

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE  
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA  
VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**“ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD CREDITICIA SOBRE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS CENTRALES (FÁBRICA DE  
OPERACIONES) BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.”**

**TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN BANCA Y GESTIÓN FINANCIERA -  
VERSIÓN I**

**ZUBIETA TERRAZAS JUAN MARCELO**

**Sucre - Bolivia  
2024**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Al presentar este trabajo como requisito previo a la obtención del Diploma en Banca y Gestión Financiera de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Juan Marcelo Zubieta Terrazas

Sucre, septiembre de 2024.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a mis padres quienes lo dan todo por nosotros para que cumplamos nuestros sueños y nuestras metas. A mi esposa por ser un apoyo incondicional sobre todo en momentos duros que nos tocó pasar. A nuestros docentes a quienes por medio de sus conocimientos nos ayudan a desenvolvernos en un mundo cada vez más competitivo.

**Juan Marcelo Zubieta Terrazas**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para la realización del presente trabajo de investigación agradezco a Dios por la oportunidad de poder seguir avanzando en este camino que nos regaló que es la vida.

A mis hijos que si nos los tuviera, mi vida no sería igual. Cada vez que los veo, me doy cuenta de que estoy frente a los retratos vivos de su madre y yo, y al mismo tiempo siento más ganas de trabajar y seguir con el objetivo de alcanzar mis metas. Ustedes son mi principal motivación.

Gracias hijitos.

**Juan Marcelo Zubieta Terrazas**

## ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHOS .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación .....	4
1.3 Metodología de la Investigación.....	6
1.3.1 Tipo de Investigación.....	6
1.3.2. Método de Investigación.....	6
1.3.2.1. Método de análisis.....	6
1.3.3.2. Deductivo .....	7
1.3.3.3. Bibliográfico .....	7
1.3.5 Instrumentos .....	8
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos .....	8
CAPÍTULO II.....	9
DESARROLLO .....	9
2.1. Marco teórico.....	9
2.1.1. Marco conceptual .....	9
2.1.1.1. El sistema financiero .....	9
2.1.1.2. Las instituciones financieras.....	9
2.1.1.3. Los activos financieros .....	9
2.1.1.4. El mercado financiero.....	10

2.1.1.5. Función del sistema financiero .....	10
2.1.1.6. Funciones de la Banca Comercial .....	10
2.1.1.7. La intermediación financiera .....	11
2.1.1.8. El negocio bancario .....	11
2.1.1.9. Productividad.....	11
2.1.1.10. Administración de operaciones.....	12
2.1.1.11. Importancia de la administración de operaciones.....	12
2.1.1.12. Proceso .....	12
2.1.1.12.1. Análisis de procesos .....	13
2.1.2. Marco contextual .....	13
2.2. Información y datos obtenidos .....	17
2.2.1. Organización y criterios de consolidación del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz	17
2.2.1.1. Cambios en la organización .....	18
2.2.2. Proceso crediticio de la Fábrica de Operaciones .....	21
2.2.2.1. Descripción de la necesidad .....	21
2.2.3. Análisis horizontal de los Estados Financieros .....	23
2.2.3.1. Análisis horizontal del Balance General.....	23
2.2.2.2. Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	25
2.2.3. Ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad de los estados financieros. ....	26
2.2.4. Comparación de costo beneficio respecto a la implementación de una Fábrica de operaciones. ....	28
2.2.4.1. Beneficio costo sin la implementación de la Fábrica de operaciones .....	28
2.2.4.2. Beneficio costo con la implementación de la Fábrica de operaciones .....	29
2.3. Análisis y discusión .....	30
CAPÍTULO III .....	32
CONCLUSIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA .....	33
ANEXOS .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Compañías que conforman el Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz.....	17
Tabla 2: Porcentajes de los activos y los ingresos.....	18
Tabla 3: Análisis horizontal del Balance General (Bs.).....	23
Tabla 4: Análisis horizontal del Estado de Resultados (Bs.).....	25
Tabla 5: Razones de Liquidez.....	26
Tabla 6: Ratios de actividad.....	27
Tabla 7: Ratios de Rentabilidad.....	27
Tabla 8: Ingresos – Egresos 2009 a 2015.....	28
Tabla 9: Beneficio costo sin Fábrica de operaciones.....	28
Tabla 10: Ingresos – Egresos 2016 a 2022.....	29
Tabla 11: Beneficio costo con Fábrica de operaciones.....	29

## RESUMEN

El presente estudio trata sobre la implementación de la Fábrica de Operaciones Crediticia en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A y como se evidencia una productividad en dicha entidad financiera por la implementación de la Fábrica de Operaciones, hasta la gestión 2022. Para ello se utilizó los métodos analítico, deductivo y bibliográfico; de igual manera la técnica de la revisión documental. Los resultados alcanzados gracias al empleo de los instrumentos fueron:

Los activos tuvieron una variación positiva del 60% con relación a la gestión 2015 así mismo se evidencia que los bienes de uso tuvieron un incremento del 11%. En lo que respecta al pasivo y de patrimonio se evidencia que el pasivo tuvo un incremento del 61% teniendo un porcentaje elevado en obligaciones con entidades financieras el cual incrementó en un considerable porcentaje, por lo que ello no es tan recomendable para la entidad.

También se calcularon Ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad, los mismos son positivos y muestran el crecimiento económico financiero del Mercantil Santa Cruz S.A, lo que viene a ser la productividad. Finalmente, el cálculo del beneficio-costos, demuestra que gracias a la implementación de la Fábrica de Operaciones existe mayor utilidad para el banco.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios ha producido cada insumo (mano de obra, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un período de tiempo. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de la producción para cada factor o recurso utilizado, en cuyo caso se entiende por eficiencia lograr la mejor o máxima eficiencia con el menor número de recursos posibles. En otras palabras, cuantos menos recursos se necesiten para producir la misma cantidad, mayor será la productividad y; por tanto, la eficiencia (Rojas, 2017).

Se identificó teoría relacionada al tema en cuestión para conformar el estado del arte, como se muestra a continuación:

Un reciente estudio de la Consultora PwC identifica seis áreas principales en las que las instituciones de servicios financieros están enfocando sus esfuerzos en ese sentido: 1) Comprender mejor la fuerza laboral; 2) Reconfigurar las funciones de los encargados de guiar el cambio en la empresa; 3) Abrazar las economías de plataforma; 4) Mejorar las habilidades digitales del personal; 5) Traer una mentalidad ágil a la cultura de la empresa; y 6) Dominar el trabajo digital.

En cuanto a la primera área, según PwC, solo un 27% de empresas monitorea las actividades de los trabajadores y el tiempo que dedican a cada una de ellas; y la diferencia con aquellos que no realizan ningún tipo de seguimiento es una mejora del 41% en la **productividad**. Esto se vuelve crucial al momento de pasar al segundo punto, ya que más del 41% de las empresas participantes de dicho estudio gasta alrededor de 20% de su presupuesto en transformar la institución.

El tercer punto se relaciona con una evolución en lo que entendemos por capital. Actualmente existen tres formas nuevas de capital, cruciales si se quiere generar valor y base; además, del éxito de empresas como Uber o Airbnb, entre otras, incluidas las fintech. El primero es el

“capital de comportamiento”, que se obtiene a través del seguimiento o monitoreo de algunas actividades –la frecuencia con la que alguien toma un taxi para ir a trabajar, por ejemplo-. El segundo tipo es el “capital cognitivo”, inherente a los algoritmos que permiten el funcionamiento de este tipo de iniciativas; y el tercero es el “capital del network”, referido a la conexión entre persona y máquina que toda empresa debe desarrollar. El vínculo entre la información, los algoritmos correctos y la practicidad de la digitalización permite que una empresa ofrezca soluciones “a medida” a las necesidades de un consumidor, ahorrando costos y ampliando la cartera de clientes.

Las tres últimas áreas señaladas se relacionan entre sí. La digitalización es un aspecto clave si se quiere mejorar la productividad, por lo que se necesita capacitación constante para garantizar que los colaboradores están actualizados en tecnología y en las formas más eficientes de desarrollar su trabajo. Sin embargo, de acuerdo con la última encuesta de PwC a los principales CEO (Chief Executive Officer =Director Ejecutivo) del mundo, un 75% siente que hay un desnivel de capacidades digitales en la industria. (Castañeda, 2021)

Banco Mercantil Santa Cruz S.A optó por un modelo centralizado para poder tener las carpetas crediticias no en físico sino en digital, para ello fue necesario la implementación de nuevos sistemas y una fuerte inversión tecnológica en máquinas scanner que permitan realizar el trabajo en el menor tiempo posible y un sistema capaz de almacenar la suficiente información que este proceso implicaría. El sistema tiene la capacidad de almacenar la suficiente información de toda la documentación digitalizada, la misma debería tener un orden de fácil almacenamiento y búsqueda en el sistema de manejo interno, de igual manera la revisión de documentos en forma simultánea y en línea por distintas áreas y ciudades del país.

