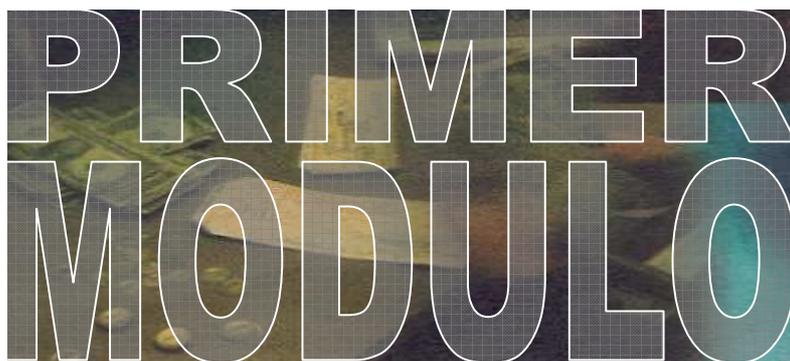


PRIMER MÓDULO



Conociendo la Banca Pública

SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES

A ctualmente la competencia bancaria es agresiva, las alianzas estratégicas que han realizado algunas instituciones han demostrado que para lograr sobrevivir en este entorno tan competitivo se requiere de mucha fuerza, y este término se traduce en liderazgo.

Objetivo:

Conocer la historia de la Banca Pública, y analizar la situación actual con respecto a la participación.

El Banco Popular y otras entidades deben elaborar, de manera constante, estudios que arrojen los datos necesarios para crear estrategias que logren colocarlas como líderes dentro del entorno financiero.

Ser líder dentro del mercado implica mantenerse informado sobre los movimientos constantes de la competencia, que asecha, y precisamente por este motivo el primer módulo de este libro, presenta, además de una reseña histórica de la Banca Pública, la situación actual en la que se encuentra, dentro del ámbito de participación de mercado, con miras de ir creando el panorama idóneo para mejorar la competitividad, o sea, ir reduciendo la brecha que diferencia lo que, en este caso de estudio, el Banco Popular debe realizar para alcanzar ser líder del mercado, de acuerdo con cada una de las variables que se establezcan necesarias para realizarlo.

Dejemos que sea este primer módulo, el que nos ilustre cómo se ha conformado el Sistema Bancario Nacional, y visualice la situación actual en materia de competitividad.

SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES

Capítulo

1

Fuerte
competencia:
La Banca
Estatal y el
Banco
Popular y de
Desarrollo
Comunal
luchan por el
mercado



Naturaleza de la Banca en Costa Rica

Con la independencia de Costa Rica en 1821, el país se vio libre de la imposición de políticas económicas y fiscales emitidas desde la Capitanía General de Guatemala, que por su naturaleza monopolista y centralizante le había impedido a esta provincia el desarrollo normal de sus actividades económicas, tal es el caso de la libre exportación e importación de bienes y servicios, lo que hasta esa fecha había provocado una precaria condición en el nivel de vida de la mayoría de la población,

Difícil inicio:
Desde 1851, se intentó crear el un Banco Estatal, y gracias al sector agrícola se logra hacer realidad.

limitando sus posibilidades de educación, higiene, salud, comunicaciones y medios de trabajo.

Con las primeras exportaciones de café a Chile en 1832 y a Inglaterra en 1844, se originan fuertes cambios en la organización económica y social del país, estimulados por el establecimiento de casas y sociedades mercantiles, que se van a ocupar de la exportación de café y a su vez de la importación de artículos manufacturados principalmente de Europa, cuya demanda se incrementó en el país.

Se puede afirmar que la administración bancaria en Costa Rica comenzó a dar sus primeros pasos entre los años 1851 y 1900, período en el cual se desarrollaron varias iniciativas para el surgimiento de los primeros bancos en el país, muchas de las cuales no fructificaron¹.

En 1857 se hizo un primer esfuerzo por crear una institución bancaria con el nombre de Banco Nacional de Costa Rica, intento que fracasó ya que no pudo obtener el capital suficiente para operar.

Un segundo intento se dio en 1858, cuando con el mismo nombre abrió sus puertas el primer banco en Centroamérica, sin embargo, un año después esta entidad cerró sus puertas por quiebra.

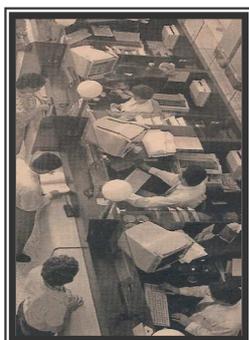
¹ Gil Pacheco, Rufino. Ciento cinco años de vida bancaria en Costa Rica. Pag.21.

No obstante estas primeras experiencias negativas, se mantiene en la clase política el deseo de contar con una institución de crédito que contrarrestara los abusos que por usura a menudo cometían los prestamistas privados, cuya consecuencia directa era el hecho de que los agricultores y los hombres de negocios, ante la falta de circulante, estaban constantemente en el peligro eminente de perder sus medios de trabajo por la falta de pago de sus obligaciones.

El Banco La Unión, fundado en 1877 se transforma 13 años después en el Banco de Costa.

Intentos adicionales por formalizar instituciones financieras se dieron en 1867 y 1872 con el Banco Rural Hipotecario, sin embargo, la mayoría de las entidades bancarias surgidas en ese período tuvieron una vida institucional relativamente corta, a excepción de dos casos que sí lograron consolidarse, uno de ellos el Banco Anglo Costarricense y el otro el Banco de Costa Rica.

Nacimiento de la Banca Estatal: Creación del Banco Anglo Costarricense



El Banco Anglo de Costa Rica se fundó en 1863, y desde sus inicios contó con el apoyo del público, logrando consolidar a través de los años su prestigio como institución financiera, siendo el primer banco en Costa Rica en establecer el sistema de pago por cheque, y en poner en circulación el billete de banco, lo que vino a aliviar la escasez

de circulante en esa época, y para 1948 fue nacionalizado, pasando a formar parte del Sistema Bancario Nacional.

El Banco Anglo tuvo agencias establecidas en Alajuela, Cartago y San Mateo de Alajuela de 1892 hasta 1877. En julio de 1929 se reformaron sus estatutos y se prolongó el plazo social por cincuenta años más.

Fue considerado el decano del Sistema Bancario Nacional, hasta que en 1994, durante la administración del presidente Jose María Figueres Olsen, se cerró debido a intervención por malversación de fondos.

En 1877 se fundó el Banco de la Unión y para el año 1890 cambió su nombre por el de Banco de Costa Rica, cuya consolidación se logró gracias al apoyo recibido del Estado, el cual le concedió el cobro oficial y el derecho de emisión, y para 1948 este Banco fue nacionalizado, pasando a formar parte del Sistema Bancario Nacional.

Durante los primeros años del siglo XX, los bancos privados eran los dueños absolutos de las actividades financieras del país, los que autorizados por el Estado ejecutaban también la política monetaria, y no obstante que la emisión de moneda era un derecho exclusivo del Estado, éste la podía autorizar a cualquier persona física o jurídica que se sometiera a las leyes de acuñación de moneda, siempre y cuando pagara una comisión por los derechos correspondientes.²

²Jiménez, Wilburg. Génesis del Gobierno de Costa Rica 1821-1881. Pag.56

El Banco Internacional de Costa Rica nació con el objetivo generar créditos no mayores a ¢2.0 millones.

En 1900 se promulgó la Ley General de Bancos, donde se dictaron normas generales de protección para los accionistas, los deudores y los depositantes; así mismo, se indicaba qué capital y requisitos mínimos debía cumplir una institución dedicada al crédito, y a su vez imponía la obligación por parte del Estado de actuar como entidad superior de vigilancia.

En 1914 se fundó el primer banco del Estado, que se llamó Banco Internacional de Costa Rica, cuyo objetivo primario fue el de actuar como un banco de desarrollo, quedando autorizado para hacer préstamos al Gobierno de la República en una cantidad que no excediera la suma total de dos millones de colones, y los otros dos millones de colones serían utilizados principalmente en el apoyo de la actividad agropecuaria, empresarial y comercial.

En 1915 este banco estableció las llamadas Juntas de Crédito Agrícolas, con el objeto primordial de conceder crédito al pequeño agricultor, favoreciendo la conservación de la pequeña propiedad rural, para evitar la excesiva concentración de la tierra en manos de unos pocos y favorecer con ello el fortalecimiento de la familia campesina, posteriormente a partir de 1935 se le autorizó el financiamiento de obras públicas y la liquidación de la Caja de Conversión del Estado ³.

