

# ULACIT

---

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

---

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS CON ENFASIS EN FINANZAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACION  
COMERCIAL PARA BANCA RELACIONAL EN EL BANCO  
NACIONAL DE COSTA RICA**

**Daniel Martinez Jimenez 1-598-611**

**Proyecto de graduación presentado ante el programa de Administración en  
Empresas con énfasis en Finanzas, como parte de los requisitos para optar el grado  
de Maestría.**

**San José, Costa Rica  
Mayo, 2002**

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Guillermo Zeledón Flores, MBA**  
Director del Programa de Postgrado  
en Administración de Empresas

**Guillermo Castellón Arroyo, M.Sc.**  
Director de la Tesis

## DEDICATORIA

A mi Padre†,  
A mi familia,  
A nuestro compañero David†,

## **AGRADECIMIENTO**

Al compañero, MSc., Guillermo Castellón  
A todos los compañeros del Banco Nacional,  
**Muchas Gracias**

## **PRESENTACION**

El presente proyecto constituye el informe final de tesis de graduación presentado ante el programa de Administración en Empresas con énfasis en Finanzas, como parte de los requisitos para optar el grado de Maestría, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Esta trabajo se realiza en el Banco Nacional de Costa Rica, aprovechando el cambio que se viene realizando desde diciembre del año 2000, cuando se decide implementar un nuevo enfoque direccionado hacia la Banca Relacional. La Gerencia General visualizó que uno de los elementos para mantenerse como el líder del mercado, era ofrecer un servicio diferencial a sus clientes de mayor potencial en una forma personalizada, para aumentar la fidelidad de estos. De esta forma, se aprovecha la gran cantidad de información que el Banco posee en sus Bases de Datos, para conocer las necesidades de sus clientes y desarrollar las acciones comerciales de acuerdo con las características de sus segmentos.

A lo largo del año 2001 en el proceso de implementación, se determina la necesidad de contar con un sistema de planificación comercial anual, bajo el contexto del nuevo modelo, que integre los elementos de Customer Relationship Management” (CRM por sus siglas en inglés). Para esto, se logra la utilización de la información en función del cliente, y establecer un nuevo sistema de gestión y seguimiento comercial. Esto implica que se debe desarrollar un sistema de planificación comercial anual que logre integrar la parte comercial con los conceptos de detección de las necesidades de los clientes y la parte financiera, para sentar las bases para un seguimiento comercial de acuerdo con la naturaleza de una entidad como el Banco Nacional.

Con este trabajo, se pretende integrar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera, aplicar las técnicas de investigación científica al diagnóstico de una situación real mediante un enfoque de Banca Relacional y contribuir a aumentar nuestro conocimiento sobre sistemas de planificación y seguimiento comercial en una institución financiera.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO</b>	4
<b>1.1. Problema y su importancia</b>	5
1.1.1 Aspectos situacionales	5
1.1.2 Antecedentes	6
1.1.3 Delimitación del problema	9
1.1.4 Justificación	10
<b>1.2 Objetivos del estudio</b>	11
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.1. Objetivos Específicos	11
<b>1.3 Metodología</b>	12
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	15
<b>2.1 Introducción</b>	16
<b>2.2 Sistema Financiero Nacional</b>	16
<b>2.3 Administración Estratégica</b>	19
2.3.1 Estrategias genéricas y estructuras	20
<b>2.4 Tecnología y organización</b>	20
2.4.1 Innovación tecnológica	21
2.4.2 Tecnología como factor de contingencia en la organización	21
2.4.3 Procesos de coordinación y la tecnología	22
<b>2.5 Marketing</b>	23
<b>2.6 Marketing Relacional</b>	23
<b>2.7 Segmentación</b>	26
<b>2.8 Carterización</b>	28
<b>2.9 Gestión de las Relaciones con los Clientes o “Customer Relationship Management” (CRM)</b>	29
2.9.1 Database Marketing	30
<b>2.10 La planificación comercial</b>	31
<b>CAPITULO III. SISTEMA FINANCIERO COSTARRICENSE</b>	33
<b>3.1 Sistema Financiero Costarricense</b>	34
3.1.1 Sistema Financiero Costarricense	34
3.1.2 Cartera de Préstamos	34
3.1.3 Inversiones en Títulos y Valores Netos	36
3.1.4 Gastos de Administración	36
3.1.5 Ingresos por Comisiones por Servicios	37
3.1.6 Captaciones en Cuenta Corriente	39
3.1.7 Captaciones en Ahorros	40
3.1.8 Captaciones en Certificados de Depósito a Plazo	42
3.1.9 Captaciones Totales y su relación con el Gasto Financiero	44
<b>CAPITULO IV. DESEMPEÑO COMERCIAL DEL BANCO NACIONAL</b>	47
<b>4.1 Desempeño Comercial del Banco Nacional (Noviembre y Diciembre 2001)</b>	48
<b>4.2 Cartera de Crédito</b>	48