Al implementar el sistema lo que se busca es un acceso a la información de forma ágil, clara y oportuna de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de otorgar un crédito, las áreas principales son; el área Comercial, el área de Riesgo Crediticio, el área Legal y el área de Liquidaciones y Seguimientos; la necesidad que las mismas puedan tener la capacidad de realizar el seguimiento y el control de la operación al mismo tiempo y en línea. Que las

operaciones crediticias tengan un *flujo a seguir*, donde las diferentes áreas puedan verificar las observaciones que se puedan generar, realizar el seguimiento del avance del mismo y pueda existir una relación entre las diferentes áreas y un mejor trabajo en equipo.

El control de los documentos y tiempos de atención es una de las mayores necesidades de la Entidad Financiera, ya que el objetivo principal de la implementación de la “Fábrica de Operaciones” fue mejorar la calidad del control de los documentos exigidos para la otorgación de créditos, que los mismos cumplan los requisitos exigidos según la política crediticia y de acuerdo a la Normativa vigente de la documentación mínima requerida; adicionalmente se requería poder medir los tiempos de atención, ya que al tener un Flujo Crediticio con un historial del mismo permitiría tener un control preciso de los tiempos de ejecución en cada área de cada proceso crediticio, aspecto primordial para poder tomar medidas correctivas y de mejoras continuas en busca de mejorar la *Productividad* de la Fábrica de Operaciones, al medir los tiempos se puede tener cuantificado los tiempos que se tienen para otorgar préstamo y sobre todo se podrá mejorar tiempos en las diferentes áreas que intervienen en el Flujo Crediticio. (Palacios, 2018).

A partir de estas necesidades se puede apreciar que la misma va de la mano por la capacidad de mejorar la productividad del BMSC; sin embargo, surge el problema de: ¿Cómo medir la productividad crediticia a partir de la implementación de la fábrica de Operaciones en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A., gestión 2016 - 2022?

Razón por lo cual el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. comenzó la implementación de la Fábrica de Operaciones en busca de Digitalizar el Banco siguiendo básicamente 3 etapas: la primera desarrollar nuevos productos y canales, dejando atrás la Banca tradicional y buscando una nueva forma de llegar a segmentos de clientes con productos específicos y canales de alcance actuales; la segunda, de adaptación de la infraestructura tecnológica, sistemas de almacenamiento masivos, máquinas de digitalización de manera masiva, ordenadores internos; y la última, de cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

## 1.2 Justificación

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, los márgenes de intermediación financiera, es decir, la diferencia entre la tasa promedio de los activos productivos del Mercantil Santa Cruz S.A. y su costo de fondos, se estrecha cada vez más. Y si a eso se agrega, el deterioro de la calidad crediticia explicado por la desaceleración e incluso recesión económica que se vislumbra en algunos sectores de actividad, obliga a tomar varias alternativas de defensa; entre ellas, la promoción de la innovación a lo interno de las organizaciones, como parte de la cultura empresarial motivando a todos los colaboradores a pensar en nuevas ideas para su implementación y paralelamente, ejecutar un plan agresivo y apasionado de lucha contra los gastos operativos del negocio, ya sea rediseñando los procesos; eliminando duplicidades; midiendo y mejorando la productividad por colaborador o bien, incorporando las nuevas tecnologías de información para digitalizar la empresa.

Poner en práctica estas medidas se ve recompensado no solo por la mejora significativa en el servicio al cliente, y por la atracción de las nuevas generaciones digitales, millennials sino especialmente por la reducción en los costos operativos de brindar los servicios. (Corrales, 2019).

Con la implementación de la Fábrica de Operaciones el BMSC logro conseguir los siguientes beneficios:

- Controlar el flujo de Operaciones que ingresan a Fábrica, un aspecto importante para la mejora de la productividad considerando que se puede realizar mediciones cuantitativas, medir los meses de mayor volumen de ingreso y tomar medidas para una mejor operativa en los flujos crediticios.
- Expediente único y completo en cada operación, las carpetas crediticias ingresan a la Fábrica de Operaciones bajo un estricto control y revisión de la documentación presentado con el fin que las mismas sigan el Flujo establecido, cumpliendo con lo exigido en las políticas crediticias del BMSC.

- En lo que respecta la digitalización documental, se consiguió un ahorro importante en costo y tiempo. Al momento de la implementación de la Fábrica de operaciones el BMSC realizó una importante inversión en la adquisición de nuevos equipos digitalizadores que permiten realizar la digitalización de las carpetas crediticias en pocos minutos, consiguiendo un ahorro importante en costos de archivos, ahorro en costos de tiempo y a un menor costo toda vez que toda la carpeta se la archiva en forma digital, teniendo acceso a la misma en forma rápida y segura en línea por las diferentes áreas que intervienen.
- De igual manera reducir las observaciones generadas por la implantación de un tratamiento uniforme y centralizado, al tener presencia en los nueve departamentos de Bolivia el BMSC logra consolidar una forma uniforme de trabajo, al delimitar las políticas y procedimientos uniformes; es decir, que la política crediticia y la documentación mínima requerida fue delimitada para todas las Sucursales consiguiendo una forma de trabajo uniforme en todas las Sucursales, reduciendo de esta manera considerablemente las observación por tema de interpretación a la normativa interna.
- Procesar las operaciones de crédito desde su carga hasta su desembolso, las carpetas de crédito en Fabrica de operaciones siguen un flujo asignado cada operación es registrada con un código asignada y archivada con el mismo; la misma comienza con la carga y la digitalización de la operación crediticia. Posteriormente debe pasar por las diferentes áreas que tiene la Fábrica de Operaciones consiguiendo tener una revisión integral y en menor tiempo hasta llegar al área de desembolso o liquidaciones donde llega a concluir el Flujo crediticio. En todo este proceso se logra obtener un control cualitativo y cuantitativo sobre la calidad de las carpetas crediticias, controlando a las diferentes áreas sobre el trabajo que se va realizando.
- Reportes estadísticos, al tener todo el proceso sistematizado se tiene la información de reportes y cuadros estadísticos al alcance de forma rápida a un costo bajo teniendo en cuenta que se cuenta con información oportuna para toma de decisiones.

La Fábrica de Operaciones es un modelo de procesamiento de créditos que permite agilizar, documentar, y depurar la calidad de las operaciones de crédito a través del control y validación en las distintas etapas del proceso, en cada una de las cuales les permite a sus participantes, gestionar de una manera sincronizada y ordenada el proceso de las operaciones crediticias. La cual permite mejorar la calidad de las operaciones de crédito, reduciendo los riesgos y la morosidad. Centralizando todo el proceso de crédito que impulsará la Institución Financiera. (WorkFlow, 2021).

### **1.3 Metodología de la Investigación**

#### **1.3.1 Tipo de Investigación**

##### **1.3.1.1 Investigación descriptiva**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque se describió las características más importantes de la Fábrica de Operaciones y como dicho procedimiento permitió generar productividad en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

##### **1.3.1.2 Investigación Documental**

Es documental por el uso de diferentes documentos que permitieron recopilar información secundaria, relacionada al banco y los procesos centrales en la Fábrica de Operaciones.

#### **1.3.2. Método de Investigación.**

##### **1.3.2.1. Método de análisis**

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación (Arias, 2014).

El método analítico sirvió para realizar el análisis de los resultados, a partir de descomponer cada componente o variable del estudio, esto fue útil para concretar el razonamiento lógico y análisis objetivo del estudio formulación de las conclusiones y recomendaciones.

### **1.3.3.2. Deductivo**

De acuerdo a Ander “es el razonamiento que, partiendo de casos generales, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (Ander E., 2015).

Este método sirvió para orientar el estudio inicialmente con información general sobre productividad en las entidades financieras, luego se especificó dicha información relacionada a analizar la Fábrica de Operaciones Banco en el Mercantil Santa Cruz S.A, gestión 2015 - 2022.

### **1.3.3.3. Bibliográfico**

Conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación (Tamayo, 2012).

El método bibliográfico posibilitó el diseño del marco teórico - contextual, a partir de fuentes primarias y secundarias encontradas en documentos físicos y digitales como memorias institucionales, artículos científicos, otras investigaciones y libros sobre la temática abordada.

## **1.3.4. Técnicas de investigación**

### **1.3.4.1. Revisión documental**

Es una técnica de observación complementaria, en el caso de un registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda (Hernández, 2014).