³ Hernández, Carlos. Banco Central de Costa Rica. Pag.17.

Para 1936 nace el Banco Nacional de Costa Rica, producto de la reestructuración del Banco Internacional de Costa Rica⁴.

En 1918 se fundó el Banco Crédito Agrícola de Cartago, con



Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica, 1887.

un carácter exclusivamente provincial, y cuya finalidad específica fue el apoyo hacia la agricultura, aunque también adquirió otras funciones como el cobro de impuestos municipales y especies fiscales.

En 1948 se integró el Sistema Bancario Nacional al

nacionalizarse los bancos particulares y pasar estos a formar parte del Estado, y al Banco Nacional de Costa Rica que pertenecía al Estado desde su creación en 1914, se le unieron los Bancos de Costa Rica, Anglo Costarricense, y Crédito Agrícola de Cartago.

En 1950 se fundó el Banco Central de Costa Rica, cuyo principal objetivo consistió en dotarlo de suficiente autoridad y libertad para ejercer el control y la dirección de la economía costarricense y además coordinar las funciones de los recién nacionalizados bancos privados, de esta forma se consolida la estructura del Sistema Bancario Costarricense.

⁴ Hernández, Carlos. Opus Cit, Pag.19.

Nacionalización Bancaria

Durante el lapso de 1914 a 1948 se fundaron cuatro nuevas instituciones, pero el mismo número de entidades cerraron sus puertas. Al decretarse la nacionalización bancaria en 1948, existía en el país cinco bancos:

- Banco Anglo Costarricense (1863)
- Banco de Costa Rica, llamado Banco de la Unión (1877)
- Banco Nacional de Costa Rica, originalmente Banco Internacional de Costa Rica (1914)
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (1915)
- Banco Lyon S.A. (1946)

El decreto Ley de Nacionalización Bancaria en 1948 se comenta como sigue:

“A mediados de 1948, a pocas semanas de haber concluido lo que se ha conocido como la “Revolución Civil de 1948”, el Gobierno de facto promulgó el Decreto Ley No. 71, por el cual se nacionalizó la banca privada, confiriéndose al Estado, a través de sus instituciones bancarias, el monopolio de la captación de depósitos del público.

La promulgación de este decreto - ley constituye, posiblemente, el hecho jurídico económico de mayor importancia y trascendencia en la historia bancaria y económica de Costa Rica”.⁵

⁵ Díaz A. Ley de Nacionalización Bancaria. Pag. 25.

Objetivo del Sistema Bancario Nacional

Sistema Bancario Nacional

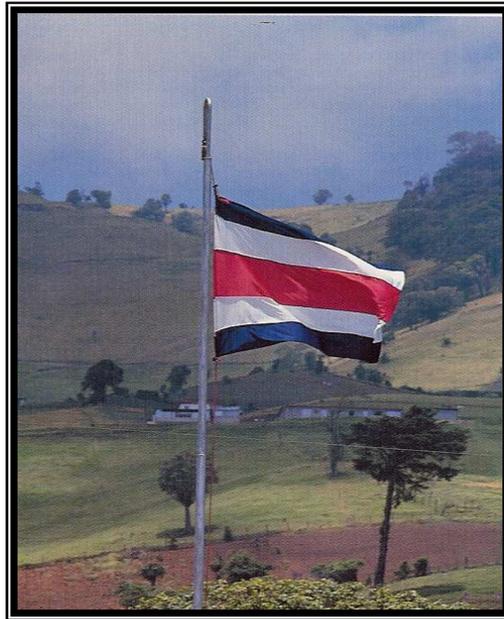
El Sistema Bancario Nacional por disposición de la Ley 1644 está integrado por todos los bancos del Estado, en la actualidad son el Banco Central de Costa Rica, el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica, el Banco Crédito Agrícola de Cartago y Banco Popular de Desarrollo Comunal.



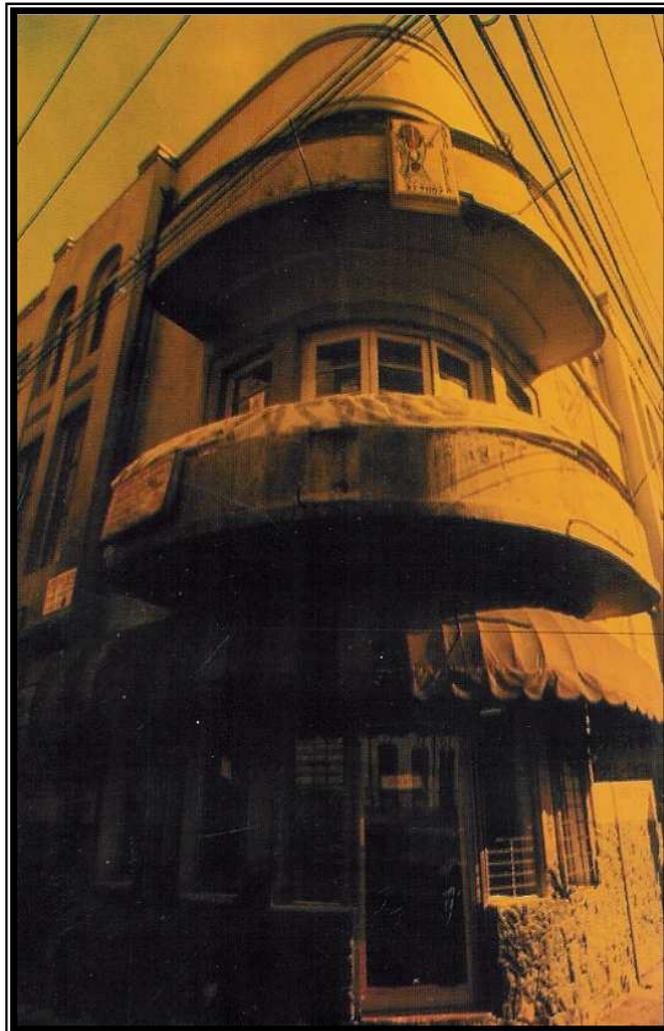
Administrativamente cada banco está dirigido por un gerente y uno o dos subgerentes, personas que son nombradas con los votos favorables de no menos de cuatro de los miembros de la junta directiva. Son nombrados por periodos de cuatro años y pueden ser reelectos. El gerente será el jefe superior de todas las dependencias del banco y de su personal, excepto la auditoría, de la cual depende de su respectivo auditor. De esta manera se le da independencia a la sección a la Auditoría, que tiene por funciones principales la vigilancia y fiscalización constantes de cada banco. Los gerentes, subgerentes y auditores podrán asistir a las sesiones de Junta Directiva, en la cual tendrán voz pero no voto, si es necesario hace constar en las actas respectivas sus opiniones sobre los asuntos que se debaten.

Objetivo de la Banca Pública

Las instituciones del Estado que forman parte del Sistema Bancario Nacional tienen como meta, antes que el lucro, el servicio a la economía. La banca estatal se ha preocupado por llevar el servicio bancario a las más apartadas regiones del país. Esta situación, de hecho, ha dado lugar al establecimiento de oficinas bancarias en algunos casos, donde, en sí no ha sido el interés en obtener negocios altamente productivos desde el punto de vista de las utilidades, sino que ha privado el de servicio y, consecuentemente, desarrollo de la respectiva región.



SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES



Capítulo

2

Primer Edificio del Banco Popular, ubicado entre calles 3 y 5 frente a Uribe y Pagés, en 1971.

¿Por qué nace el Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

El 15 de enero de 1901 se creó el Monte Nacional de Piedad, como institución social que permite a la población de escasos recursos económicos, obtener módicas sumas de dinero para poder atender sus necesidades más urgentes, mediante el “empeño” de objetos valiosos de su propiedad.

La Constitución Política de la República de Costa Rica dispone que el Estado procurará el mayor bienestar de todos los habitantes del país, buscando el aumento de la producción y una adecuado reparto de la riqueza. Con este antecedente, se presenta un proyecto de ley que viene a transformar al Monte Nacional de Piedad, en un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización.

