financieras en aproximadamente la mitad de los clientes captados. Finalmente, los BN Rapiditos en un 37% reflejan una baja demanda de este servicio en la zona estudiada.

**5.3 VARIABLE N°3** Describir los indicadores de captación establecidos por el Banco Nacional en la en la zona comercial de Puntarenas que permita conocer sus características particulares.

La captación en la zona comercial de Puntarenas se caracteriza por un mayor enfoque en la apertura de cuentas para el pago de planillas y el traslado de operadora de pensiones, lo cual refleja una participación importante de estos productos en el cumplimiento de metas comerciales del Banco Nacional. Esto permite entrever la estabilidad en el flujo de ingresos por medio de depósitos de salarios gestionados para las empresas, así como un mayor beneficio para la entidad por medio del fortalecimiento de la cartera de clientes.

Los resultados del alcance de los principales productos del programa de encadenamiento verifican la capacidad del banco de lograr sus metas, así como su expansión, ampliando la cartera de clientes de manera sostenible en sectores estratégicos. La aceptación del traslado de operadora de pensiones en zonas como Garabito, Barranca y El Roble plantea el programa de encadenamiento como una estrategia efectiva que ha permitido mejorar el posicionamiento del Banco Nacional a nivel local, especialmente, con la concentración de empresas y trabajadores usuarios de los servicios.

Otros servicios como BN Móvil y SINPE Móvil tienen un alcance menor, aproximadamente, las tres cuartas partes de los nuevos clientes captados con el programa de encadenamiento. La funcionalidad de esta plataforma y la facilidad de realizar múltiples gestiones

bancarias desde un dispositivo puede ser un factor influyente en la alta adopción de este servicio, lo cual se relaciona con una menor preferencia de BN Móvil y SINPE Móvil en zonas de menor acceso a la tecnología o menor conocimiento sobre el uso de canales digitales.

Finalmente, las tarjetas de crédito son productos financieros utilizados por más del 50% de los clientes captados con el programa, lo cual refleja una aceptación fuerte, así como una tendencia positiva de la cobertura bancaria en zonas como Miramar y Garabito. Por otra parte, los créditos personales son considerablemente menores con un 37%, por lo que se consideran el producto menos demandado, situación que se asocia a factores como el acceso limitado o la percepción de riesgo entre los clientes captados según las características socioeconómicas persistentes en algunas regiones.

#### **5.4 VARIABLE N°4** Establecer los beneficios financieros a las empresas, colaboradores y entidad bancaria con la implementación del programa de encadenamiento

Los principales beneficios otorgados a empresas y colaboradores fidelizados por medio del programa de encadenamiento incluyen, en el caso de las empresas, la cobertura de exoneraciones y mayor acceso a capacitación financiera y bancaria. Además, el acceso al crédito se facilita en condiciones preferenciales, así como beneficios económicos por medio de descuentos, promociones y valores agregados con comercios por medio del programa MÁSBNFICIOS. Esto refleja la participación del Banco Nacional en la promoción de alianzas comerciales y su compromiso con el desarrollo económico nacional.

Por otra parte, los colaboradores se ven beneficiados por la exoneración de anualidades, así como ven aliviadas algunas cargas financieras recurrentes, lo cual permite ver el compromiso de la entidad financiera con la seguridad económica de los clientes. A su vez, el acceso a asesorías y atención personalizada fomenta la educación bancaria y el uso consciente

de los productos y servicios que pueden adquirir por medio del programa de encadenamiento como clientes del Banco Nacional.

En este contexto, se suma la credibilidad, rentabilidad y eficiencia de esta entidad bancaria en la gestión de fondos de operadora de pensiones, aspecto en el cual el Banco Nacional destaca estadísticamente en rendimientos y comisiones del Fondo de Capitalización Laboral (CFL), ocupando la segunda posición en rentabilidad a diez años con un 8,97%, así como en rentabilidad a cinco años con un 8,46%, en ambos casos siendo superados únicamente por la operadora BCR-Pensión.

**5.5 VARIABLE N°5** Indicar la utilidad generada en los indicadores de captación en los productos de apertura de cuentas para el pago de planillas y los traslados de operadora de pensiones hacia BN Vital del segundo semestre del 2024 para conocer el rendimiento

La rentabilidad de los indicadores refleja una captación elevada principalmente en servicios como la apertura de cuentas y el pago de planillas, así como los traslados de operadora de pensiones a BN Vital durante el periodo de estudio. Según indican los datos, se puede interpretar una alta aceptación de ambos servicios y una integración de casi el total de los colaboradores de las empresas participantes del programa de encadenamiento, además de una función estratégica para fortalecer el posicionamiento del Banco Nacional en la región pacífico por medio de otros productos y servicios.