<b>4.3</b>	<b>Captaciones</b>	50
<b>4.4</b>	<b>Situación Interna por Banco Regional</b>	51
4.4.1	Cartera de crédito bruta	51
4.4.2	Captaciones	51
4.4.3	Captaciones en Cuenta Corriente	52
4.4.4	Captaciones en Cuentas de Ahorros	52
4.4.5	Captaciones en Certificados de Depósito a Plazo.	53
4.4.6	Ingresos por Préstamos Anualizados y Comisiones por Servicios Anualizadas	53
<b>4.5</b>	<b>Situación Interna Consolidada</b>	55
4.5.1	Comisiones por Servicios Cuenta 531, Diciembre 2000- Diciembre 2001	55
4.5.2	Comisiones por producto	55
	<b>CAPITULO V. PROCESO PLANEAMIENTO EN EL BANCO NACIONAL</b>	59
<b>5.1</b>	<b>Proceso de Planeamiento Estratégico en el Banco Nacional</b>	60
<b>5.2</b>	<b>Componentes Básicos</b>	60
5.2.1	Monitoreo del Entorno y Análisis del Impacto	61
5.1.2	Estrategias maestras	62
5.1.3	Plan de Acción Estratégico	63
5.1.4	Formulación del nivel operativo	63
5.1.5	Plan Comercial	64
5.1.6	Planes Maestros de Implementación	64
5.1.7	Presupuesto	65
5.1.8	Control Gerencial y Seguimiento Operativo	65
	<b>CAPITULO VI. PLANES COMERCIALES EN EL BANCO NACIONAL</b>	67
<b>6.1</b>	<b>Planes Comerciales en el Banco Nacional</b>	68
<b>6.2</b>	<b>Plan Comercial Local 1996-Enfoque ABN AMRO Bank</b>	68
6.2.1	Introducción	68
6.2.2	Descripción del Instrumento entregado a las Sucursales	70
6.2.3	Experiencias de la aplicación del Instrumento	74
<b>6.3</b>	<b>Plan Comercial Local 1999-Enfoque a Productos</b>	77
6.3.1	Introducción	77
6.3.2	Descripción del Instrumento aplicado	79
6.3.3	Experiencias de la aplicación del Instrumento	80
<b>6.4</b>	<b>Plan Comercial Local 2001-Enfoque Balances Comerciales</b>	80
6.4.1	Introducción	80
6.4.2	Descripción del Instrumento aplicado	81
6.4.3	Experiencias de la aplicación del Instrumento	84
	<b>CAPITULO VII. BANCA RELACIONAL EN EL BANCO NACIONAL</b>	85
<b>7.1</b>	<b>Introducción</b>	86
<b>7.2</b>	<b>La explotación básica del Modelo desarrollado</b>	87
7.2.1	Objetivos del Modelo de Negocio	88
7.2.2	Fases desarrolladas para el Modelo de Negocio	88
<b>7.3</b>	<b>Modelo de Negocio en Banca Relacional aplicado al Banco Nacional</b>	92
7.3.1	Determinación de la Relación	92
7.3.2	Clasificación del cliente	93



7.3.3 Segmentación Estratégica	97
7.3.4 Configuración de Carteras	99
<b>CAPITULO VIII. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACION COMERCIAL PARA EL BANCO NACIONAL</b>	<b>103</b>
<b>8.1 Introducción</b>	<b>104</b>
<b>8.2 Modelo Conceptual</b>	<b>104</b>
8.2.1 Elementos considerados	106
<b>8.3 Modelo de Gestión de Clientes</b>	<b>112</b>
<b>8.4 Planificación Comercial de los Bancos Regionales</b>	<b>112</b>
8.4.2 Detalle del Modelo para el establecimiento de metas en lo relacionado a Mercado Potencial	116
8.4.3 Aplicación a los Bancos Regionales	121
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>123</b>
<b>APENDICES</b>	<b>125</b>
<b>1. Elementos de Investigación: Conceptual</b>	<b>126</b>
<b>2. Elementos de Investigación: Aplicados a la Investigación</b>	<b>131</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b>	<b>138</b>

## LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

### CUADROS

<b>Cuadro No. 1.</b>	Estrategia genérica, estructura y control	20
<b>Cuadro No. 2</b>	Tipos de Relaciones con los Clientes	24
<b>Cuadro No. 3</b>	La Segmentación de los mercados Masivos y Empresariales	27
<b>Cuadro No. 4</b>	Cartera de Préstamos	34
<b>Cuadro No. 5</b>	Comparativo Cartera Total Dic.00-Nov. 01	35
<b>Cuadro No. 6</b>	Inversiones en Títulos y Valores Netos	36
<b>Cuadro No. 7</b>	Gastos de Administración	36
<b>Cuadro No. 8</b>	Comparativo Gastos de Administración	37
<b>Cuadro No. 9</b>	Ingresos por Comisiones	38
<b>Cuadro No. 10</b>	Ingresos por comisiones acumulados	39
<b>Cuadro No. 11</b>	Captación en Cuenta Corriente	39
<b>Cuadro No. 12</b>	Captación en Cuenta Corriente Acumulado	40
<b>Cuadro No. 13</b>	Captación en Ahorros	41
<b>Cuadro No. 14</b>	Comparativo de la Captación en Cuentas de Ahorros Dic. 00- Nov. 01	42
<b>Cuadro No. 15</b>	Captaciones en Certificados de Depósito a Plazo	43
<b>Cuadro No. 16</b>	Comparativo de la Captación en Depósito a Plazo Dic. 00-Nov. 01	43
<b>Cuadro No. 17</b>	Captaciones Totales y su relación con el Gasto Financiero	44
<b>Cuadro No. 18</b>	Comparativo de la Captación Total con el Público Dic. 00- Nov. 01	46
<b>Cuadro No. 19</b>	Comparativo de Cartera de Crédito Bruta por Cuenta Contable	48
<b>Cuadro No. 20</b>	Comparativo de Cartera por Actividad	49
<b>Cuadro No. 21</b>	Análisis de las Variaciones Absolutas Negativas	49
<b>Cuadro No. 22</b>	Análisis de las Variaciones Absolutas Positivas	49
<b>Cuadro No. 23</b>	Comparativo de las Captaciones por Cuenta Contable	50
<b>Cuadro No. 24</b>	Composición de las Captaciones	50
<b>Cuadro No. 25</b>	Cartera Bruta Bancos Regionales	51
<b>Cuadro No. 26</b>	Captaciones Bancos Regionales	52
<b>Cuadro No. 27</b>	Captaciones en Cuenta Corriente Bancos Regionales	52
<b>Cuadro No. 28</b>	Captación en Cuentas de Ahorro Bancos Regionales	53
<b>Cuadro No. 29</b>	Captaciones en Certificados de Depósito a Plazo Bancos Regionales	53
<b>Cuadro No. 30</b>	Ingresos por Préstamos Anualizados Bancos Regionales	54
<b>Cuadro No. 31</b>	Comisiones por Servicios anualizado Bancos Regionales	54
<b>Cuadro No. 32</b>	Comparativo de la Cuenta 531 Comisiones por Servicios	55
<b>Cuadro No. 33</b>	Comisiones por Producto	56
<b>Cuadro No. 34</b>	Ingresos por Comisiones de los principales productos	57
<b>Cuadro No. 35</b>	Relación Ingresos por Comisiones a Ingresos Totales	58
<b>Cuadro No. 36</b>	Plan Comercial Local-Plan de Sucursales para 1997	71
<b>Cuadro No. 37</b>	Pronóstico de Ventas 2000	79

<b>Cuadro No. 38</b>	Objetivos de Crecimiento I Semestre 2001	81
<b>Cuadro No. 39</b>	Segmentación Estratégica I Semestre 2001	82
<b>Cuadro No. 40</b>	Objetivos de Crecimiento por Tipologías	82
<b>Cuadro No. 41</b>	Objetivos de Crecimiento para Segmentos S1 y S2	82
<b>Cuadro No. 42</b>	Objetivos de Crecimiento por Oficina y por segmentos S1 y S2	83
<b>Cuadro No. 43</b>	Requerimientos de Gestores por Oficina	83
<b>Cuadro No. 44</b>	Inversiones Requeridas en el I Semestre 2001	83
<b>Cuadro No. 45</b>	Objetivos Financieros para el 2002	121
<b>Cuadro No. 46</b>	Crecimientos Esperados del Mercado	122
<b>Cuadro No. 47</b>	Distribución de los objetivos comerciales de Balance del Banco Nacional	122