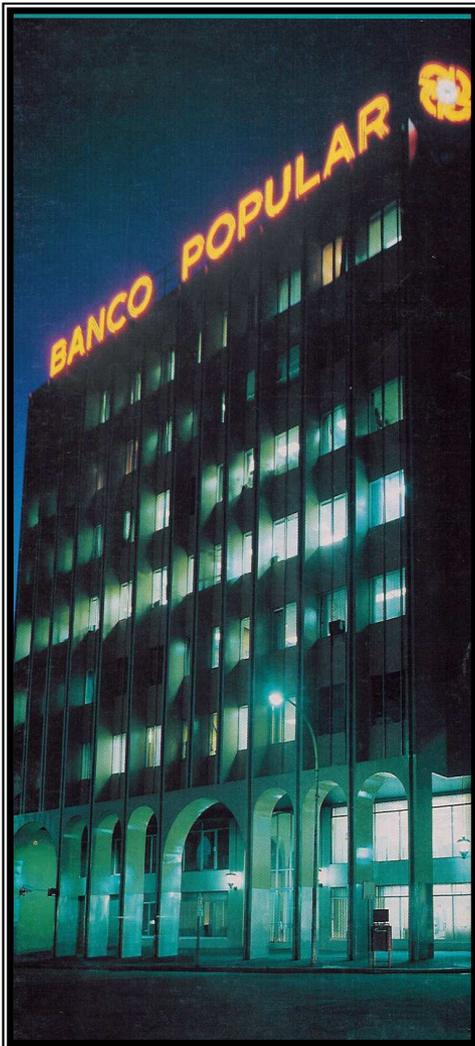


Desde su nacimiento, al Banco Popular se le asignó la misión de brindar protección económica y bienestar a la clase trabajadora del país.

En el año 1969 fue presentado a la Asamblea Legislativa, por la entonces Diputada doña Cecilia González de Penrod, un nuevo Proyecto de Ley para convertir el Monte Nacional de Piedad en un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización. La exposición de motivos rezaba así:

La Constitución Política, en su artículo 50, dispone que "el Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Este artículo está estrictamente relacionado con las inquietudes que sustentó, en el sentido de que mediante una adecuada legislación, se solucionen aspectos básicos de la economía popular, lo que me ha movido a preparar el presente Proyecto de Ley, que viene a transformar, en beneficio de las mayorías más

necesitadas, al Monte Nacional de Piedad, creado por Decreto N° 4 del 15 de enero de 1901, en un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización”.



Así fue como surgieron dentro de la vida institucional de varias naciones americanas los bancos obreros. Como representante de Costa Rica a la dicha primera reunión de Ministros asistió el Dr. Alfonso Carro Zúñiga, quien el 5 de mayo de 1966 envió un proyecto de ley a la Asamblea Legislativa. Proponía una sustitución del Régimen de Cesantía que establece el artículo #29 del Código de Trabajo, por un sistema de ahorro obligatorio y su capitalización a través de un Banco Obrero.

Con motivo de la asunción al poder del profesor José Joaquín Trejos Fernández, el proyecto del Dr. Carro fue retirado del Poder Legislativo por el nuevo Ministro de Trabajo, el Lic. Enrique Guier. El nuevo gobierno se dio a la tarea de redactar otro proyecto, el cual se diferenciaba substancialmente del proyecto original en que se establecía la posibilidad de transformar el Banco Anglo Costarricense en un Banco Popular. No hacía referencia al auxilio de cesantía y se quería organizar como un banco privado, con la intervención de diferentes clases de accionistas.

El tercer proyecto (publicado en la Gaceta #267 del 25 de noviembre de 1966), que en definitiva sirvió de base para la

discusión en la Asamblea Legislativa, fue presentado en noviembre de 1966 por la diputada Cecilia González de Penrod, y consistía en la creación de un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización a partir del Monte Nacional de Piedad, el cual recogía así parte del contenido del proyecto del Dr. Carro Zúñiga. En definitiva, y con algunas modificaciones realizadas por los señores diputados, se aprobó la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en atención a las siguientes consideraciones:

- a. Se lograba la cooperación entre patrones y trabajadores para resolver angustiosos problemas sociales y económicos del país.
- b. Se garantizaba una distribución equitativa de los recursos del Banco entre las diferentes regiones del país, y así procuraba un desarrollo armónico de la economía nacional.
- c. Se daba origen a una institución de los trabajadores administrada y dirigida por ellos.
- d. La nueva institución se encargaría de actualizar y mejorar substancialmente al Monte Nacional de Piedad, cuyo funcionamiento actual resultaba arcaico dentro de la sociedad costarricense.
- e. Se crea una institución bancaria, substancialmente diferente al sistema de banca tradicional, la cual vendría a resolver los problemas urgentes de la clase trabajadora y a participar también en el desarrollo nacional.

Con base en esas consideraciones, la Asamblea Legislativa aprobó la creación de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Objetivo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

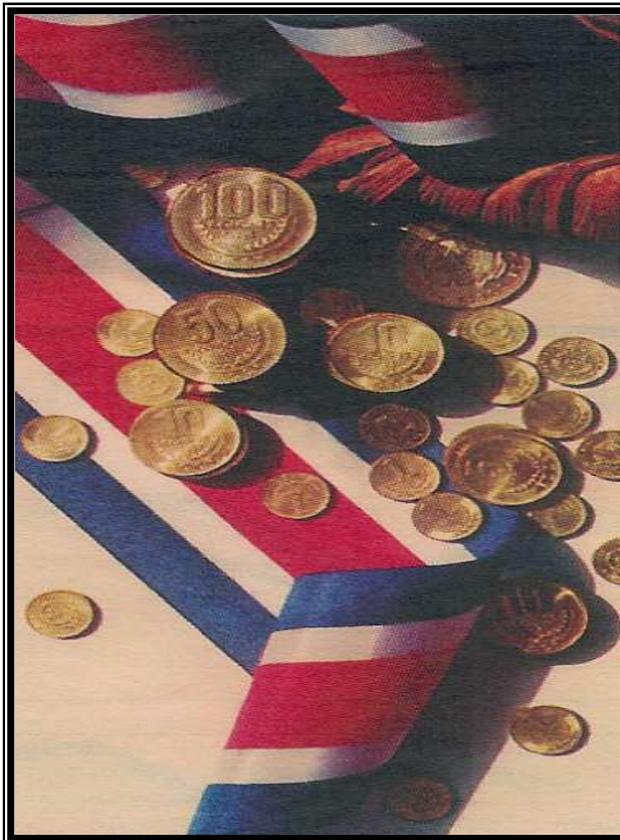
El Banco Popular es un ente de seguridad social en propiedad de los trabajadores y sectores populares. Su objetivo fundamental, según lo dispuesto en el Artículo Segundo de su Ley Constitutiva, es el siguiente:



“Dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito. Con este propósito procurará el desarrollo económico y social de los trabajadores, para lo cual podrá conceder créditos para necesidades urgentes, así como para la participación del trabajador en empresas generadoras de trabajo que tengan viabilidad económica. Asimismo, podrá financiar programas de desarrollo comunal”.⁶

⁶ Freedy Céspedes. Reformas a la Ley Orgánica del Banco Popular. 1994, Pag. 20.

SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES



Capítulo

3

Se deben identificar los factores fuertes de las instituciones, y partiendo de esa información hacerlos valer, buscando las oportunidades y amenazas

Situación

Competitiva de la Banca Pública en la Actualidad

Comparación entre el Banco Nacional, el Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola versus el Banco Popular

Para obtener un mayor panorama del entorno nacional, es preciso realizar un análisis de los principales servicios y/o productos que los Bancos Estatales y el Banco Popular ofrecen.

La ventaja competitiva comprende las características o atributos de un producto que le dan superioridad sobre sus competidores.

La competitividad en la Banca Pública es hoy día medible, de acuerdo con la determinación de diferentes variables o en este caso servicios que nos indican la entidad líder, y por ende determinan la brecha existente entre el ideal teórico y el Banco Popular.

Como objetivo principal de análisis de la competitividad está el identificar de manera cuantitativa la ventaja de una empresa, institución u otra organización sobre el resto de la competencia. Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores.⁷

Competitividad de Servicios entre la Banca Estatal y el Banco Popular

Debemos analizar cuáles son las ventajas y desventajas comparativas en cuanto a la participación de mercado, tomando los aspectos básicos que nos brinden dicha información.