Del año 2023 al 2024 se evidencia importantes aumentos en los ingresos por operadora de pensiones, alcanzando un incremento del 34%, fenómeno visto en ingresos por comisiones a razón de apertura de cuentas, transferencias y uso de tarjetas de débito y crédito en aproximadamente el 20%. Esto nuevamente posiciona el traslado de operadora de pensiones y

la apertura de cuentas como servicios estratégicos para aumentar la bancarización en la zona del Pacífico a través del programa de encadenamiento.

El análisis vertical del estado de situación financiera durante el 2023 posiciona la cartera de créditos como al activo más importante para la institución en este periodo con un 58,49%, por otra parte, las obligaciones con el público es el pasivo que ocupa un mayor porcentaje (77,56%). En relación con este dato, el análisis horizontal refleja un aumento en la cartera de créditos de aproximadamente el 2.16% para el periodo 2024, lo cual puede relacionarse a la captación de clientes por medio del programa de encadenamiento que han adquirido este producto, aumentando también las obligaciones con el público en casi un 3%, hecho relacionado con la apertura de cuentas.

Lo anterior se sustenta con indicadores de resultados como el ingreso financiero en función del ingreso total, el cual presenta una tendencia creciente en casi el 4%, el cual mantiene relación con el aumento paralelo del gasto financiero en función del gasto total, el cual ha aumentado en aproximadamente el 8,5%. En cuanto al balance, destaca un ligero aumento en el activo productivo en relación con el activo total, así como se observa nuevamente el rol de la cartera crediticia en el activo total, aumentando en un 2% y en activo productivo en un 3%. Finalmente, la eficiencia operativa ha crecido en casi el 5% durante el periodo 2024.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## **6.1 CONCLUSIONES**

Las conclusiones y recomendaciones de la investigación plantean las consideraciones finales a las cuales permite llegar una investigación, tras un proceso de recuperación de datos y aplicación de técnicas para el análisis de la información. En este caso se ha aplicado técnicas cualitativas que permiten desglosar los resultados obtenidos, de forma que se clasifican en variables de estudio y permiten conducir la investigación de manera ordenada a dar respuesta al problema y objetivos iniciales.

Según señalan Mendoza y Hernández (2018) con respecto a las conclusiones “no se trata de repetir los resultados, sino de resumir los más importantes y su significado” (p. 590). Las conclusiones, por ende, deben tener coherencia con los hallazgos, de manera que la investigación permita tomar decisiones favorables para responder al problema. A continuación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones consideradas pertinentes en función de los resultados obtenidos.

### ***6.1.1 Conclusión General***

La investigación permite concluir, desde una perspectiva general y en función de las diferentes variables analizadas que el programa de encadenamiento tiene un nivel beneficioso de rentabilidad para el Banco Nacional, lo cual se ve reflejado en los resultados exitosos de captación por medio de la atracción de planilla y traslado de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial de Puntarenas.

Además, los diferentes servicios financieros ofrecidos por la entidad en condiciones preferenciales, tanto a colaboradores como a las empresas beneficiadas por el programa han permitido aumentar la cartera de crédito, así como los ingresos por concepto de apertura de cuentas y comisiones por uso de tarjetas de débito, crédito y transacciones, reflejado en un nivel adecuado y creciente de eficiencia operativa durante el periodo 2023 – 2024.

### **6.1.1 Conclusiones Específicas**

Las conclusiones específicas responden a los objetivos específicos planteados inicialmente y en torno a los cuales se desarrolla la investigación, a partir de los cuales se considera que:

- El proceso de encadenamiento se ha consolidado como una estrategia efectiva de captación de clientes para la entidad bancaria en la zona comercial de Puntarenas, favoreciendo la apertura de cuentas para pago de planillas y el traslado de operadoras de pensiones. La respuesta positiva de las empresas evidencia el éxito de esta iniciativa, especialmente en Monteverde, Puntarenas y Esparza, donde sectores estratégicos como el turismo y el transporte marítimo han impulsado su crecimiento. Esto sugiere una oportunidad para ampliar el programa y fortalecer su impacto en otros sectores productivos.
- Evidenciado por la afiliación de más de 700 nuevos clientes en las 20 empresas seleccionadas para el análisis. Esta cifra refleja no solo una alta aceptación del programa, sino también su impacto tangible en la apertura de cuentas para el pago de planillas y el traslado de operadoras de pensiones. La respuesta positiva de las empresas involucradas sugiere un notable potencial de expansión del programa hacia otras regiones y sectores productivos, donde podría replicarse este modelo de vinculación financiera como una herramienta clave para el fortalecimiento económico regional y la fidelización de clientes.
- Los tipos de servicios financieros ofrecidos por el Banco Nacional de Costa Rica muestran una tendencia positiva en la preferencia de los nuevos clientes adquiridos a través del programa de encadenamiento. Las cuentas para el pago de salario y el traslado de pensiones destacan con los mayores niveles de alcance, alineándose con los objetivos de la entidad en términos de rentabilidad. Servicios digitales también presentan una alta aceptación, evidenciando la preferencia por soluciones electrónicas. En contraste, las

tarjetas de crédito y BN Rapiditos registran una menor demanda, posiblemente influenciada por el nivel de endeudamiento de los clientes y la baja necesidad del servicio en la zona estudiada.

- En resumen, el programa de encadenamiento del Banco Nacional en la zona comercial de Puntarenas ofrece una variedad de servicios financieros que han fortalecido significativamente la relación entre la entidad y el sector empresarial local. La aceptación del traslado de operadora de pensiones ha sido notable y ha contribuido positivamente a la liquidez institucional, al consolidar recursos financieros de manera estable y a largo plazo. Asimismo, la captación de clientes mediante herramientas digitales como SINPE Móvil y BN Móvil, facilitando la realización de transferencias y promoviendo una mayor bancarización a través del uso de plataformas tecnológicas accesibles y eficientes.
- Paralelamente, el programa ha potenciado el alcance de productos crediticios, permitiendo un aumento en la colocación de préstamos y tarjetas de crédito, especialmente en empresas pertenecientes a sectores clave como el turismo, el comercio y el transporte. Estos resultados evidencian que el programa de encadenamiento no solo amplía la oferta de servicios financieros, sino que también fortalece el posicionamiento del Banco Nacional como un actor estratégico en el desarrollo económico de la región.
- Los indicadores de captación en la zona comercial de Puntarenas reflejan una aceptación exitosa del programa de encadenamiento, especialmente en la apertura de cuentas para el pago de planillas y el traslado de operadora de pensiones, lo que ha permitido fortalecer la cartera de clientes y estabilizar el flujo de ingresos del Banco Nacional. Destacan los servicios digitales en la mayoría de los clientes, con menor uso en zonas de acceso limitado a la tecnología, mientras las tarjetas de crédito superan los créditos personales, asociado a posibles factores socioeconómicos y una mayor percepción de riesgo financiero en algunas regiones.

Se evidenció una mayor captación en el traslado de operadoras de pensiones en zonas como Barranca y Garabito, lo que refleja una respuesta favorable de las empresas y trabajadores a esta modalidad, posiblemente debido a una mejor orientación comercial o mayor concentración de actividades formales. No obstante, la menor incidencia en Miramar representa una oportunidad de mejora, ya sea mediante el fortalecimiento de la presencia institucional o el ajuste de estrategias de comunicación y vinculación en esa zona.

- Por otra parte, en lo referente a productos crediticios, Miramar destaca con una mayor captación, lo que demuestra un entorno propicio para la colocación de préstamos y tarjetas de crédito; mientras que El Roble y Barranca presentan niveles más bajos, lo que sugiere la necesidad de explorar causas como el perfil económico de los clientes o barreras en los procesos de solicitud. Estos hallazgos permiten al Banco Nacional ajustar sus estrategias de captación de manera focalizada, optimizando su alcance e impacto en función de las dinámicas económicas y sociales particulares de cada zona.
- El programa de encadenamiento brinda importantes beneficios financieros tanto a empresas como a colaboradores, destacando exoneraciones, acceso preferencial a créditos y capacitación financiera. Las empresas obtienen ventajas económicas mediante descuentos y promociones, fortaleciendo alianzas comerciales y el desarrollo económico. Los colaboradores, por su parte, reciben alivios en cargas financieras y asesoría personalizada, promoviendo una gestión responsable de sus productos bancarios. Además, la entidad se posiciona como una de las más rentables en la gestión de fondos de pensiones, consolidando su credibilidad y eficiencia en el sector financiero.