Esa técnica sirvió para recopilar información primaria que permitió resolver los objetivos planteados y conocer de mejor manera las operaciones realizadas en Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

### **1.3.5 Instrumentos**

Se utilizaron fichas bibliográficas para identificar la fuente de la información utilizada en la investigación.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la productividad crediticia de la implementación de una Fábrica de Operaciones, Banco Mercantil Santa Cruz S.A, gestiones 2015 - 2022.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Explicar el proceso crediticio de la Fábrica de Operaciones
- ✓ Realizar un análisis horizontal de los Estados Financieros para la determinación de la variación respecto a la implementación de una fábrica de operaciones.
- ✓ Calcular las ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad de los Estados Financieros.
- ✓ Realizar una comparación de beneficio costo respecto a la implementación de la Fábrica de Operaciones.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO**

### **2.1. Marco teórico**

#### **2.1.1. Marco conceptual**

##### **2.1.1.1. El sistema financiero**

El sistema financiero se define como un conjunto de instituciones que actúan y se interrelacionan bajo marco jurídico, normativo, político y social en común. Su objetivo es movilizar y canalizar los ahorros de las empresas públicas y privadas que tienen en exceso hacia la inversión, con el fin de cubrir las necesidades de las empresas públicas y privadas. O sea que une a empresas con exceso de liquidez con aquellas que son deficitarias, y que necesitan activos líquidos. Estas instituciones financieras hacen parte del sistema financiero, el cual se compone de tres elementos básicos: (Peña, 2016)

##### **2.1.1.2. Las instituciones financieras**

Es una institución que facilita servicios financieros a sus clientes o miembros. Probablemente los servicios financieros más importantes facilitados por las instituciones financieras es actuar como Intermediario financiero o intermediarios financieros. La mayor parte de las instituciones financieras están regulados por el gobierno; se encargan de actuar como intermediarias entre las personas que tienen recursos disponibles y las que solicitan esos recursos (Canales, 2016).

##### **2.1.1.3. Los activos financieros**

Son las herramientas (títulos) que utiliza el sistema financiero para facilitar la movilidad de los recursos. Éstos mantienen la riqueza de quienes los posea. Los activos financieros son emitidos por una institución y comprados por personas u organizaciones que desean mantener su riqueza de esta forma (Canales 2016).

#### **2.1.1.4. El mercado financiero**

El mercado financiero es un conjunto de instituciones financieras que permiten a las personas, empresas y gobiernos obtener el capital que necesitan para sus inversiones y operaciones. Estos mercados incluyen acciones, bonos, divisas, materias primas y otros activos financieros. (Samaniego, 2018).

#### **2.1.1.5. Función del sistema financiero**

El Sistema Financiero tiene como función la creación, el intercambio, la transferencia y la distribución de activos y pasivos financieros. Esto se lleva a cabo por medio de la producción y el suministro de una gama de servicios financieros, con una tecnología determinada por medio de la cual se negocian y transan, en una red de mercados donde opera una serie de instituciones y empresas especializadas, las cuales mantienen contacto con las unidades superavitarias (ahorrantes) y deficitarias (inversionistas). El Sistema Financiero se dedica no a la producción de bienes sino a la producción de servicios, llamados servicios financieros. (Benítez, 2018).

#### **2.1.1.6. Funciones de la Banca Comercial**

La función de la banca comercial es la intermediación financiera, que significa la canalización de los recursos provenientes de unidades económicas súper habitarias a aquellas deficitarias, la importancia de esta función, es una de las razones que justifica la regulación. Dentro de las funciones de intermediación financiera, un banco ofrece adicionalmente servicios de pagos y de custodia, una entidad financiera, evalúa las inversiones por cuenta del ahorrista; es decir, que el banco se hace temporalmente propietario de los recursos que son colocados, adicionando el elemento riesgo en la actividad, por factores de obsolescencia y variación de mercado. (Fábregas, 2016).

### **2.1.1.7. La intermediación financiera**

Se entiende por intermediación financiera el servicio que se hace para contactar a los poseedores de recursos financieros (dinero, bienes de capital, captación de recursos, etc.) con aquellas personas físicas o jurídicas que necesitan dichos recursos financieros (préstamos) para utilizarlos y generar utilidades (Escoto, 2019).

### **2.1.1.8. El negocio bancario**

En esta parte se describen las funciones y las operaciones de los bancos comerciales. En todo momento es necesario tener en cuenta que el fin buscado por los bancos comerciales es el beneficio económico y la rentabilidad y no el desarrollo social, siendo este último un objetivo de la banca de desarrollo y no de la banca comercial. Dentro de ellas las operaciones pasivas son todas aquellas en que la Banca Comercial capta del mercado el dinero necesario para su actividad, pagando una tasa de interés pasivo, y las actividades activas que corresponde a la colocación de recursos en el mercado financiero cobrando una tasa de interés activa. (Samudio, 2016)

### **2.1.1.9. Productividad**

Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es el que se refiere a la productividad ya que es central para el crecimiento económico de los países. En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se está usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre los resultados alcanzados (respecto a un plan) y el consumo total de recursos invertidos para lograr los resultados: (Jiménez, 2014)

Productividad = Producción Neta / Consumo Total

Productividad = (Prod. Bruta – Fallados) / (Rn + Ra)

Productividad = (Ventas +  $\Delta$  invent) / Costos Totales

Productividad = Valor Agregado / Costos

Para el sistema financiero el término productividad es definida de la siguiente manera:

Productividad = Resultados Logrados / Resultados Programados

#### **2.1.1.10. Administración de operaciones**

De acuerdo con Steven Nahmias, la administración de la producción y de las operaciones es el proceso que consiste en organizar a personas y recursos con el objetivo de crear un producto o servicio. Por su parte Richard Chase, Robert Jacobs y Nicolás Aquilano (2005) definen a la administración de operaciones como el diseño, la operación y la mejora que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa. (Nahmias, 1999).

#### **2.1.1.11. Importancia de la administración de operaciones**

El estudio de la administración de operaciones es importante por cuatro grandes motivos. El primero, es porque se debe entender cómo se organiza el personal dentro de una organización. El segundo, es porque la administración de operaciones ayuda a comprender como se producen los bienes o servicios. En tercer lugar, se estudia porque las operaciones son una de las partes de la organización que más costos genera. Y la última razón por la cual estudiamos la administración de operaciones es para evaluar el funcionamiento de la organización (Bernal, 2018).

#### **2.1.1.12. Proceso**

Cualquier serie de actividades desempeñadas por una organización que acepta insumos y los transforma en productos o servicios, idealmente de un valor mayor para la organización que los insumos originales. (Mayers, F. E. y J. R. Stewart. 2001).

### **2.1.1.12.1. Análisis de procesos**

“El análisis de procesos es una habilidad básica necesaria para comprender como opera un negocio” (Lawrence S. 2000). Ya que el análisis de procesos permite comprender el funcionamiento de una organización, también hace posible evaluar los estándares de desempeño de esta, para que de esta forma puedan ser mejorados y obtener nuevos estándares que permitan a la empresa ahorrar tiempo y dinero; dando como resultado que la organización sea más competitiva y productiva (Sarmiento, 2016).

### **2.1.2. Marco contextual**

#### **2.1.2.1. El sistema financiero**

El sistema financiero es el conjunto de entidades financieras autorizadas conforme a esta, que prestan servicios financieros a la población en general, con el objetivo de financiar actividades de inversión o posibilitar la adquisición de bienes y servicios. Un sistema Financiero tiene como meta la intermediación de un mayor volumen de recursos, de ofrecer mayores y mejores servicios y estar convenientemente preparado para responder a cualquier necesidad del mercado. El Sistema Financiero tiene por estructura a las entidades de intermediación financiera y a las entidades de servicios financieros. Las primeras se dividen en Entidades Bancarias y no Bancarias y las segundas son las entidades de servicios auxiliares. Para resumir, el sistema financiero lo forman:

- ✓ Las instituciones (autoridades monetarias y financieras entre ellas)
- ✓ Activos financieros que se generan.
- ✓ Los mercados en que operan.

De tal forma que los activos que se generan son comprados y vendidos por este conjunto de instituciones e intermediarios en los mercados financieros. El sistema financiero boliviano se encuentra representado por un conjunto de instituciones que posibilitan el intercambio de

fondos, transfiriendo los recursos de agentes económicos con capacidad excedentaria hacia otros deficitarios. (Ramírez, 2018)

### **-Funciones del sistema financiero**

El sistema financiero engloba mercados, intermediarios, empresas de servicios financieros. La principal misión del sistema es la canalización del ahorro hacia los proyectos de inversión, mediante unos términos de riesgo, rendimiento y vencimiento. Las principales funciones del Sistema Financiero son:

- ✓ Propiciar un escenario más eficiente de administrar los riesgos. Las compañías de seguro asumen los riesgos de sus clientes a cambio de una prima periódica. O bien usar productos financieros de cobertura para las fluctuaciones de los mercados.
- ✓ Facilitar la compensación y liquidación de pagos.
- ✓ Suministrar información. Los particulares a través de las variaciones de tipos de interés de la cotización de su fondo de inversión, etc.
- ✓ Reducir los costos de transacción. El sistema financiero, mediante los intermediarios, busca la eficiencia para el movimiento de dinero. No obstante, a partir de la crisis hemos observado que los intermediarios financieros han aumentado dichos costos para compensar la caída de créditos.
- ✓ Crear liquidez. El efectivo en circulación, billetes y monedas de uso legal suponen un 10% de la liquidez total (no todo el dinero que poseen las personas existe físicamente). El resto del dinero lo crean las entidades financieras con la concesión de préstamos y créditos y la disponibilidad de fondos captados a los ahorradores. Por tanto, es necesario exigir a las entidades financieras un máximo de solvencia, esto lo controla la autoridad monetaria.
- ✓ Soporte de la política monetaria. La política monetaria se utiliza fundamentalmente para controlar la inflación. Para la aplicación de los instrumentos de política monetaria, coeficiente de caja (cantidad de dinero liquidado), fluctuación de los tipos de interés (si sube el tipo de interés, bajan los préstamos y baja la liquidez).