Los factores que se evaluarán para determinar el líder y la brecha competitiva con respecto al Banco Popular serán los siguientes, y de ellos se hará mayor referencia en la continuación de este capítulo:

- Inversiones
- Ahorro a plazo
- Ahorro a la Vista
- Cuentas Corrientes
- Colocación
- Servicios
- Tasa Pasiva
- Tasa Activa

Es importante aclarar que los datos de colocación, servicios, captación y tasas utilizados para realizar el cálculo de la ponderación fueron tomados de la página de la SUGEF, en la cual se visualiza todos los datos oficiales con corte a diciembre del 2001. (<http://www.sugef.go.cr>).

Participación en el Mercado

ES fundamental la medición de la participación de mercado, pues el margen que separa un competidor del líder debe ser identificado y buscar la metodología estratégica para disminuir la brecha competitiva.

⁷ Fundación Latinoamericana para la calidad, Análisis competitivo, sitio web www.calidad.org/s/novedades.php3

Se partirá, entonces, de que el total del mercado está conformado por las entidades que supervisa la SUGEF, incluyendo bancos estatales, privados, los creados por ley especial, entidades financieras no bancarias y cooperativas de ahorro y crédito. Por lo tanto, la participación será explicada por los indicadores que a continuación se explican, los cuales serán tratados primero de forma individual, para después agregarlos en un solo dato de participación de mercado, globalmente.

De acuerdo con los mejores registros obtenidos en el índice de competitividad financiera, se puede construir un polígono, que define el área máxima de competitividad, para cada una de las ocho variables. Así las entidades financieras se comparan, en el gráfico, a través de una misma escala de 0 a 100%. En la medida que la entidad se acerca al centro del polígono disminuye su competitividad y viceversa.

Metodología empleada para medir la participación de mercado

La metodología para asignar un puntaje por institución dentro de la participación de mercado es la siguiente:

Escojamos una de las 8 variables que se determinaron para medir la participación, y para efectos del ejemplo, tomemos la variable Ahorro a la Vista.

Por medio de información tomada de la SUGEF se determinó el monto total captado durante el año 2001 de cada una de las Instituciones en investigación. El resultado obtenido en términos absolutos para el año 2001 fue el siguiente:

Institución	Monto captado en Ahorro a Plazo para el año 2001
Banco Crédito Agrícola (BCAC)	¢14.755.393
Banco de Costa Rica (BCR)	¢73.722.653
Banco Nacional (BNCR)	¢113.842.688
Banco Popular (BPDC)	¢32.550.676
Total obtenido:	¢234.871.410

A cada uno de los montos captados por Institución se le asignó un número relativo, el cual es el resultado de dividir el monto captado según SUGEF, entre el total captado de las Instituciones para el año 2001, véase a continuación la fórmula:

$$\left[\frac{\text{Monto de cada Institución según SUGEF}}{\text{Monto total captado por todas las instituciones}} \right] * 100$$

Ubiquemos dentro de el ejemplo, las cifras del Banco Crédito Agrícola en la fórmula antes citada:

$$\left[\frac{14.755.393}{234.871.410} \right] * 100 =$$

$$0.628 * 100 = 6.2823$$

Si volvemos a construir el cuadro, realizando la misma operación anterior a cada una de las instituciones, quedaría construido de la siguiente manera:

Institución	Ahorro a Plazo	
	Absoluto	Relativo
BCAC	¢14.755.393	6.28
BCR	¢73.722.653	31.38
BNCR	¢113.842.688	48.47
BPDC	¢32.550.676	13.85
Total:	¢234.871.410	100

Por medio del resultado relativo, obtenemos la proporción que cada institución posee del mercado total, de modo que bajo esta estadística se grafica cada una de las variables utilizadas para la medición de la participación de mercado.

Situación en las Inversiones

Se definen dos tipos de inversiones dentro del ámbito financiero:

Inversión de Cartera:

Inversión en acciones de una sociedad con un objetivo de rentabilidad y sin interés en el control de la sociedad.

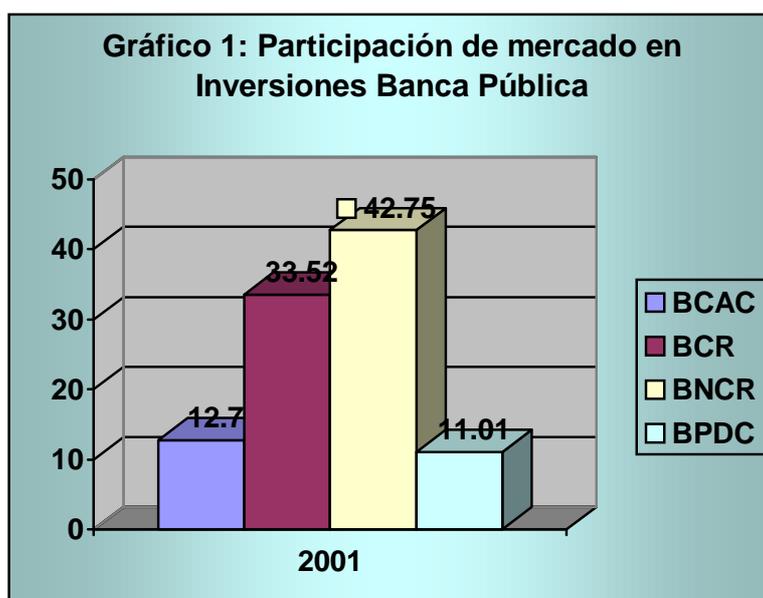
Inversión Institucional

Conjunto de inversiones realizadas en bolsa y otros mercados financieros por las instituciones de inversión colectiva por ejemplo fondos y las instituciones financieras por ejemplo bancos.

Generalmente se realizan mediante operaciones muy fuertes y suelen tener un carácter estable.

Para definir este indicador se consideran, para efectos prácticos, las inversiones en títulos y valores netos, reflejadas en el Balance de Situación de cada entidad, según el Boletín Financiero, que emite la SUGEF trimestralmente.

A partir de estos datos se determina cuál es la participación absoluta y relativa de cada entidad, tomando como referencia el total de inversiones del mercado.



Fuente: Estados Financieros de los Bancos Públicos, emanado de la SUGEF para el año 2001

Según las cifras reflejadas al cierre del año 2001, de conformidad con SUGEF, el Banco Nacional de Costa Rica es la institución con mayor participación relativa de mercado en Inversiones en la Banca Pública, al

obtener un 42.75% del total, cuyos números absolutos alcanzaron $\text{¢}231.613.008$, seguido por el Banco de Costa Rica con un $\text{¢}181.627.919$. De tercera opción dentro de la participación de mercado está el banco Crédito Agrícola de Cartago, el cual en inversiones colocó en términos absolutos $\text{¢}68.808.472$, para lograr

con esto en un 12.7% del total de mercado. La captación del Banco Popular obtiene un último puesto con un 11.01%, reflejado en términos absolutos con ₡59.681.646 en inversiones durante el año 2001. El gráfico 1, visualiza la participación de mercado, y muestra la superioridad alcanzada tanto por el Banco Nacional como con el de Costa Rica en comparación a su perseguidor más cercano, el caso del Crédito Agrícola. Además se muestra la poca presencia del Banco Popular con respecto al total de mercado.

Situación en las Captaciones

Las captaciones abarcan todo tipo de ahorro que se efectúe en de cada Institución. El ahorro es considerado como el excedente de la renta sobre los gastos de consumo corriente. Los gastos de consumo de las economías domésticas normalmente son iguales o inferiores a su renta, lo cual da lugar a que se mantenga una porción de la misma apartada, en general como precaución ante posibles necesidades futuras de consumo.

