

# **ASPECTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE INCOFER 2017,2018 y último trimestre 2019**

**Elizabeth Briceño Jiménez  
Presidenta Ejecutiva**



# Información referente al Recurso Humano



- 57 Funcionarios
  - 32 Profesionales
  - 25 No Profesionales: (Técnicos, Oficinistas, Secretarias y otros)
- Adicionalmente, se cuenta con 5 Funcionarios en calidad de préstamo.
- 11 plazas contratadas con Correos de Costa Rica

# Información referente al Recurso Humano

- Métodos y características de la evaluación del desempeño:
  - Evaluación de aspectos generales del desempeño del funcionario:
    - Análisis del funcionario a través de un formulario con tabla de indicadores y/o aspectos a evaluar.
    - Aplicación bajo 2 categorías:
      - Ejecutantes
      - Mandos
    - Nota obtenida debe ser superior a 70 para efectos del pago de la anualidad.
    - 51 de 57 funcionarios evaluados.



# Información referente al Recurso Humano

## Resultados Evaluación del Desempeño

### Año 2019

<b>Ejecutantes</b>	
Menos de 70%	2
De 70 a 80 %	0
De 81 a 90 %	4
De 91 a 100 %	22

<b>Mandos</b>	
Menos de 70 %	1
De 70 a 80 %	1
De 81 a 90 %	1
De 91 a 100 %	9



# Información referente al Recurso Humano

- Próximo vencimiento o cambio en las condiciones de la convención colectiva o relaciones con sindicatos:
  - El pasado 2 de diciembre se envió al Ministerio de Trabajo el trámite pendiente para la denuncia de la Convención Colectiva vigente.

# Hechos relevantes del año en curso y su impacto en la situación financiera

SITUACIÓN	OCURRENCIA / APLICACIÓN	
	SI	NO
CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS ACTIVOS Y PASIVOS TOTALES (PARTIDAS AFECTADAS)	X	
FALLOS JUDICIALES EN CONTRA		X
PROYECTOS DE LEY EN LA CORRIENTE LEGISLATIVA QUE AFECTEN LEYES CONSTITUTIVAS Y SU ACTIVIDAD	X	
VENTA, COMPRA O DISOLUCIÓN DE PROPIEDAD ACCIONARIA		X
CAMBIOS EN LA CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA O ALTA GERENCIA	X	
CAMBIOS EN SUS CALIFICACIONES DE RIESGO		X
NUEVAS EMISIONES EN EL MERCADO DE VALORES		X
VENCIMIENTO DE DEUDAS O RECORTES DE PRESUPUESTO POR MONTOS QUE REPRESENTEN UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA	X	
PRÓXIMOS VENCIMIENTOS O CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE LAS CONVENCIONES COLECTIVAS O RELACIONES CON LOS SINDICATOS	X	
RECONOCIMIENTOS O GALARDONES OBTENIDOS	X	

# Indicadores financieros de periodos 2017, 2018 y III T 2019.

(En millones de colones) Considerando Depreciación.

INDICADOR	III Trimestre 2019	2018	2017
Ingresos Totales	¢2 653	¢3 889	¢4 119
Rentabilidad sobre patrimonio	-0,91%	-1,16%	-1,01%
Pérdida Neta	-¢5 111	-¢6 595	-¢5 658
Total Patrimonio	¢563 928	¢568 225	¢560 691
Margen Neto	-192,67%	-169,56%	-137,35%
Pérdida antes de Impuestos	-¢5 111	-¢6 595	-¢5 658
Ingresos Totales	¢2 653	¢3 889	¢4 119
Pérdida antes de Impuestos	-¢5 111	-¢6 595	-¢5 658
Pérdida Neta	-¢5 111	-¢6 595	-¢5 658

# Indicadores financieros de periodos 2017, 2018 y III T 2019.

(En millones de colones) Sin considerar Depreciación.

INDICADOR	III Trimestre 2019	2018	2017
<b>Ingresos Totales</b>	¢2 653	¢3 889	¢4 119
<b>Rentabilidad sobre patrimonio</b>	<b>-0,57%</b>	<b>-0,72%</b>	<b>-0,59%</b>
Utilidad/Pérdida Neta (Sin depreciación)	<b>-¢3 226</b>	<b>-¢4 095</b>	<b>-¢3 297</b>
Total Patrimonio	¢563 928	¢568 225	¢560 691
<b>Margen Neto</b>	<b>-121,62%</b>	<b>-105,28%</b>	<b>-80,05%</b>
Utilidad/Pérdida antes de Impuestos y depreciación	<b>-¢3 226</b>	<b>-¢4 095</b>	<b>-¢3 297</b>
Ingresos Totales	¢2 653	¢3 889	¢4 119
<b>Pérdida antes de Impuestos</b>	<b>-¢5 111</b>	<b>-¢6 595</b>	<b>-¢5 658</b>
<b>Pérdida Neta</b>	<b>-¢5 111</b>	<b>-¢6 595</b>	<b>-¢5 658</b>
Depreciación	¢1 885	¢2 500	¢2 361
<b>Pérdida Neta sin Depreciación</b>	<b>-¢3 226</b>	<b>-¢4 095</b>	<b>-¢3 297</b>