### **2.1.2.2. Banco Mercantil Santa Cruz S.A.**

El Banco Mercantil Santa Cruz S.A. comenzó el 11 de diciembre de 1905 su historia se remonta a esas épocas. Pero, no con ese nombre, sino bajo la razón social de Banco Mercantil. Fue inaugurado, con el permiso del Congreso de Bolivia, por uno de los hombres más ricos de la época: Simón Iturre Patiño. Al principio se instauró siendo una entidad reconocida, con gran capital inicial y abriendo sede en varias zonas del país. Lastimosamente, en 1907, sufrió con la crisis económica global. Los negocios que estaba realizando con las compañías mineras cayeron y afectaron a la entidad. Por ello, su fundador se dedicó a inyectar una cantidad de dinero para poder sacarlo de la bancarrota y así continuar con el cumplimiento de cada una de sus funciones. De hecho, se lideró como el Banco más grande de Bolivia (Iriarte, 2019).

El 24 de septiembre de 1966, tras la autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, el Banco de Santa Cruz de la Sierra S.A. fue oficialmente inaugurado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. En julio de 1992, su nombre corporativo fue cambiado a Banco Santa Cruz S.A. La empresa expandió rápidamente su red de sucursales a las principales ciudades de Bolivia, incluyendo La Paz, Cochabamba, Oruro, Sucre y Tarija. En aquella época, Banco Santa Cruz fue una de las instituciones financieras más innovadoras del país: fue la primera institución en Bolivia en implementar la banca en línea, además de establecer agencias autobanco, asimismo fue el primer banco en contar con una red sólida de cajeros automáticos distribuidos a nivel nacional. (Cruz, 2014)

El 12 de julio de 1998, el 90% de las participaciones de Banco Santa Cruz S.A. fueron vendidas al Banco Español y Banco Central Hispano. En enero de 1999, Banco Central Hispano se fusionó con Banco Santander creando una institución financiera nueva llamó Banco Santander Central Hispano (BSCH). A octubre de 2001, Banco Santander Central Hispano tuvo una participación del 95.76% en el banco boliviano. En octubre de 2006 Grupo Santander anunció la venta de todas sus participaciones a Banco Mercantil, que adquirió la marca Banco Santa Cruz creando así una compañía nueva bajo el nombre de Banco Mercantil Santa Cruz S.A. (cronología de los Bancos en Bolivia, 2016).

El Banco Mercantil Santa Cruz S.A. fue asumiendo nuevos retos y en búsqueda de soluciones innovadoras que puedan satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades de sus clientes, decide implementar una Fábrica de Operaciones, con la misión en primera instancia de agilizar el proceso Crediticio del Banco, basado en un modelo Centralizado.

Su primera sede fue establecida en Oruro, que en esa época era el centro minero más importante del país. Un grupo de empresarios a la cabeza de Javier Zuazo, compró acciones del Banco, con lo que se logró alcanzar un crecimiento exponencial que permitió afrontar la crisis de los 80's. Se empezó a expandir las operaciones a nivel nacional, sumando 29 agencias y 8 oficinas centrales, con más de 700 funcionarios. Para el 2000 ya se realizaba servicios y se ofrecía productos a la altura de cualquier banco internacional.

Se compro el paquete accionario mayoritario del Banco Santa Cruz, iniciando el proceso de fusión más importante de los últimos tiempos dentro el sistema financiero boliviano. El Banco se adjudicó la cartera de clientes y de depósitos de una de las mutuales más importantes del país: la Mutual La Paz. El mismo año se dió la fusión con el Ex Banco Los Andes ProCredit, lo que les permitió ingresar al sector de las pymes. Se cuenta con más de \$us. 5 mil millones de activos, un patrimonio de más de \$us. 297 millones y más de 2.000 trabajadores a nivel nacional, consolidándonos de esta manera como el banco más grande del país. (Mercantil Santa Cruz S.A, 2021)

## **Misión**

Somos el Banco líder de Bolivia, comprometidos en brindar a nuestros clientes soluciones financieras mediante un servicio de calidad, ágil y eficiente asegurando la creación de valor para los accionistas, el desarrollo de nuestra gente y contribuyendo al desarrollo del país.

## **Visión**

Un Banco sólido, comprometido con Bolivia y su gente. (Mercantil Santa Cruz S.A, 2021)

## 2.2. Información y datos obtenidos

### 2.2.1. Organización y criterios de consolidación del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz

El Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz S.A, provee servicios de banca corporativa, créditos de vivienda y de consumo, servicios de intermediación de valores, servicios financieros complementarios de almacenaje, servicio de seguros generales, además de corretaje de seguros y reaseguros.

En el siguiente cuadro se incluyen los nombres de las compañías que conforman el Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz S.A y los porcentajes de participación que mantiene la Sociedad Controladora Mercantil Santa Cruz S.A. en sus Empresas Integrantes de un Grupo Financiero (EFIG), al 31 de diciembre de 2022 y 2021, como Sociedad controlante:

**Tabla 1**  
**Compañías que conforman el Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz**

Detalle de Empresas	Participación de la Sociedad Controladora 2021 - 2022 (%)
Banco Mercantil Santa Cruz S.A. (Controlada)	51,01%
Mercantil Santa Cruz Agencia de Bolsa S.A. (Controlada)	99,99%
Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Mercantil Santa Cruz S.A. (Controlada)	52,00%
Warrant Mercantil Santa Cruz S.A. (WAMSA S.A) (Controlada)	51,08%
Universal Bróker S.A. (Controlada)	51,16%
Universal Bróker RE S.A. - Corredores de Reaseguros “UNIBROSA RE” (Controlada)	51,00%
Mercantil Santa Cruz Seguros y Reaseguros Generales S.A. (Controlada)	99,98

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se resumen los porcentajes que, en conjunto, representan los activos y los ingresos de las EFIG sobre el total de los activos y de los ingresos de los estados financieros consolidados del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz al 31 de diciembre de 2022 y 2021:

**Tabla 2: Porcentajes de los activos y los ingresos**

	2022		2021	
	Activos %	Resultado del ejercicio %	Activos %	Resultado del ejercicio %
<b>Consolidante:</b>	3	27	3	34
Sociedad Controladora Mercantil Santa Cruz S.A.				
Banco Mercantil Santa Cruz S.A.	97	71	97	46
Mercantil Santa Cruz Agencia de Bolsa S.A.	0	2	0	4
Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Mercantil Santa Cruz S.A.	0	3	0	5
Warrant Mercantil Santa Cruz S.A. (WAMSA S.A.)	0	0	0	1
Universal Bróker S.A.	0	0	0	6
Universal Bróker RE S.A. Corredores de Reaseguros "UNIBROSA RE"	0	1	0	4
Mercantil Santa Cruz Seguros y Reaseguros Generales S.A.	0	(4)	-	-
Total, FIG del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz sobre el total del Estado Financiero Consolidado	97	73	97	67
<b>TOTAL</b>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Fuente: ASFI, 2022

### 2.2.1.1. Cambios en la organización

La gestión 2020 se inicia el trámite de constitución de empresa Mercantil Santa Cruz Seguros y Reaseguros Generales S.A., empresa que obtiene su Licencia de Funcionamiento emitida por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS) en la gestión 2021, iniciando operaciones en septiembre de esa misma gestión. Mediante Resolución ASFI/1208/2021 de 31 de diciembre de 2021, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero autorizó la incorporación de “Mercantil Santa Cruz Seguros y Reaseguros Generales S.A.” al Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz.

#### a) Hechos importantes sobre la situación de la Sociedad Controladora (controlante)

La Ley N°393 de Servicios Financieros establece que los grupos financieros deben estar organizados bajo la dirección y control común de una Sociedad Controladora autorizada por la

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Cumpliendo con lo establecido en la normativa vigente, se conforma la Sociedad Controladora Mercantil Santa Cruz S.A., constituida en la ciudad de La Paz, Estado Plurinacional de Bolivia, mediante Escritura Pública N°572/2017 otorgada el 5 de abril de 2017 ante Notario de Fe Pública Dr. Orlando Remy Luna Angulo. La Sociedad se encuentra inscrita en el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio SEPREC bajo la Matrícula N°334904025 de 16 de mayo de 2017, con domicilio legal en Calle Ayacucho N°277, Edif. Mercantil Santa Cruz S.A, Piso 2.