Los resultados del análisis evidencian que el programa de encadenamiento del Banco Nacional ha generado beneficios significativos en términos de acceso a crédito y financiamiento, posicionándose como una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico de las empresas afiliadas. La captación de productos crediticios, como

préstamos empresariales y personales, así como tarjetas de crédito, ha mostrado un comportamiento positivo en las zonas intervenidas, lo cual refleja una mayor confianza del cliente en la entidad bancaria y un aprovechamiento efectivo de las condiciones preferenciales ofrecidas a través del programa.

- Paralelamente, el rendimiento de los fondos de pensiones trasladados a la operadora asociada al Banco ha fortalecido la seguridad financiera de los trabajadores afiliados, asegurándoles una mejor proyección para su futuro y promoviendo el ahorro a largo plazo. Este doble impacto, tanto en el financiamiento como en la protección del capital de los clientes, consolida al programa como un mecanismo integral que no solo promueve la inclusión financiera, sino que también refuerza la estabilidad económica de los beneficiarios y fortalece la fidelización hacia la institución.
- La rentabilidad de los indicadores demuestra un crecimiento significativo en la captación de clientes a través del programa de encadenamiento, destacando la apertura de cuentas y el traslado de operadora de pensiones como servicios clave, fortaleciendo la bancarización en la zona del Pacífico. La cartera de créditos destaca como principal activo del banco y se vincula a la captación exitosa de clientes por medio de este producto. En términos generales, el banco evidenció mejoras en eficiencia operativa, ingresos financieros y activos productivos, consolidando su posicionamiento y estabilidad en la región. La aceptación casi total del traslado de operadora de pensiones por parte de las empresas y sus colaboradores ha favorecido el flujo constante de fondos hacia la entidad, impactando de forma directa en su liquidez y en la consolidación de relaciones comerciales sostenibles. A su vez, este comportamiento ha fortalecido la cartera de crédito, que se posiciona como uno de los activos más importantes del estado de situación financiera, en estrecha conexión con los saldos registrados en obligaciones con el público y obligaciones con empresas, pasivos que reflejan el dinamismo en la captación y gestión de recursos.

- Además, la creciente demanda de productos crediticios y digitales, como préstamos, tarjetas de crédito y plataformas transaccionales como BN Móvil y SINPE Móvil, refuerza el rol del programa como un instrumento de desarrollo financiero integral. En conjunto, estos resultados validan la efectividad del encadenamiento como estrategia para incrementar la utilidad institucional y el rendimiento operativo de la entidad bancaria.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Las conclusiones establecidas conducen a plantear las sugerencias que se detallan a continuación, ordenadas por cada variable de estudio:

- Se recomienda ampliar la cobertura del programa en sectores estratégicos como el turismo y el transporte marítimo en Monteverde, Puntarenas y Esparza, aprovechando su impacto positivo en la captación de clientes y fortaleciendo alianzas con empresas clave que puedan favorecer la rentabilidad de la entidad bancaria. Mejorar el alcance del programa de encadenamiento puede tener un impacto positivo sobre la rentabilidad del Banco Nacional en las oficinas regionales, conforme a los resultados obtenidos de la aceptación empresarial e individual, siempre que la estrategia de promoción sea la adecuada y el análisis del contexto responda las necesidades locales de financiamiento.
- A nivel sectorial, puede ser beneficioso incluir sectores económicos emergentes como la pesca artesanal, microempresas del comercio informal, y emprendimientos liderados por mujeres y jóvenes. Estos grupos podrían beneficiarse de condiciones de financiamiento accesibles y educación financiera adaptada, además, tendría un impacto positivo sobre la alfabetización e inclusión bancaria, buscando una mayor comodidad y conocimiento con el uso de productos y servicios financieros cuya captación repercute positivamente en los resultados financieros del banco.