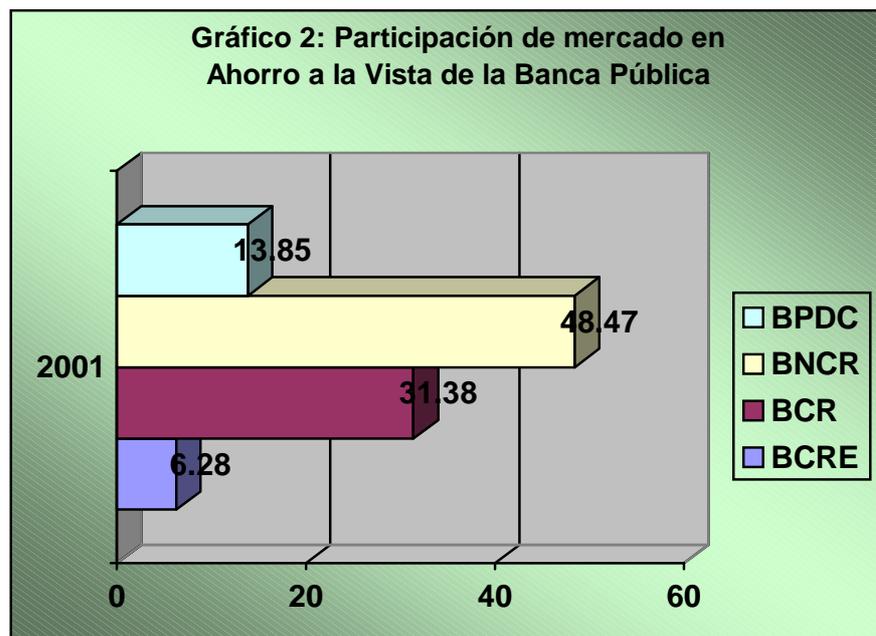
Este indicador será explicado en función de las captaciones a plazo con el público, los depósitos en ahorro a la vista y en cuenta corriente, estos elementos contables se reflejan en el Balance de Situación que emite SUGEF de cada entidad supervisada, y se expresará de la misma manera que el indicador anterior, en términos absolutos y relativos, respecto al total del mercado.

El Ahorro a la Vista es un servicio que consta de la recepción de depósitos en efectivo o mixtos (efectivo y valores). Se aplica este término a la obligación representada por medio de un efecto o

documento exigible al deudor cuando se le presenta. También se denominan así las cotizaciones (de monedas o mercancías) para entrega inmediata, o disponibilidad absoluta. Se dan principalmente cuando una persona realiza un ahorro en una cuenta, esta a su vez genera intereses, y el cuenta ahorrante

puede disponer del dinero en el momento que lo desee.

Al igual que en las Inversiones, el Banco Nacional es el líder de participación en de mercado en



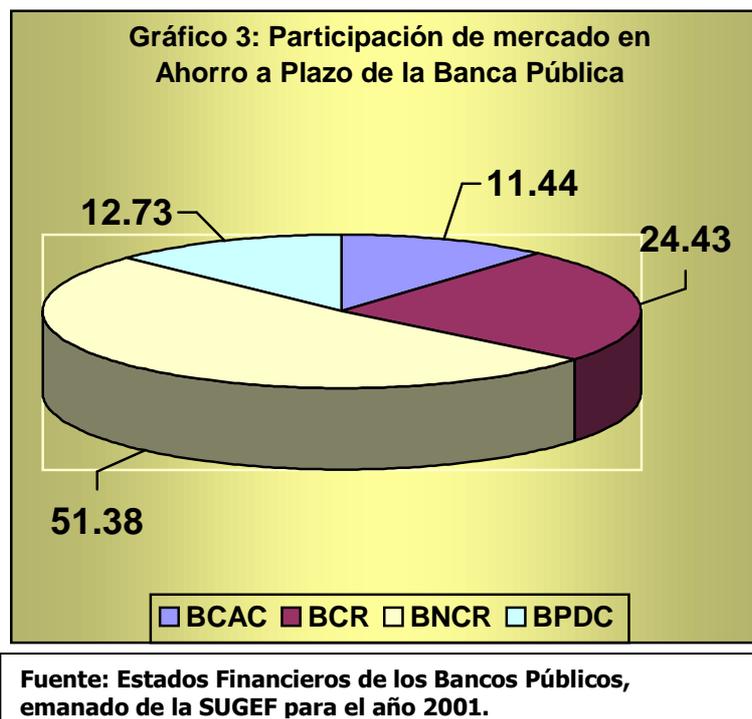
Fuente: Estados Financieros de los Bancos Públicos, emanado de la SUGEF para el año 2001.

Ahorro a la Vista, con un monto porcentual

48.47% del total. Su captación en términos absolutos fue de ₡113.842.688 durante el año 2001. El Banco de Costa Rica ocupa la segunda posición con un 31.38%, al captar un total de ₡73.722.653, el Banco Popular está de tercero, con un 13.85%, cuyo monto corresponde a ₡32.550.676. El Banco Crédito Agrícola queda relegado a una cuarta posición dentro del Sistema Bancario Nacional, pues obtiene porcentualmente un 6.28% del total de mercado, lo que significa en términos absolutos ₡14.755.393.

Obsérvese en el gráfico 2 el resultado de la participación de mercado en la Banca Pública con respecto al Ahorro a la Vista. La posición de líder la sigue manteniendo el Banco Nacional, seguido por el Banco de Costa Rica. La variación con respecto al gráfico anterior, en el que vemos la situación de Ahorro a la Vista, es que el Banco Popular alcanza un tercera posición y el Crédito Agrícola queda relegado al último puesto dentro de Banca Pública.

El Ahorro a Plazo lo componen todos aquellos depósitos que realizan los clientes de los bancos o entidades y se ajustan a generar ganancias por medio de intereses en un periodo definido e inalterable.



De acuerdo con la medición de participación de mercado, el servicio **Ahorro a Plazo** es dominado dentro del entorno nacional nuevamente por el Banco Nacional, el cual obtiene un 51.38% del total del mercado. Esta Institución obtiene una captación de ₡295.8 millones. El Banco Costa Rica presenta un 24.43% de participación, y

el monto colocado es de ₡140.6 millones. De tercer lugar está el Banco Popular con un 12.73%, el cual representa ₡73.3 millones. El Banco Crédito Agrícola es la última entidad captadora de Ahorro

a Plazo, pues obtiene un porcentaje de 11.44%, el cual representa dentro del total de mercado un monto aproximado de ₡65.8 millones.

El gráfico 3 muestra como el Banco Nacional nuevamente ocupa la primera posición en la participación de mercado en Ahorro a Plazo, seguido de lejos por el Banco Nacional de Costa Rica. Con una amplia brecha se ubica el Banco Popular del Banco Costa Rica y el Banco Crédito Agrícola ocupa un último lugar.

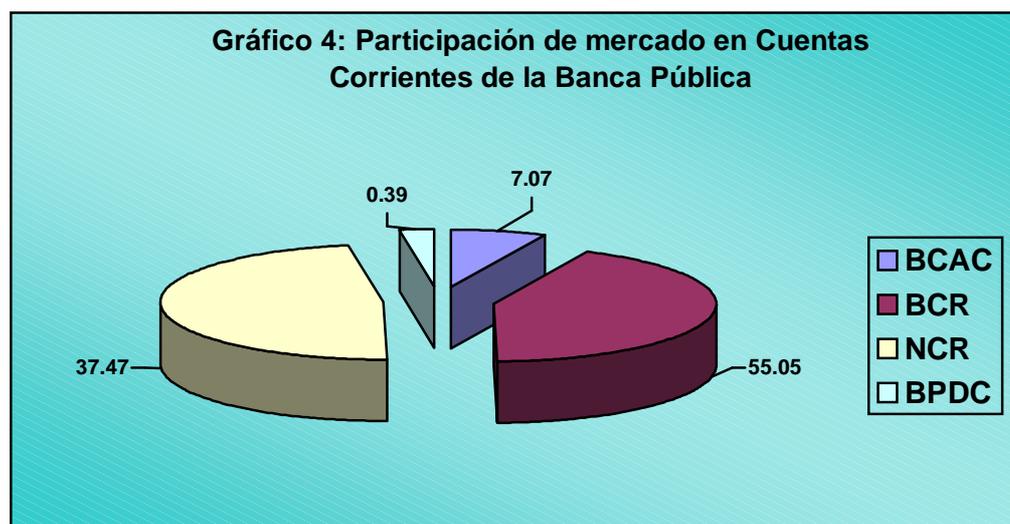
La **Cuenta Corriente Bancaria** es un contrato por medio del cual un banco recibe de una persona, ya sea física o jurídica, dinero o valores acreditables de inmediato en calidad de depósito. Los giros contra los fondos se efectúan exclusivamente por medio de cheques.⁸

La situación en el servicio de Cuentas Corrientes parte del gran historial que poseen los Bancos Estatales como el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica y el Banco Crédito Agrícola, no así el Banco Popular el cual inició este servicio en el año 1996, debido al rompimiento del monopolio estatal. Debido a esto, el Banco de Nacional de Costa Rica, el cual ha sido líder en todas las anteriores variables, posee un 47.63% de participación en el mercado, y este monto representa en colocación un total de ₡144.9 millones. El Banco de Costa Rica obtiene un 42.99% de participación, significa que captó un monto de ₡129.8 millones. En tercera posición está el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el cual obtiene porcentualmente un 7.08% de participación de

⁸ Bejarano, Jorge, La cuenta Corriente Bancaria, Pag. 8.

mercado en cuenta corriente, el monto absoluto alcanza aproximadamente ₡21.5 millones. El Banco Popular prácticamente no tiene presencia dentro del servicio de Cuentas Corrientes, pues obtiene un 2.58% del total de participación de mercado en Banca Pública. Este monto apenas alcanza los ₡7.8 millones.