Los Estatutos de la Sociedad indican que su plazo de duración es de 99 años computables a partir de la inscripción en el Registro de Comercio, asimismo establecen que su objeto social exclusivo es la dirección, administración, control y representación del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz, que a diciembre de 2022 está compuesto por el Banco Mercantil Santa Cruz S.A., Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Mercantil Santa Cruz S.A. (SAFI Mercantil Santa Cruz S.A.), Mercantil Santa Cruz Agencia de Bolsa S.A., Warrant Mercantil Santa Cruz S.A. (WAMSA), Universal Bróker S.A., Universal Bróker RE.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), mediante Resolución ASFI/1412/2017, otorga la Licencia de Funcionamiento ASFI/019/2017 de 05 de diciembre de 2017 a la Sociedad Controladora Mercantil Santa Cruz S.A., como Sociedad Controladora del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz, para que inicie actividades a partir del 2 de enero de 2018.

#### **b) Administración de riesgos del Grupo Financiero**

Considerando la naturaleza de las empresas que componen el Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz, los riesgos son variados, asimismo la gestión de estos responde a las características de la organización de cada EFIG en función a su tamaño y complejidad. En este contexto, el Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz ha dispuesto normativa que incluye lo relacionado con la gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesto.

En principio, la actividad del manejo de riesgos se rige por la Política de Gestión Integral de Riesgos aprobada por Directorio en todas las empresas miembros del Grupo Financiero, así como las políticas y reglamentos de los riesgos específicos correspondientes a cada una de las empresas. Esta normativa tiene por objeto establecer los principios básicos y directrices para la gestión integral de riesgos, considerando la naturaleza, tamaño y complejidad de operaciones que realizan las empresas alineadas con la estrategia y el modelo de negocio.

Tanto las políticas como los reglamentos de riesgos en el Grupo Financiero están enmarcados en la legislación vigente y la normativa emitida por los reguladores sectoriales. Esto incluye las directrices emanadas de la Sociedad Controladora Mercantil Santa Cruz S.A. Por otro lado, se tiene como referencia las recomendaciones del Comité de Basilea para la gestión integral de riesgos.

#### **c) Planes de fortalecimiento, capitalización y reestructuración.**

La Sociedad Controladora, realizó el aporte pendiente de capitalización por Bs.27.539.000 a Mercantil Santa Cruz Seguros y Reaseguros Generales S.A., a la espera de autorización de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS), entidad que pertenece al Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz a partir de enero 2022. El Banco Mercantil Santa Cruz S.A., capitaliza generalmente más del 50% de sus utilidades registradas al final de la gestión. Este porcentaje incluye la Reserva Legal y la restitución de las amortizaciones de capital de las obligaciones subordinadas. La Carta Circular ASFI/DNP/CC-12723/2021 del 28 de diciembre de 2021 emitida por ASFI, instruye la capitalización mínima del 50% de las utilidades de la Gestión 2021, el Banco determinó la capitalización del 100% después de la constitución de reserva legal y aporte a los Fondos de Garantía.

Con respecto a la gestión 2021 en vista de la Carta Circular ASFI/DNP/CC-12723/2021 de 28 de diciembre de 2021 emitida por ASFI indica e instruye la capitalización del cien por ciento (100%) de las utilidades netas correspondientes a la gestión 2021.

#### **d) Otros asuntos importantes sobre la gestión de la entidad.**

##### **- Apertura y Cierre de Oficinas**

Durante la gestión 2022, se cerró la Agencia Tarija Centro, el Punto Promocional Fijo Tayo Motors, la Ventanilla Entel Oruro. Se realizó la apertura del Punto Promocional Fijo Imcruz Mazda en Santa Cruz, Agencia Yunchará en Tarija y la Agencia Las Américas en Chuquisaca. Por otro lado, el 2022 no se discontinuó ningún servicio ni producto del Banco.

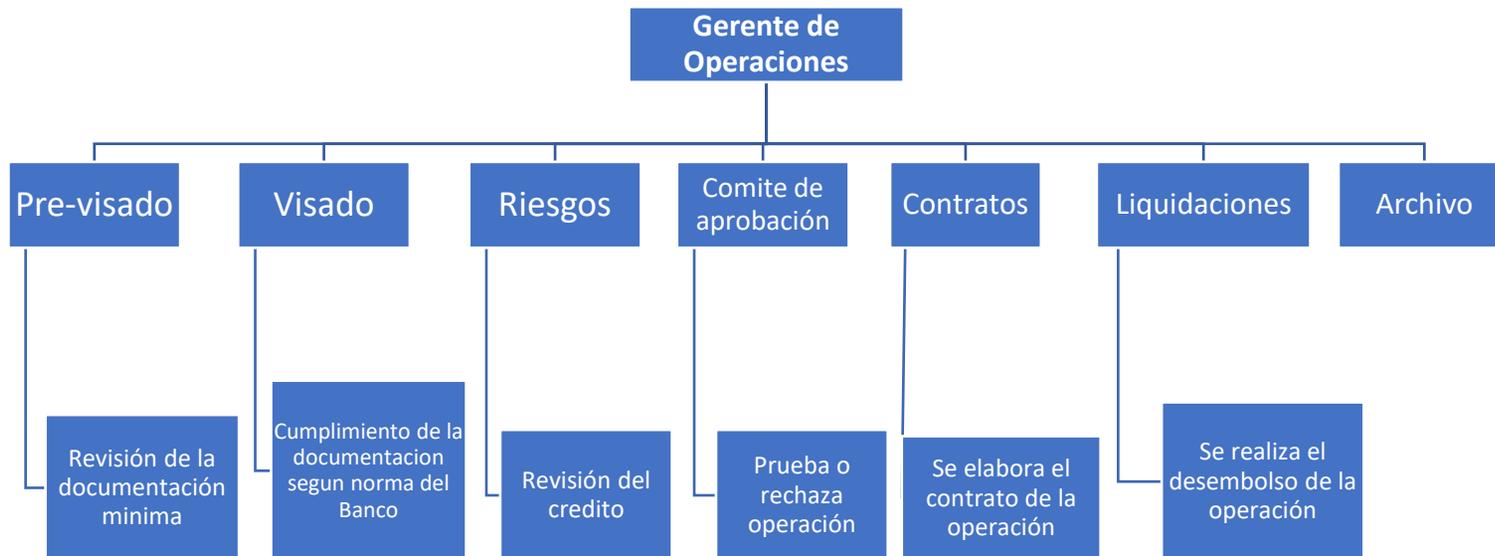
#### **2.2.2. Proceso crediticio de la Fábrica de Operaciones**

##### **2.2.2.1. Descripción de la necesidad**

Mercantil Santa Cruz S.A. se fija nuevos retos y en búsqueda de soluciones innovadoras que satisfagan de manera eficiente/eficaz las necesidades de sus clientes, decide implementar el Centro de Operaciones y Servicios, con la misión en primera fase, de agilizar el proceso crediticio del Banco, basado en un modelo centralizado, para cumplir con este cometido, se identifica las siguientes necesidades:

- Definición del proceso
- Definición de grupos documentales
- Digitalización masiva de documentos
- Orden y clasificación de la documentación digitalizada
- Revisión de documentos en forma simultánea y en línea por distintas áreas y ciudades del país
- Control de los documentos y tiempos de atención

**Figura 1**  
**Fábrica de operaciones Flujo Crediticio**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.3. Análisis horizontal de los Estados Financieros

### 2.2.3.1. Análisis horizontal del Balance General

**Tabla 3: Análisis horizontal del Balance General (Bs.)**

	2015	2022	VARIACION	VARIACION PORCENTUAL
<b>ACTIVO</b>				
DISPONIBILIDADES	4.880.165,00	4.602.541,00	- 277.624,00	-6%
INVERSIONES TEMPORARIAS	5.745.277,00	4.389.363,00	- 1.355.914,00	-24%
CARTERA	13.604.879,00	26.359.764,00	12.754.885,00	94%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	263.079,00	262.900,00	- 179,00	0%
BIENES REALIZABLES	10.264,00	40.296,00	30.032,00	293%
INVERSIONES PERMANENTES	507.158,00	4.434.587,00	3.927.429,00	774%
BIENES DE USO	332.393,00	370.112,00	37.719,00	11%
OTROS ACTIVOS	56.281,00	209.346,00	153.065,00	272%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>25.399.496,00</b>	<b>40.668.909,00</b>	<b>15.269.413,00</b>	<b>60%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>				
<b>PASIVO</b>				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	21.097.816,00	28.688.829,00	7.591.013,00	36%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FISCALES	10.987,00	18.857,00	7.870,00	72%
OBLIGACIONES CON BANCOS Y ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO	618.022,00	5.179.127,00	4.561.105,00	738%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	219.235,00	386.378,00	167.143,00	76%
PREVISIONES	136.661,00	194.407,00	57.746,00	42%
TITULOS DE DEUDA EN CIRCULACION	514.878,00	903.337,00	388.459,00	75%
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	171.689,00	257.855,00	86.166,00	50%
OBLIGACIONES CON EMPRESAS CON PARTICIPACION ESTATAL	1.074.783,00	2.699.786,00	1.625.003,00	151%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.844.071,00</b>	<b>38.328.576,00</b>	<b>14.484.505,00</b>	<b>61%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
CAPITAL SOCIAL	731.879,00	1.698.954,00	967.075,00	132%
APORTES NO CAPITALIZADOS	385.462,00	-	- 385.462,00	-100%
RESERVAS	287.497,00	413.909,00	126.412,00	44%
RESULTADO ACUMULADOS	150.587,00	227.470,00	76.883,00	51%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.555.425,00</b>	<b>2.340.333,00</b>	<b>784.908,00</b>	<b>50%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>25.399.496,00</b>	<b>40.668.909,00</b>	<b>15.269.413,00</b>	<b>60%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la memoria anual 2015 y 2022