# Indicadores financieros correspondientes a los periodos 2017, 2018 y al último cierre contable consolidado 2019.

(En millones de colones)

INDICADOR		2019	2018	2017
Patrimonio Neto		¢563 928	¢568 225	¢560 691
Razón de Endeudamiento	%	0,09%	0,06%	0,06%
	Pasivo total	¢485	¢353	¢364
	Activo total	¢564 413	¢568 578	¢561 056

- Tanto para el 2017 como para el año 2018, se contrató al Consorcio EMD Contadores Públicos Autorizados para la realización de auditoría externa. En ambos años el dictamen fue favorable.
- Las Estados Financieros presentan razonablemente en todos los aspectos, la situación financiera del Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER) al 31 de diciembre del 2017 y 2018.

# Indicadores financieros correspondientes a los periodos 2017, 2018 y al último cierre contable consolidado 2019.

(En millones de colones)

	2019	2018	2017
<b>Ingresos Totales</b>	<b>¢2 652,79</b>	<b>¢3 889,40</b>	<b>¢4 119,12</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>¢7 763,83</b>	<b>¢10 484,44</b>	<b>¢9 776,88</b>
Provisión Cuentas por Cobrar LP	-¢292,77	-¢268,34	-¢254,63
Provisión pérdidas inventario	-¢277,38	-¢259,29	-¢259,29
<b>Total Provisiones y/o Reservas</b>	<b>-¢570,15</b>	<b>-¢527,63</b>	<b>-¢513,92</b>
Transferencias del Estado	¢814,15	¢14 128,30	¢2 128,30
<b>Cuentas incobrables</b>	<b>¢259,63</b>	<b>¢250,22</b>	<b>¢223,46</b>
<b>Porcentaje Incobrable v Provisión</b>	<b>45,54%</b>	<b>47,42%</b>	<b>43,48%</b>

# Indicadores financieros correspondientes a los periodos 2017, 2018 y al último cierre contable consolidado 2019.

(En millones de colones)

Gastos Deducibles	2019	%	2018	%	2017	%
<b>Remuneraciones</b>	¢729	10%	¢983	10%	¢919	10%
<b>Servicios</b>	¢3 506,12	47%	¢4 425,42	44%	¢4 109,81	43%
<b>Materiales</b>	¢1 336,74	18%	¢2 249,38	22%	¢2 150,52	23%
<b>Bienes Duraderos</b>	¢1 884,65	25%	¢2 500,18	25%	¢2 360,53	25%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>¢7 456,54</b>	<b>100%</b>	<b>¢10 158,20</b>	<b>100%</b>	<b>¢9 539,91</b>	<b>100%</b>

PARTIDAS	RUBROS	2019	2018	2017
Gestion y Apoyo	Servicios de Vigilancia	¢504	¢647	¢570
	Servicios de Logística del Tren	¢411	¢592	¢574
	Servicios de Sales: Taller, Transporte y Vías	¢1 651	¢2 163	¢1 598
<b>Total Gestión y Apoyo</b>		<b>¢2 566</b>	<b>¢3 402</b>	<b>¢2 742</b>
Mant y Reparaciones		¢199	¢209	¢581
<b>Total Mant y Reparaciones</b>		<b>¢199</b>	<b>¢209</b>	<b>¢581</b>
Materiales	Productos químicos y conexos	¢567	¢886	¢778
	Materiales de uso en la construcción y mantenimiento	¢546	¢844	¢989
<b>Total Materiales</b>		<b>¢1 113</b>	<b>¢1 730</b>	<b>¢1 767</b>
Bienes	Bienes de infraestructura y de beneficio	¢1 714	¢2 280	¢2 154
<b>Total Bienes</b>		<b>¢1 714</b>	<b>¢2 280</b>	<b>¢2 154</b>
<b>TOTAL GASTOS REPRESENTATIVOS</b>		<b>¢5 592</b>	<b>¢7 620</b>	<b>¢7 243</b>

## Principales ejes de la planificación estratégica.

- Incremento de la oferta y calidad de los servicios ferroviarios.
- Planificar el crecimiento y sostenibilidad de los servicios institucionales.
- Modernización de las capacidades institucionales para su adaptación al crecimiento de los servicios.