- Es esencial la intervención geográfica focalizada, lo cual puede darse reforzando la presencia institucional en zonas con menor captación actual, como Miramar (para pensiones) y El Roble y Barranca (en productos crediticios), mediante campañas de sensibilización, asesoría financiera presencial y alianzas con actores locales. Esto puede mejorar la cobertura del Programa de Encadenamiento en cuanto a la aceptación y captación de clientes por medio de productos que comúnmente no se solicitan en algunas comunidades por falta de conocimiento.
- Se sugiere reforzar la promoción de servicios digitales como BN Móvil y SINPE Móvil en zonas con menor acceso tecnológico, mediante campañas de educación financiera y capacitación para fomentar su adopción, considerando la facilidad que supone con el uso de dispositivos móviles como el teléfono celular y los beneficios que aporta para la seguridad económica en cuanto al menor uso del efectivo, así como asesorías financieras dirigidas a las empresas y sus colaboradores, con énfasis en el manejo responsable del crédito, el ahorro para pensiones y la planificación financiera personal.
- La importancia de dar seguimiento a los resultados del Programa de Encadenamiento permite sugerir la necesidad de establecer indicadores de rendimiento claros y sistemas de monitoreo por zona y sector, que permitan evaluar el crecimiento sostenido del programa y realizar ajustes dinámicos a la estrategia de expansión. Con este seguimiento, el personal responsable de promover este programa puede disponer de información relevante para identificar las oportunidades de mejora que pueden incrementar la captación de productos y/o servicios específicos, conociendo sus costos y beneficios esperados para valorar el riesgo de manera adecuada.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

El análisis de la información recopilada y las conclusiones a las cuales permitió llegar en relación con los hallazgos obtenidos sobre los factores de mayor incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional del Programa de Encadenamiento son la base para el planteamiento de la propuesta que se desarrolla a continuación.

## 7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategia Integral de Expansión, Innovación, Captación y Rentabilidad para el Crecimiento Sostenible del Programa de Encadenamiento.

## 7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

Banco Nacional de Costa Rica.

## 7.3 OBJETIVOS

### 7.3.1 *Objetivo General de la Propuesta*

#### 7.3.1 *Objetivo Específicos de la Propuesta*

- A. Ampliar la cobertura del programa de encadenamiento en sectores estratégicos y regiones con alto potencial de bancarización.
- B. Potenciar la adopción de servicios financieros digitales mediante campañas de educación y capacitación.
- C. Optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad del banco mediante una estrategia integral.

## 7.4 CRONOGRAMA

**Cuadro 1.** Cronograma de Actividades

Actividad	Persona Encargada
Realizar estudios de mercado y análisis de viabilidad para ampliar la cobertura del programa en sectores clave como turismo, transporte marítimo y comercio en Monteverde, Puntarenas y Esparza.	Equipo de Marketing, Gerencia de Banca Empresarial.

Diseñar e impartir talleres, webinars y material educativo sobre el uso de BN Móvil, SINPE Móvil y otros servicios digitales, enfocándose en clientes de zonas con menor acceso tecnológico.	Departamento de Innovación y Transformación Digital, Área de Atención al Cliente.
Revisar y ampliar el catálogo de descuentos y promociones del programa, alineándolo con las necesidades y preferencias de los clientes fidelizados a través del encadenamiento.	Área de Mercadeo y Publicidad, Gerencia Comercial
Implementar estrategias de gestión de cartera para mejorar la captación de clientes, aumentar el uso de productos financieros clave y reducir costos operativos.	Gerencia Financiera.
Establecer indicadores de desempeño y realizar reportes periódicos sobre el crecimiento en captación, adopción de servicios financieros y rentabilidad de los productos vinculados al encadenamiento.	Unidad de Evaluación y Control, Gerencia General.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

### 7.4.1 Cronograma Diagrama de Gantt

Objetivo	Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Ampliar la cobertura del programa de encadenamiento en sectores estratégicos y regiones con alto potencial de bancarización	Estudio de mercado	Mercadeo y Ventas				
	Análisis de viabilidad	Banca Empresarial				
Potenciar la adopción de servicios financieros digitales mediante campañas de educación y capacitación.	Talleres y Webinars	Atención al cliente				
Optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad del banco mediante una estrategia integral.	Revisión del catálogo de descuentos y promociones	Mercadeo y Publicidad				
	implementación de estrategias de gestión de cartera	Gerencia Comercial y Gerencia Financiera				
	Implementación de indicadores de desempeño	Evaluación y Control				
	Reportes periódicos	Gerencia General				

Fuente: Elaboración propia (2025).

## 7.5 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Las actividades que se proponen se detallan a continuación deben realizarse de manera ordenada y atendiendo a las particularidades que se exponen a continuación.

### 7.5.1 Identificación y expansión del programa de encadenamiento en sectores estratégicos

En esta etapa de la propuesta se realizar un estudio de mercado para identificar empresas con alto potencial de afiliación, analizando las necesidades financieras de estos sectores para

diseñar estrategias de captación efectivas. Además, se establece alianzas con empresas clave y se ofrece beneficios exclusivos para incentivar la apertura de cuentas y el traslado de operadora de pensiones, implementando visitas comerciales y campañas informativas dirigidas a empresarios y colaboradores, priorizando sectores con alta actividad económica.