- ✓ **Análisis de los Activos:** Se observa que los activos tuvieron una variación positiva del 60% con relación a la gestión 2015; así mismo, se evidencia que los bienes de uso tuvieron un incremento del 11%. También se observa que las inversiones permanentes tuvieron un gran incremento que fue de 774%, por otro lado, se observa que el disponible tuvo una disminución no tan importante que fue del 6% y es así que las inversiones temporarias tuvieron una disminución del 24%. Observando la cartera en general se evidencia que tuvo un incremento del 94%.

Estos datos son a raíz de la implementación de proceso centrales o sea fábrica de operaciones por lo que se evidencia que este tuvo aspectos positivos con su implementación con relación a los activos que maneja el Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

- ✓ **Análisis de los Pasivos y Patrimonio:** Observando las variaciones horizontales del pasivo y del patrimonio se evidencia que el pasivo tuvo un incremento del 61% teniendo un porcentaje elevado en obligaciones con bancos y entidades financieras el cual incrementó en un 738%, el cual no es tan recomendable para la entidad.

Asimismo, el patrimonio neto de igual manera tuvo un incremento del 50% esto a raíz de que el capital social también se incrementó en un 132%, además de tener una disminución del 100% en los aportes no capitalizados.

Estos aspectos en relación al pasivo son datos que no son positivos para la entidad.

## 2.2.2.2. Análisis horizontal del Estado de Resultados

**Tabla 4: Análisis horizontal del Estado de Resultados (Bs.)**

	2015	2022	VARIACION	VARIACION PORCENTUAL
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1.133.289,20</b>	<b>2.008.322,08</b>	<b>875.032,88</b>	<b>77%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>303.565,06</b>	<b>920.570,67</b>	<b>617.005,61</b>	<b>203%</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO BRUTO</b>	<b>829.724,14</b>	<b>1.087.751,40</b>	<b>258.027,26</b>	<b>31%</b>
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	406.407,87	498.709,01	92.301,14	23%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	222.912,03	330.534,44	107.622,41	48%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN BRUTO</b>	<b>1.013.219,98</b>	<b>1.255.925,96</b>	<b>242.705,98</b>	<b>24%</b>
RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	111.357,63	83.147.701,00	83.036.343,37	74567%
CARGOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	228.211,66	896.415,99	668.204,33	293%
<b>RESULTADOS DE OPERACIÓN DESPUES DE INCOBRABLES</b>	<b>896.365,95</b>	<b>1.190.986,99</b>	<b>294.621,04</b>	<b>33%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	715.016,37	863.500,28	148.483,91	21%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN NETO</b>	<b>181.349,58</b>	<b>327.486,71</b>	<b>146.137,13</b>	<b>81%</b>
DIFERENCIA DE CAMBIO	1.032,72	1.290,00	257,28	25%
<b>RESULTADO DESPUES DE AJUSTE POR DIFERENCIA DE CAMBIO Y MANTENIMIENTO DE VALOR</b>	<b>180.316,86</b>	<b>326.196,70</b>	<b>145.879,84</b>	<b>81%</b>
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	1.806,04	5.758,43	3.952,39	219%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	
<b>RESULTADO NETO DE LA GESTION ANTES DE INGRESOS Y EGRESOS DE GESTIONES ANTERIORES</b>	<b>182.122,91</b>	<b>331.955,14</b>	<b>149.832,23</b>	<b>82%</b>
INGRESOS DE GESTIONES ANTERIORES	8.988,26	10.493,69	1.505,43	17%
GASTOS DE GESTIONES ANTERIORES	1.024,25	719,7	-304,55	-30%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO Y AJUSTE CONTABLE PR EFECTO DE LA INFLACION</b>	<b>190.086,91</b>	<b>341.729,12</b>	<b>151.642,21</b>	<b>80%</b>
AJUSTE CONTABLE POR EL EFECTO DE LA INFLACION	-	-	-	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>190.086,91</b>	<b>341.729,12</b>	<b>151.642,21</b>	<b>80%</b>
IUE	39.500,00	114.259,26	74.759,26	189%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>150.586,91</b>	<b>227.469,86</b>	<b>76.882,95</b>	<b>51%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la memoria anual 2015 - 2022

Realizando un análisis horizontal del estado de resultados de las gestiones 2015 y 2022 con la finalidad de observar si la implementación de una fábrica de operaciones en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. fue productiva o no. Se observa que sus ingresos financieros tuvieron un incremento del 77%, pero también se tienen gastos financieros los cuales se incrementaron al 203% de esa manera se obtuvo un resultado de operación bruto el cual tuvo un incremento del 24% el cual es positivo además de tener un resultado neto de operaciones del 81%, esto quiere decir que el resultado operativo tuvo un incremento del 81% que fue de manera positiva también se puede observar que el resultado neto del ejercicio de las gestiones 2015 y 2022 tuvo un incremento del más del 50% el cual evidencia que la implementación de la fábrica de operaciones tuvo resultados positivos.

### 2.2.3. Ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad de los estados financieros.

**Tabla 5: Razones de Liquidez**

<b>2015</b>	<b>Razón de liquidez</b>	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	<u>24.503.664,00</u> 21.946.060,00	1,12
<b>2022</b>	<b>Razón de liquidez</b>	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	<u>35.654.864,00</u> 34.273.191,00	1,04

<b>2015</b>	<b>Razón Ácida</b>	<u>Activo Corriente - Realizable</u> Pasivo Corriente	<u>24.503.664- 10.264</u> 21.946.060,00	1,12
<b>2022</b>	<b>Razón Ácida</b>	<u>Activo Corriente - Realizable</u> Pasivo Corriente	<u>35.654.864- 40.296</u> 34.273.191,00	1,04

*Fuente: Elaboración propia, con datos de lo EEFF 2015 y 2022*

Realizando un análisis de la liquidez del Banco Mercantil Santa Cruz S.A., se Observa que en la gestión 2015, tenía 1.12 de liquidez para cubrir las deudas de corto plazo que tenía la institución, pero para la gestión 2022 se observa que este indicador disminuyo no considerablemente, pero si lo hizo a 1.04.

**Tabla 6: Ratios de actividad**

<b>2015</b>	<b>Rotación de Clientes</b>	<u>Ventas</u>	<u>1.539.697,07</u>	0,11
		Cartera	13.604.879,00	
<b>2022</b>	<b>Rotación de Clientes</b>	<u>Ventas</u>	<u>2.507.031,09</u>	0,10
		Cartera	26.359.764,00	

Fuente: Elaboración propia, con datos de lo EEFF 2015 y 2022

Observado los datos encontrados en la rotación de clientes se observa que la cartera de clientes de la Entidad, se incrementó para la gestión 2022, además los ingresos también tuvieron su incremento así que la rotación de clientes es de 0.11 y 0.10 veces respectivamente.

**Tabla 7: Ratios de Rentabilidad**

<b>2015</b>	<b>ROA</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>150.586,91</u>	0,59%
		Activos Totales	25.399.496,00	
<b>2022</b>	<b>ROA</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>227.469,86</u>	0,56%
		Activos Totales	40.668.909,00	

<b>2015</b>	<b>ROE</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>150.586,91</u>	9,68%
		Patrimonio	1.555.425,00	
<b>2022</b>	<b>ROE</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>227.469,86</u>	9,72%
		Patrimonio	2.340.333,00	

Fuente: Elaboración propia, con datos de lo EEFF 2015 y 2022

Observando las ratios de rentabilidad, se tienen la rentabilidad de los activos los cuales tuvieron un decremento, el 2015 se tenía una rentabilidad de 0.59% en relación a los activos y para gestión 2022 este bajo a 0.56%.