El gráfico 4 muestra una clara ventaja entre los Bancos Costa Rica y Nacional, contra el Crédito Agrícola y aún más la brecha competitiva existente entre el Banco Popular y el resto de los bancos estatales en el financiero público. La presencia del Banco Popular es mínima, ante una superioridad del Banco Nacional y de Costa Rica.



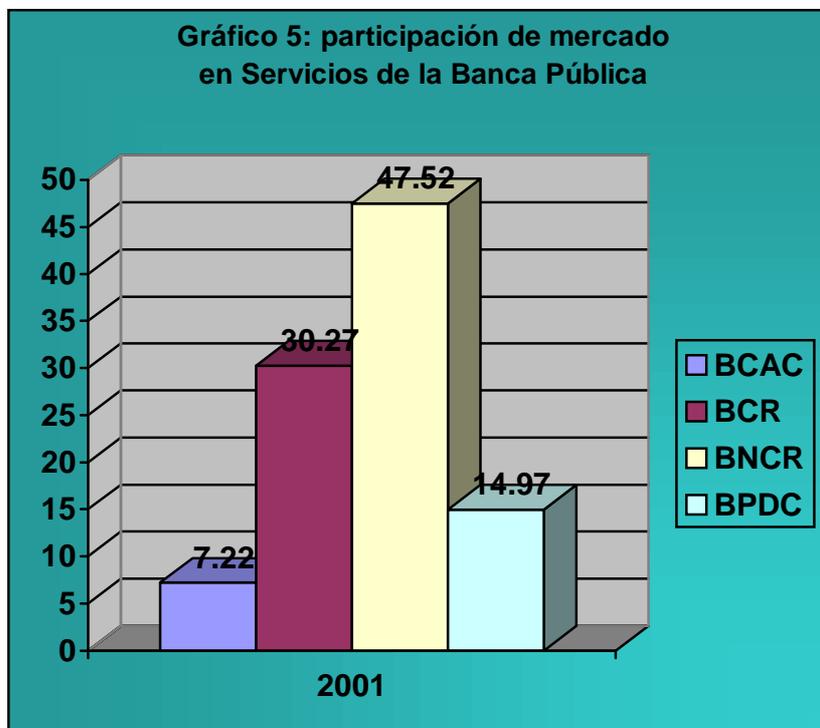
Fuente: Estados Financieros de los Bancos Públicos, emanados de la SUGEF para el año 2001.

Situación en Servicios

Dentro de los servicios que presta la Banca Pública, y entre los que la SUGEF evalúa en esta categoría, se encuentran

Extranjería, Tarjetas y otras comisiones emanadas del Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo, Cuentas Corrientes.

Para efectos del manejo de este indicador, se utilizarán los ingresos por servicios, reflejados en el Estado de Resultados de cada entidad supervisada por la SUGEF, estos ingresos a su vez están compuestos por los ingresos por obligaciones contingentes y otros ingresos por prestación de servicios.



Fuente: Estados Financieros de los Bancos Públicos, emanados de la SUGEF para el año 2001.

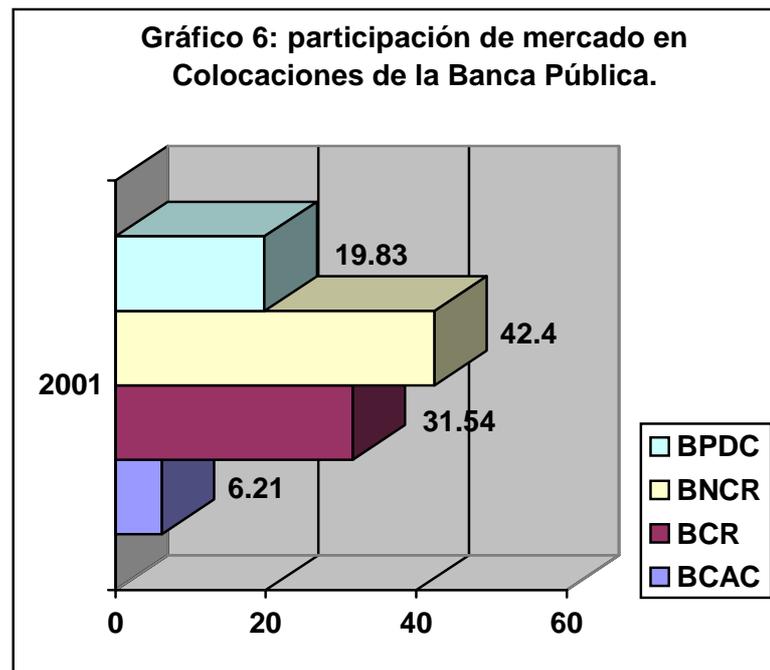
El resultado colocó al Banco Nacional de Costa Rica de primero, con un 47.52% en participación de mercado, este monto representa en términos absolutos ₡9.4 millones. El Banco de Costa Rica

continúa en segundo lugar, pues el 30.27%

obtenido en participación con respecto a Servicios equivale a ₡6.0 millones. El Banco Popular se ubica en tercer puesto, el monto captado asciende a ₡2.9 millones, y representa un 14.97% del total de participación de mercado. Es seguido por el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el cual ocupa la última posición, pues obtiene

en términos relativos un 7.22% y en términos absolutos un monto de ₡14.3 millones.

Situación en Colocaciones



Fuente: Estados Financieros de los Banco Públicos, emanado por la SUGEF para el año 2001.

Esta variable abarca la captación obtenida por las instituciones en el crédito, y sobre este servicio se incluye crédito personal, vivienda, empresarial dentro de la línea comercial y la de desarrollo. Este

indicador, será explicado en

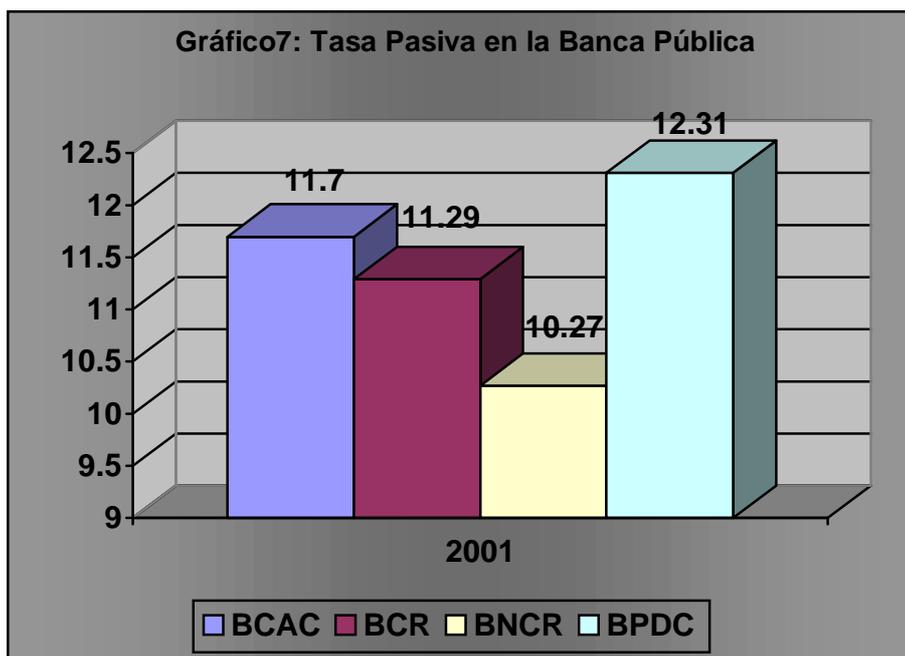
función de la cartera de créditos al día y con atraso de hasta 90 días, reflejada también en el Balance de Situación de cada entidad, según la SUGEF.