# Principales ejes de la planificación estratégica.

## Productos

- Servicio de Transporte de Pasajeros en la Gran Área Metropolitana.
- Servicio de Transporte de Mercancías o Carga en el Sector Atlántico (transporte de contenedores, lingotes de acero y otros).
- Servicio Transporte de Pasajeros de Turismo en ambos Sectores (Pacífico y Caribe).

# ANÁLISIS FODA

## Fortalezas

- Ley No. 7001 : Administración exclusiva de los ferrocarriles en Costa Rica.
- Ley N° 9366: Fortalecimiento del INCOFER. Mecanismos ágiles de contratación, alianzas estratégicas, capacidad de endeudamiento.
- La organización cuenta con personal técnico y administrativo con amplia experiencia en el ambiente ferroviario.
- Beneficios al transporte de carga por mejoras en logística, tiempos de viaje, seguridad.
- La operación ferroviaria permite el desarrollo de actividades y negocios complementarios.
- Los terrenos (derechos de vía) que utiliza el ferrocarril son de uso exclusivo para sus propósitos y funciones establecidas por ley.

# ANÁLISIS FODA

## Oportunidades

- Alto costo de los combustibles que utiliza la flota vehicular en carretera, abre oportunidad al ferrocarril para ofrecer servicios en precios competitivos.
- Transporte de carga por ferrocarril evita el deterioro de las carreteras.
- El Reglamento de Alianzas Estratégicas: Desarrollo de negocios con socios estratégicos (Empresas e instituciones).
- Opinión favorable a nivel nacional hacia el transporte ferroviario de carga.
- Actual infraestructura ferroviaria cuenta con acceso a los puertos marítimos.
- Apoyo internacional en asesoría técnica, donaciones y capacitación.

# ANÁLISIS FODA

## Debilidades

- El INCOFER no cuenta con los recursos suficientes para el mantenimiento de vías y equipos.
- El transporte de carga es regulado por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), lo que resta margen de maniobra a la institución.
- Alto nivel de obsolescencia del equipo y la mayoría del equipo presenta una vida útil agotada.
- Existe una alta invasión en los derechos de vías, especialmente en zonas donde no transita el tren regularmente.
- Alta dependencia en pocos productos y clientes - Pérdida reciente de una de las empresas que mayor volumen de carga movilizada (Standard Fruit).
- Ante la falta de personal se ejerce poco control sobre activos con grandes posibilidades de robo.

# ANÁLISIS FODA

## Amenazas

- Impredecibles y cambiantes condiciones climáticas del país, sobre todo en la zona del Caribe.
- Competencia en el transporte de carga vía carretera.
- Existencia de impuesto al diésel lo que representa una carga adicional para el Instituto y, además, se debe hacer frente al pago del Canon a ARESEP que en el último año creció más de un 400%.
- Aplicación del IVA al INCOFER a pesar de exoneraciones de Ley 7001, reiterada en ley 9366 y criterio Procuraduría C-185-2019.
- No existe un plan estructurado y coherente de incentivos para el desarrollo del negocio.

# Planificación Estratégica.

## Proyectos

Proyectos	Inicio	Finalización	% avance
Compra de trenes autopropulsados DMU (Diésel Mechanical Unit) y sus componentes para el sistema de transporte ferroviario de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.	feb-17	dic-20	45%
Construcción, equipamiento y puesta en operación de un sistema de tren eléctrico de la Gran Área Metropolitana (G.A.M.). (Estudios de factibilidad, cartel y contrato de concesión)	may-16	mar-20	75%
Rehabilitación de la primera etapa del Tren Eléctrico de Carga en las Regiones Huetar Caribe y Huetar Norte. (TELCA). (Estudios de factibilidad)	may-19	ene-22	26%

# Planificación Estratégica.

## Proyectos

Proyectos	Inicio	Finalización	% avance
Reconstrucción de la vía y restablecimiento del servicio ferroviario entre Puntarenas y Alajuela (Etapa Estudios de Factibilidad)	oct-19	ene-21	5%
Centro de Control (incluye agujas ferroviarias y señalización) ETAPA 1.	may-17	feb-19	100%
Modernización de Infraestructura Ferroviaria (Talleres, Estaciones, Estructuras y Red Ferroviaria).	dic-18	may-22	35%
Reorganización Institucional (incluye Unidad Comercial, Unidad de Comunicación).	ene-20	jun-20	-

# Planificación Estratégica.

## Proyectos

- Proyecto de Compra de Trenes DMU.
- Proyecto de Reactivación del Ferrocarril al Pacífico.
- Proyecto TELCA.
- Proyecto Tren Eléctrico de la GAM
- Proyecto Modernización de Infraestructura Ferroviaria (Talleres, Estaciones, Estructuras y Red Ferroviaria).
- Plan Estratégico de Tecnologías de Información.

---

**MUCHAS GRACIAS!!!**