La rentabilidad relacionada al patrimonio se observa que este si tuvo resultados positivos, en la gestión 2015 tuvo unos beneficios del 9.68% con relación al patrimonio invertido y mientras que en la gestión 2022 este tuvo un incremento al 9.72%.

#### 2.2.4. Comparación de costo beneficio respecto a la implementación de una Fábrica de operaciones.

##### 2.2.4.1. Beneficio costo sin la implementación de la Fábrica de operaciones

**Tabla 8: Ingresos – Egresos 2009 a 2015**

PERIODO	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
0	100.000,00	0	0
2009		478.801,48	234.405,50
2010		551.171,83	246.393,33
2011		623.542,18	258.381,16
2012		795.912,53	270.368,99
2013		988.548,50	285.589,40
2014		1.000.122,00	299.879,50
2015		1.133.289,20	303.565,06

Fuente: Elaboración propia

La información muestra los ingresos – egresos de las gestiones 2009 al 2015 del Banco Mercantil Sana Cruz.

**Tabla 9: Beneficio costo sin Fábrica de operaciones**

VNA INGRESOS	Bs. 2.650.502,55
VNA EGRESOS	Bs. 956.843,24
VNA EGRESOS + INVERSIÓN	Bs. 1.056.843,24
COSTO BENEFICIO	2,507942941

Fuente: Elaboración propia

En función a los ingresos y egresos se realizó el cálculo de la Relación Beneficio – Costo, que dio como resultado 2,51, significa que por cada 1 Bs. que el Banco invierte, el mismo obtiene

Bs. 2,51 de ganancia. Dicho indicador fue calculado tomando en cuenta los ingresos y egresos del periodo 2009 a 2015, sin la aplicación de la Fábrica de operaciones.

#### 2.2.4.2. Beneficio costo con la implementación de la Fábrica de operaciones

**Tabla 10: Ingresos – Egresos 2016 a 2022**

PERIODO	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
0	50.000,00	0	0
2016		1.368.478,56	414.296,82
2017		1.478.027,50	499.520,45
2018		1.587.576,44	584.744,09
2019		1.697.125,38	669.967,72
2020		1.889.224,20	750.123,40
2021		1.951.123,50	850.550,90
2022		2.008.322,08	920.570,67

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11: Beneficio costo con Fábrica de operaciones**

VNA INGRESOS	Bs. 5.964.854,11
VNA EGRESOS	Bs. 2.254.121,23
VNA EGRESOS + INVERSIÓN	Bs. 2.304.121,23
COSTO BENEFICIO	2,588776161

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el cálculo de la Relación Beneficio – Costo, que dio como resultado 2,59, significa que por cada 1 Bs. que el Banco invierte, el mismo obtiene Bs. 2,59 de ganancia. Dicho indicador fue calculado tomando en cuenta los ingresos y egresos del periodo 2016 a 2022, es preciso aclarar que, en esta etapa, el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. ya venía aplicando el proceso de la Fábrica de operaciones.

### **2.3. Análisis y discusión**

En un mundo cada vez más globalizado y cada vez más competitivo, los márgenes de intermediación financiera; es decir, la diferencia entre la tasa de interés promedio de los activos generadores del banco y el costo de los fondos, disminuye, y si a eso le sumamos, el deterioro de la calidad crediticia explica la situación económica. Desaceleración e incluso recesión que amenaza a algunas industrias, obligándonos a utilizar varias defensas, incluida promover la innovación en las organizaciones como parte de la cultura, alentar a todos los empleados a pensar en nuevas ideas y su implementación, y al mismo tiempo a llevar a cabo acciones agresivas para combatir los costos operativos de la empresa ya sea mediante procesos de reestructuración; eliminación de duplicaciones; medir y mejorar la productividad de un empleado o adoptar nuevas tecnologías de la información para digitalizar la empresa. La implementación de estas medidas se ve recompensada no sólo con una mejora significativa en el servicio al cliente, sino también con la atracción de nuevas generaciones digitales.

Los estados financieros consolidados de Banco Mercantil Santa Cruz S.A. de acuerdo con los porcentajes de participación en ella incluidos. Se han registrado operaciones entre las cuales incluyen depósitos en cuentas corrientes, cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo, entre otras, las cuales fueron eliminadas a efectos de consolidación. Asimismo, se han registrado operaciones por los denominados Servicios Administrativos Compartidos, los cuales de acuerdo a normativa emitida por ASFI se cobran o pagan a precio de costo. Al 31 de diciembre de 2022, las operaciones efectuadas con sociedades relacionadas no exceden los límites establecidos en la Ley de Servicios Financieros y las regulaciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). Sin embargo, los procesos hasta el 2015 se fueron quedando obsoletos, lo que requería nuevos procedimientos, por medio de la denominada Fábrica de Operaciones, implementada desde el 2016 en el Banco Mercantil Sana Cruz.

Para identificar la productividad generada por la implementación de la Fábrica de Operaciones se consideraron dos técnicas, el análisis vertical – horizontal y el cálculo de índices financieros; los resultados más significativos fueron:

Los activos tuvieron una variación positiva del 60% con relación a la gestión 2015 así mismo se evidencia que los bienes de uso tuvieron un incremento del 11%. En lo que respecta al pasivo y del patrimonio se evidencia que el pasivo tuvo un incremento del 61% teniendo un porcentaje elevado en obligaciones con bancos y entidades financieras el cual incrementó en un 738%, el cual no es tan recomendable para la entidad. el patrimonio neto de igual manera tuvo un incremento del 50% esto a raíz de que el capital social también se incrementó en un 132%, además de tener una disminución del 100% en los aportes no capitalizados. También se calcularon Ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad, los mismos que son positivos y muestran el crecimiento económico financiero del banco, lo que viene a ser la productividad. Finalmente, el cálculo del beneficio costo demuestra que gracias a la implementación de la Fábrica de Operaciones existe mayor utilidad para el banco.

La implementación de procesos centrales (Fabrica de Operaciones) trajo consigo resultados positivos reflejados en la productividad del Banco Mercantil Santa Cruz S.A., para ello se eligieron diferentes indicadores que demuestran ello; por ejemplo, en los activos hubo un incremento considerable de Bs. 25.399.496,00 en el año 2015 a Bs. 40.668.909,00 para el 2022. Lo propio sucede en el patrimonio del banco, hay un incremento de Bs. 1.555.425,00 en el año 2015 y Bs. 2.340.333,00 para el año 2022.

Así también se hizo el cálculo de los Ratios de Liquidez, Actividad y Rentabilidad, en cuanto a la liquidez se observa que en la gestión 2015, tenía 1.12 de liquidez para cubrir deudas de corto plazo que tenía la institución, pero para la gestión 2022 se observa que este indicador disminuyó ligeramente a 1.04. En lo que respecta a la rentabilidad se observa en la gestión 2015 tuvo beneficio de 9.68% con relación al patrimonio invertido y mientras que en la gestión 2022 este tuvo un incremento al 9.72%.

Finalmente, en la relación beneficio costo sin la implementación de la fábrica de operaciones dicho indicador es 2,51; sin embargo, con la implementación de la fábrica de operaciones hay un incremento por cada inversión realizada, es decir, existe una ganancia de 2,59 Bs. por cada boliviano invertido.

### **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES**

La Fábrica de Operaciones tiene la misión en primera fase, de agilizar el proceso crediticio del Banco, basado en un modelo centralizado, este modelo tiene tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un Banco: a) y Desarrollo de nuevos canales y productos; b) Adaptación de la infraestructura tecnológica; y c) Cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

El análisis horizontal del estado de resultados de las gestiones 2015 y 2022 muestra que la implementación de una fábrica de operaciones en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. fue productiva o no. Se observa que sus ingresos financieros tuvieron un incremento del 77%, pero también se tienen gastos financieros los cuales se incrementaron al 203% de esa manera se obtuvo un resultado de operación bruto el cual tuvo un incremento del 24% el cual es positivo además de tener un resultado neto de operaciones del 81%.

En relación con las ratios, la Liquidez del Banco Mercantil Santa Cruz S.A., en la gestión 2015, tenía 1.12 de liquidez para cubrir las deudas de corto plazo que tenía la institución, pero para la gestión 2022 se observa que este indicador disminuyo no considerablemente, pero si lo hizo a 1.04.

La rentabilidad de los activos los cuales tuvieron un decremento, el 2015 se tenía una rentabilidad de 0.59% en relación a los activos y para gestión 2022 este bajo a 0.56%.

El beneficio costo de las gestiones 2009 a 2015 fue de Bs. 2,51 sin la aplicación de la Fábrica de Operaciones, sin embargo, a partir de la gestión 2016 a 2022 con la aplicación de la Fábrica de Operaciones se obtuvo un mejor indicador que fue 2, 59, por ello se entiende que, por cada boliviano invertido por parte del banco, se obtuvo mejores resultados con la aplicación de dicho modelo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arena Marco y Tuesta Pedro (1998). Fundamentos y desalineamientos: el tipo de cambio real de equilibrio en el Perú. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Argandoña Antonio. (1983). Enciclopedia Práctica de Economía. No. 19. Ediciones Orbis. Bolivia: Ley de Servicios Financieros, Ley N.º 393 de 21 de agosto de 2013.