Dentro de la colocación, el panorama presenta al Banco Nacional como primero dentro de la participación de mercado con un 42.4%. El monto total es de ₡301.1 millones. De segundo en colocación se encuentra el Banco de Costa Rica, el cual obtiene un 31.54% del total, el monto absoluto es de ₡224.0 millones. Es seguido por el Banco Popular con un 19.83% de participación de

mercado, y en términos absolutos captó durante el año 2001 ₡140.8 millones. El Banco Crédito Agrícola obtiene un 14.66% del total, lo que representa un monto aproximado a ₡44.16 millones.

El gráfico 6 muestra nuevamente la superioridad numérica que obtiene el Banco Nacional y Banco de Costa Rica, en ese orden, con respecto al Banco Popular. A pesar de eso, es menor la diferencia competitiva que la variable Colocación refleja de estas entidades, pues en otros servicios, según lo hemos visto, la brecha es mayor que lo que se refleja en este caso.

Situación en la tasa pasiva



Fuente: Estados Financieros de los Bancos Públicos, emanados de la SUGEF para el año 2001.

Desde el punto de vista de la teoría monetaria, se considera que la tasa pasiva óptima que debe pagar el mercado es aquella que sea superior a la tasa de inflación del período, por lo tanto, aquella entidad cuya tasa de interés pasiva sea la más

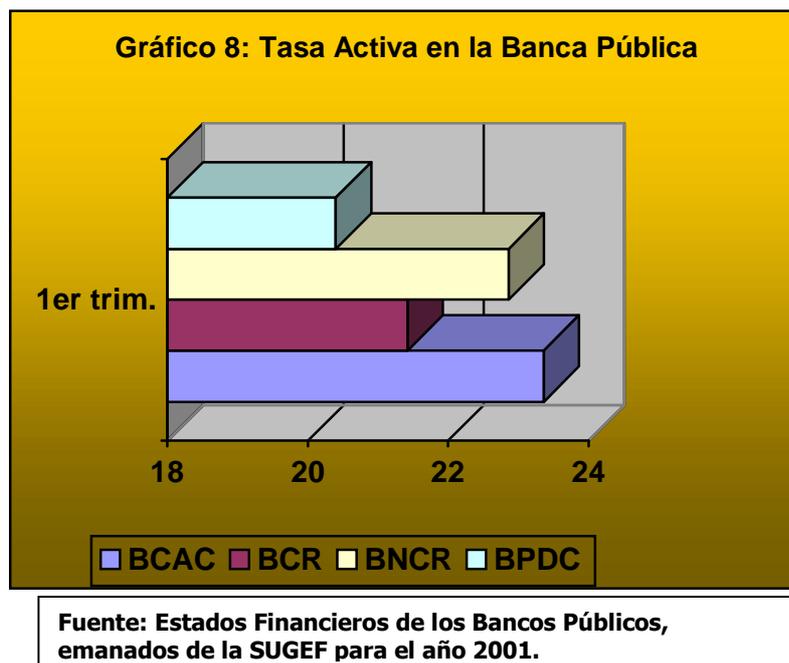
alta pero superior a la inflación

se convertirá en el "ideal teórico", con el cual se debe comparar a las demás entidades y se usará por ende como base 100.

En este sentido, el Banco Popular ocupa el primer lugar, pues su tasa pasiva de un 12.31% es la más alta del mercado, el Banco Costa Rica posee una tasa del 12.1%, el Banco Nacional está de tercero con una tasa de 11.29% y el Banco Crédito Agrícola de último con un 11.7%.

Situación en la Tasas Activa

Es el principal reflejo del margen de intermediación de una entidad financiera, por lo tanto, cuanto menores sean los gastos operativos de una institución, menor debe ser la tasa activa que se cobra, pues esta es el reflejo de la eficiencia y competitividad.



El Banco Popular vuelve a ser el líder en tasas, en este caso la activa, pues posee la más baja del mercado con un 20.4%, seguido por el Banco de Costa Rica con un 21.42%, de tercero está el Banco Nacional con un 22.86% y por último el Crédito Agrícola con un 23.36%.

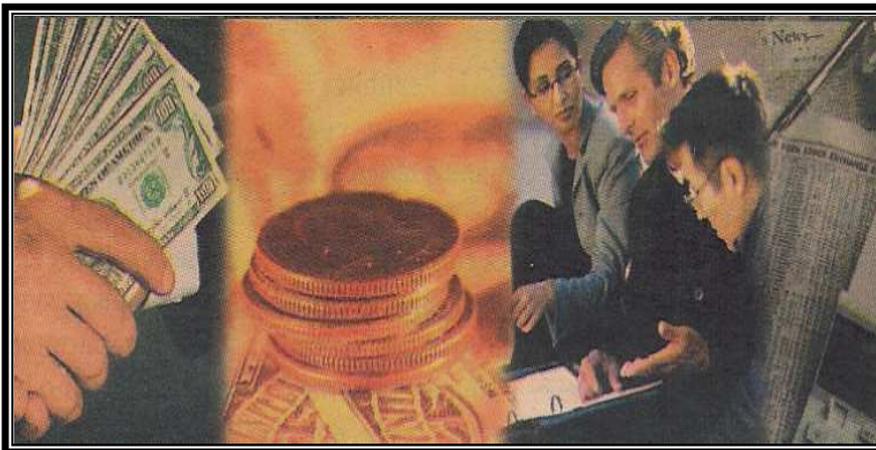


***Benchmarking y 5
Claves para Mejorar la
Competitividad***

SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES

Capítulo

4



El Benchmarking asegura no solo determinar al líder del mercado, sino que nos ayuda a medir la brecha comparativa existente entre el mejor y los demás.

El Benchmarking: un arma eficaz para formular la mejor estrategia

En la actualidad las Instituciones deben competir y medir diferentes aspectos que marcan la diferencia entre sus competidores y ellos mismos. La Banca Pública, en su afán de lograr alcanzar un liderazgo competitivo, debe implementar las técnicas indicadas para buscar información

El Benchmarking debe ser un proceso continuo, periódico, no debe hacerse y posteriormente olvidarse.

estratégica y que guíe hacia el cumplimiento de las metas propuestas. Es por lo anterior que las empresas e instituciones deben buscar fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor es para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking, la cual abordaremos tanto en su definición teórica como en su metodología, debido a que este instrumento es el pilar en cual se basan las claves para determinar la mejora competitiva.

Se encuentran algunas definiciones sobre benchmarking, las cuales se derivan de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas en el área de fabricación :

"Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

(David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes, tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Dentro de nuestro entorno bancario, una práctica normal es realizar modificaciones leves, y no darles continuidad. Esto provoca situaciones tales como una publicación del periódico El Financiero, en su edición No. 347 del 28 de enero del 2002, donde denuncia entre otras situaciones que "... se deben

reformular y modernizar las entidades financieras públicas en áreas de mayor eficiencia...".



La medición constante de variables competitivas en la Banca Pública es un factor indispensable.

Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se deben que medir los procesos propios y los de otras instituciones para poder compararlos. Se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y

finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Cita Webster refiriéndose al benchmarking:

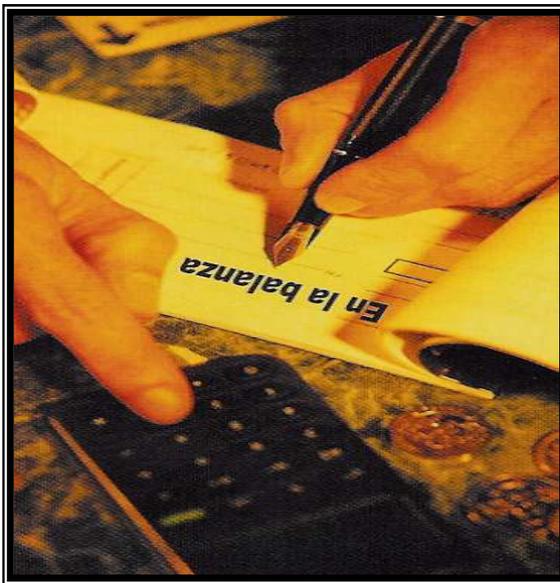
"Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo. "

Lo anterior sirve para reforzar la idea de que benchmarking es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros. Dentro del estudio que se realiza en este documento, se evaluarán 8 fuerzas o variables que se presentan en las Banca Publica, entre ellas Colocaciones, Captaciones, Inversiones y tasas

activas y pasivas. Más información en el capítulo 3, del Primer Módulo.