## **GRAFICOS**

<b>Gráfico No. 1</b>	Organigrama Banco Nacional	6
<b>Gráfico No. 2</b>	Tipos de Relaciones con los Clientes	26
<b>Gráfico No. 3</b>	El Modelo Funcional de un CRM	29
<b>Gráfico No. 4</b>	Proceso de Planeamiento Estratégico en el BN	61
<b>Gráfico No. 5</b>	Proceso de elaboración del Plan Estratégico Comercial	78
<b>Gráfico No. 6</b>	Oracle Financial Services Applications	87
<b>Gráfico No. 7</b>	Modelo de Negocios-Fase 1	88
<b>Gráfico No. 8</b>	Modelo de Negocios-Fase 2	89
<b>Gráfico No. 9</b>	Modelo de Negocios-Fase 3	90
<b>Gráfico No. 10</b>	Organización para Mantener el Modelo de Negocios	91
<b>Gráfico No. 11</b>	Evolución del enfoque de Relación	93
<b>Gráfico No. 12</b>	Matriz Estratégica	97
<b>Gráfico No. 13</b>	Matriz Estratégica en el Banco Nacional	99
<b>Gráfico No. 14</b>	Modelo Propuesto-Banca Relacional	105
<b>Gráfico No. 15</b>	Esquema de Gestión de Clientes	112

## **RESUMEN**

### **ASUNTO PRINCIPAL**

En este trabajo se realizó una propuesta de un Plan Comercial basado en el enfoque de Banca Relacional, el cual fue adoptado a lo largo del año 2001, durante el cual se han realizado una serie de acciones para implementar los diversos elementos necesarios para que funcione este sistema. Esto incluye los sistemas administrativos, procesos, cultura, organización, bases de datos y los sistemas de planificación y seguimiento. En el año 2001 se realizaron varias propuestas con el fin de lograr encontrar un modelo que se adaptara a la Institución, sin embargo se mantuvo un seguimiento contable, con lo cual se detecta la necesidad de crear un modelo de seguimiento acorde a las necesidades del Banco Nacional y en concordancia con las premisas del mercadeo relacional.

### **METODOLOGIA**

Para el desarrollo del presente trabajo, se aplicó la investigación exploratoria y la investigación descriptiva. Los sujetos que contribuyeron a esta investigación fueron personal de Banca de Negocios, consultores del Modelo de Banca Relacional (ITINERIBUS) y Directores Comerciales Regionales. En cuanto a las fuentes se utilizó una variedad de libros, documentos, folletos, investigaciones generados en el proceso de implementación de la Banca Relacional, material de otros organismos gubernamentales, fuentes de Internet, como de los procesos de asesorías, llevadas a cabo en los principales cambios estratégicos y organizacionales del Banco Nacional. El principal instrumento aplicado ha sido la observación, mediante el análisis documental.

### **RESULTADOS**

Los Planes Comerciales en el Banco Nacional han tenido varias propuestas, iniciando formalmente en el año 1997, con la incorporación de las recomendaciones de la asesoría internacional del ABN AMRO, sin embargo, su enfoque requería que los objetivos institucionales fueran traducidos a productos individuales sin tener todos los elementos de desagregación, aparte del proceso manual. Luego en el año 1999, se realiza algunas modificaciones que indican que se determine una cantidad de productos individuales a nivel de los Bancos Regionales, pero su desagregación por oficina no fue clara, con lo cual el enfoque se realizó basado en productos trayendo algunas anomalías, al focalizarse en la cantidad sin considerar el potencial de las oficinas. En el año 2001, se propone un plan de seguimiento con Balances Comerciales, sin embargo presenta la dificultad de que se le aplicaron los indicadores institucionales por igual a todas las oficinas, con lo que no se logra integrar por completo el modelo de Banca Relacional con el potencial de las oficinas y los objetivos financieros. Para esto se propone, el desarrollo de un modelo para el Plan Comercial del Banco Nacional que logre integrar las metas financieras tanto comerciales, crédito, sociedades anónimas y desarrollo, con el potencial de las carteras, el análisis competitivo, la capacidad de las oficinas, y por últimos los aspectos socio-demográficos las cuales se encuentran sometidos los Bancos Regionales y sus oficinas. Todo esto aprovechando los sistemas computacionales existentes con las bases de datos de clientes, transaccionales y de cuentas.