Bravo J. Luis, Méndez Pedro, y Ramírez Tulio. (1997). La investigación documental y bibliográfica. Caracas, Venezuela. Edit. Panapo.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2007). Metodología de la Investigación. México: McGraw- Hill.

Trigo Martínez Eduardo (2009). Análisis y medición procesos operativos emitidos por la Banca. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Finanzas y Contabilidad. Málaga.

# ANEXOS

## Anexo 1

### SOCIEDAD CONTROLADORA MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.

### NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2022 Y 2021 (Expresado en miles) (Cont.)

(Expresado en miles de Bolivianos)

	Empresa Controladora (*)	Empresas a ser Consolidadas con la Principal							Sub-Total	Sub-Total Ajustes	Sub-Total Eliminaciones	Total Consolidado
		Banco Mercantil Santa Cruz SA.	Mercantil Sta Cruz Agencia de Bolsa	Safi Mercantil Santa Cruz	Warrant Mercantil Santa Cruz	Universal Brokers	Universal Brokers RE	Mercantil Santa Cruz Seguros y Seguros General				
Ingresos Ordinarios	163.712	2.174.672	24.755	29.972	1.488	53.009	7.040	66.502	2.521.129	0	-128.458	2.392.671
Gastos Ordinarios	-65.257	-1.003.973	-2.783	-271	-32	-3.140	-136	-62.397	-1.137.989	0	3.249	-1.134.740
<b>Resultado Financiero Bruto</b>	<b>98.455</b>	<b>1.170.699</b>	<b>21.971</b>	<b>29.701</b>	<b>1.436</b>	<b>49.869</b>	<b>6.904</b>	<b>4.106</b>	<b>1.383.140</b>	<b>0</b>	<b>-125.209</b>	<b>1.257.931</b>
Otros ingresos operativos	600	332.359	0	0	8	1.085	0	0	334.051	0	-2.595	331.456
Otros Gastos Operativos	-95	-247.132	0	0	-6	0	0	0	-247.233	0	10	-247.223
<b>Resultado de Operación Bruto</b>	<b>98.960</b>	<b>1.255.926</b>	<b>21.971</b>	<b>29.701</b>	<b>1.438</b>	<b>50.953</b>	<b>6.904</b>	<b>4.106</b>	<b>1.469.959</b>	<b>0</b>	<b>-127.794</b>	<b>1.342.165</b>
Recuperaciones de Activos Financieros	0	831.477	13	0	171	0	0	1.073	832.734	0	0	832.734
Cargos por Incobrabilidad y Desvalorización de Activos Financieros	-6.962	-896.416	-10.229	-361	-207	-5.064	-299	-818	-920.196	-20.272	0	-940.470
<b>Resultado de Operación Después de Incobrables</b>	<b>91.998</b>	<b>1.190.987</b>	<b>11.755</b>	<b>29.309</b>	<b>1.401</b>	<b>45.889</b>	<b>6.615</b>	<b>4.961</b>	<b>1.382.495</b>	<b>-20.272</b>	<b>-127.794</b>	<b>1.234.429</b>
Gastos de Administración	-5.435	-863.500	-4.757	-14.872	-1.717	-29.011	-2.096	-17.432	-938.811	0	12.398	-926.413
<b>Resultado de Operación Neto</b>	<b>86.563</b>	<b>327.487</b>	<b>6.998</b>	<b>14.437</b>	<b>-315</b>	<b>16.858</b>	<b>4.528</b>	<b>-12.871</b>	<b>443.685</b>	<b>-20.272</b>	<b>-115.396</b>	<b>308.016</b>
Diferencia de cambio	3	-1.290	-9	257	-2	307	93	215	-426	0	0	-428
<b>Resultado Después de Ajuste por diferencia de Cambio y M</b>	<b>86.566</b>	<b>326.197</b>	<b>6.989</b>	<b>14.694</b>	<b>-317</b>	<b>17.165</b>	<b>4.621</b>	<b>-12.656</b>	<b>443.259</b>	<b>-20.272</b>	<b>-115.396</b>	<b>307.590</b>
Ingresos Extraordinarios	2	5.758	1	0	0	0	0	0	5.762	0	0	5.762
Gastos Extraordinarios	0	0	-9	0	0	0	0	0	-9	0	0	-9
<b>Resultado Neto del ejercicio Antes de Ajustes Gestiones A</b>	<b>86.568</b>	<b>331.955</b>	<b>6.990</b>	<b>14.694</b>	<b>-317</b>	<b>17.165</b>	<b>4.621</b>	<b>-12.656</b>	<b>449.021</b>	<b>-20.272</b>	<b>-115.396</b>	<b>313.352</b>
Ingresos de Gestiones Anteriores	27	10.494	0	168	19	0	0	0	10.707	0	-9	10.707
Gastos de Gestiones anteriores	-37	-720	0	0	-10	0	0	0	-766	0	0	-766
<b>Resultado Antes de impuestos</b>	<b>86.559</b>	<b>341.729</b>	<b>6.990</b>	<b>14.862</b>	<b>-308</b>	<b>17.165</b>	<b>4.621</b>	<b>-12.656</b>	<b>458.961</b>	<b>-20.272</b>	<b>-115.396</b>	<b>323.293</b>
Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)	0	-114.250	0	-6.148	0	0	0	0	-120.408	0	0	-120.408
<b>Resultado Participación Minoritaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-116.326</b>	<b>-116.326</b>
<b>Resultado Neto de la Gestión</b>	<b>86.559</b>	<b>227.479</b>	<b>6.990</b>	<b>8.714</b>	<b>-308</b>	<b>17.165</b>	<b>4.621</b>	<b>-12.656</b>	<b>338.554</b>	<b>-20.272</b>	<b>-231.722</b>	<b>86.559</b>

La consolidación del Grupo Financiero Mercantil Santa Cruz se efectúa con corte al 31 de diciembre de 2022 al igual que para las EFIG.

## Anexo 2

### SOCIEDAD CONTROLADORA MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.

#### NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2022 Y 2021 (Expresado en miles) (Cont.)

#### NOTA 4 – ACTIVOS SUJETOS A RESTRICCIONES

Al 31 de diciembre de 2022 y 2021, existen los siguientes activos significativos sujetos a restricciones:

	2022	2021
	Bs	Bs
Cuenta corriente y de encaje - Entidades Financieras	2.817.656	2.648.693
Cuenta de Encaje Legal Extraordinario	20.708	353.147
Cuenta fondos fiscales pagados gestiones anteriores	6.833	6.833
Bancos y Corresponsales del País con Disponibilidad Restringida	1.063	1.063
Previsión para disponibilidades	(6.833)	(6.833)
Cuotas de participación fondo RAL afectados al encaje legal	626.618	1.133.945
Títulos valores de entidades financieras del país con otras restricciones	14.369	15.697
Títulos valores de entidades no financieras del país cedidos en garantía	42	-
Títulos valores del BCB adquiridos con pacto de reventa	3.268	-
Títulos valores de entidades públicas no financieras del país adquiridos con pacto de reventa	27.974	-
Títulos valores de entidades financieras adquiridas con pacto de reventa	547.908	40.332
Títulos valores de entidades no financieras adquiridas con pacto de reventa	14.021	2.368
Importes entregados en garantía	498	521
Cuotas de Participación Fondo CPVIS cedidos en Garantía de Préstamos de Liquidez del BCB	2.504.584	2.491.684
Cuotas de Participación Fondo CAPROSEN cedidos en Garantía de Préstamos de Liquidez del BCB	-	-
Valores restringidos Mercantil Santa Cruz Agencia de Bolsa S.A.	-	-
<b>Total activos sujetos a restricciones</b>	<b>6.578.709</b>	<b>6.687.450</b>

Anexo 3

**NOTA 5 - ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES Y NO CORRIENTES**

Al 31 de diciembre de 2022 y 2021, los activos y pasivos, corrientes y no corrientes, se componen como sigue:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	Bs	Bs
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponibilidades	4.614.283	4.410.526
Inversiones	4.504.370	4.762.358
Cartera corriente	4.317.868	4.270.769
Exigible técnico	33.172	9.414
Otras cuentas por cobrar	161.945	267.536
Otros activos	(476.428)	(620.123)
Total activo corriente	<u>13.155.210</u>	<u>13.100.480</u>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Cartera no corriente	22.041.896	21.527.714
Otras cuentas por cobrar	112.865	4.217
Bienes realizables	40.296	39.999
Inversiones	4.542.742	4.357.195
Bienes de uso	376.117	296.411
Otros activos	695.850	844.897
Total activo no corriente	<u>27.809.766</u>	<u>27.070.433</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><u>40.964.976</u></u>	<u><u>40.170.913</u></u>