### ***7.5.2 Implementación de campañas de educación y capacitación en servicios digitales***

Se diseña material educativo (videos, infografías, guías prácticas) sobre los beneficios y uso de BN Móvil y SINPE Móvil para desarrollar e impartir talleres presenciales y virtuales para clientes y colaboradores de empresas afiliadas. Además, se debe crear una estrategia de comunicación digital y presencial para divulgar la información en redes sociales, oficinas bancarias y puntos de contacto con clientes, así como realizar encuestas y mediciones de satisfacción para evaluar la efectividad de las capacitaciones y ajustar la estrategia según los resultados.

### ***7.5.3 Fortalecimiento de incentivos y beneficios del programa***

Se realiza encuestas y estudios de preferencia para identificar los beneficios más valorados por los clientes, además de negociar con comercios aliados para ampliar el catálogo de descuentos y promociones en sectores de mayor interés para los afiliados. Asimismo, se implementa estrategias de comunicación para difundir las ventajas del programa entre los clientes y se establece un sistema de monitoreo para evaluar el impacto de los incentivos en la captación y fidelización de clientes.

### ***7.5.4 Optimización de la rentabilidad y eficiencia operativa***

Se implementa herramientas de análisis financiero para evaluar la rentabilidad de los servicios bancarios ofrecidos a través del programa de encadenamiento y se diseña estrategias para reducir costos administrativos y operativos asociados a la gestión de nuevas cuentas y

traslados de operadora de pensiones. Además, se enfatiza en la segmentación de clientes para ofrecer productos personalizados y aumentar la rentabilidad de cada cuenta captada.

### ***7.5.5 Monitoreo y evaluación del impacto del programa***

Se aplica los indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la captación de clientes, adopción de servicios digitales y crecimiento en ingresos financieros y se realiza reportes periódicos con análisis de datos sobre el impacto del programa. Además, conviene realizar auditorías periódicas para identificar oportunidades de mejora en la estrategia de encadenamiento y comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas y ajustar la estrategia según las necesidades del mercado.

**ANEXO****DECLARACION JURADA****Declaración Jurada**

Yo, Roy Morera Vega , mayor de edad, cédula de identidad número 6-0411-0300 , en condición de egresado(a) de la carrera de Nombre de la carrera de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "La rentabilidad del programa de "Encadenamiento" en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2023." es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el (27) de (enero) del año dos mil veinticinco.

**ROY JESUS**  
**MORERA**  
**VEGA**  
**(FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
ROY JESUS  
MORERA VEGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.01.27  
08:31:02 -06'00'

Roy Morera Vega

Cédula de identidad: 6-0411-0300

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Puntarenas, Esparza

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Roy Morera Vega con número de identificación 604110300 autor del trabajo de graduación titulado “La rentabilidad del programa de “Encadenamiento” en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2024.” presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

**ROY JESUS  
MORERA  
VEGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por ROY JESUS  
MORERA VEGA (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.24  
16:39:17 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

## CARTA DEL TUTOR

San José, 29 de mayo de 2025.

**Señores**  
**Carrera de Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Roy Jesus Morera Vega, cédula de identidad número 6-0411-0300, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado La rentabilidad del programa de "Encadenamiento" en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2024. El cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**ALEXANDER**  
**CORDERO**  
**CESPEDES (FIRMA)**  
**MBA. Alexander Cordero C., Lic.**  
**Cédula identidad N. 1 732 096**  
**Carné Colegio Profesional N. 5813**

Digitally signed by  
ALEXANDER CORDERO  
CESPEDES (FIRMA)  
Date: 2025.05.29 17:18:54  
-06'00'

## CARTA DE LECTOR

23 de junio de 2025

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

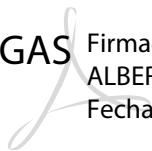
El estudiante **Roy Jesus Morera Vega**, cédula de identidad **6-0411-0300** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La rentabilidad del programa de “Encadenamiento” en la atracción de planillas y traslados de operadora de pensiones del Banco Nacional de Costa Rica en la zona comercial Puntarenas en el período del segundo semestre del 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Finanzas y Banca**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS**  
**ZUÑIGA (FIRMA)**



Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.23 21:19:54 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.