Benchmarking competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. El Banco Popular



El entorno es dominado por la Banca Pública, el que lidere este sector, dominará el mercado.

enfrenta una lucha contra el resto de la Banca Pública. el Banco Nacional, Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago. Es a ellos donde se debe centrar su fuerza. Si bien es cierto la presencia de la Banca Privada ha ido ampliando la participación de mercado, es la Banca Estatal la que lidera por márgenes elevados y amplias brechas.

En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuáles son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá en algunas ocasiones sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Fase de Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes: qué, quién y cómo.

1.- Identificar qué se va a someter a benchmarking

En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking, que es un nivel de evaluación alto. Una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables

En este paso es de suma importancia el considerar qué tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar: interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía no habremos de comparar. Es importante recordar que sea cual sea el tipo de estudio, se deben buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas.

El sector en este estudio está definido: la Banca Pública. Dentro de ella, la competencia que enfrenta el Banco Popular es el Banco Nacional, el Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago. La información obtenida se obtuvo de diferentes herramientas como las bases públicas de datos.

3.- Determinar el método para recopilación de datos

La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.

- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de el, por lo que debemos prepararlas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

La fuente exacta de esta investigación fue obtenida de la Superintendencia de Entidades Financieras, que proporciona en su página en Internet los Estados Financieros de todas la instituciones, y entes públicos financieros y comerciales del país.

Fase de Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso, así como las de los socios en el benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual

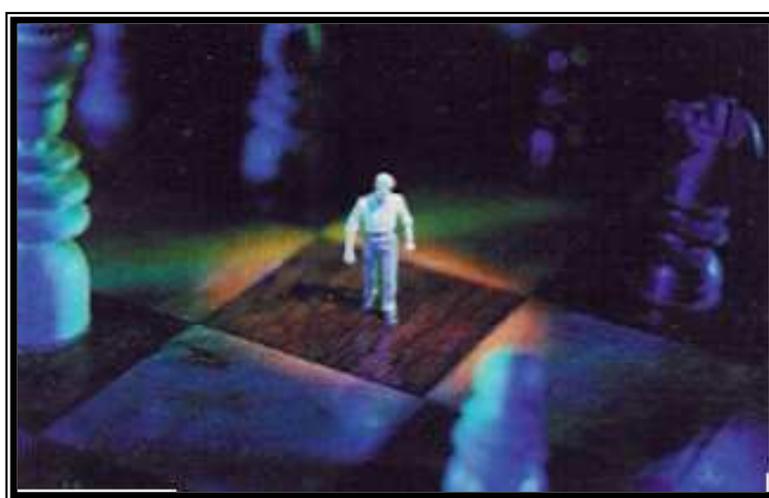
En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :

- Brecha negativa. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores, por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o con base en los servicios de operación que desea el mercado.

Brecha de Benchmarking

La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Capítulo
5



La información que genera el benchmarking es fundamental dentro de la toma de decisiones.

Benchmarking de participación de mercado: Hallazgos

Hemos definido al participación de mercado en el ámbito bancario como el puntaje o calificación obtenido por la Banca Pública (Banco Popular, Banco Nacional, Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago) en las diferentes variables, tales como Inversiones, Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo, Cuentas Corrientes, Colocación, Servicios, Tasa Activa y Tasa Pasiva.

Las variables se representarán en un radian de competitividad, colocándose el ideal teórico para el período analizado en el extremo y comparar en una escala de 1 a 100 al Banco Popular con el mejor del mercado en cada variable.

Retomemos el ejemplo utilizado en el Capítulo 3, Situación Competitiva en la Banca Pública, páginas 21 y 22. Al cuadro que se construyó se le agregará una columna más, llamada Comparativo, que determinará el margen de comparación y a su vez, la ubicación de cada una de las entidades en estudio, contra la institución bancaria ideal o líder en cada una de las variables.

Institución	Ahorro a la Vista		
	Absoluto	Relativo	Comparativo
BCRE	¢14.755.393	6.28	12.96
BCR	¢73.722.653	31.38	64.75
BNCR	¢113.842.688	48.47	100
BPDC	¢32.550.676	13.85	28.59
Total:	¢234.871.410	100	---

Para obtener este número comparativo, se tomó el monto relativo de la entidad, se dividió entre el ideal o líder de la variable en estudio. En este caso el líder es el Banco de Costa Rica, el monto se multiplica por 100 para ser colocado dentro del radian. Obsérvese la fórmula siguiente, utilizando como ejemplo el Banco crédito Agrícola de Cartago:

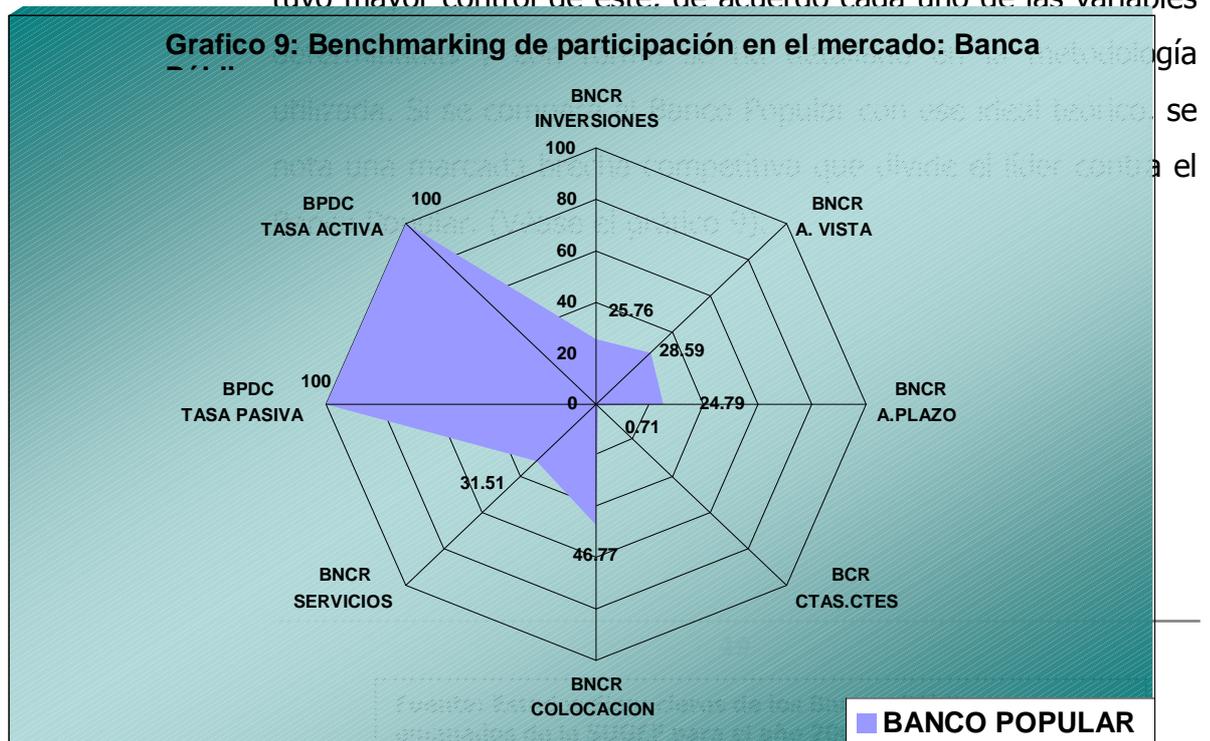
$$\left[\frac{\text{Monto relativo}}{\text{Ideal o líder de mercado}} \right] * 100 =$$

Sustituimos la fórmula con números reales del Banco Crédito Agrícola de Cartago:

$$\left[\frac{31.38}{48.47} \right] * 100 = 64.75$$

Gráfico Radian de participación de mercado

Durante el año 2001, según la SUGEF, el ideal en Inversiones en el mercado fue el Banco Nacional, pues fue el que tuvo mayor control de éste. de acuerdo cada uno de las variables



En la variable inversión, el Banco Popular obtiene en un porcentaje de 25.76% con respecto al líder, Banco Nacional.

Como muestra el gráfico 9 el ideal teórico, de acuerdo con la información emanada por SUGEF, es el Banco Nacional, el cual captó en Inversiones un total de ₡113.842.688, monto que le da un puntaje de 100% dentro del radian, y de manera comparativa el Banco Popular, reflejado en el espacio lila durante ese año captó en el mismo rubro un total que representa dentro de esta estructura un puntaje de 25.75%. La brecha competitiva existente en participación de mercado es de 74.24%.

En Ahorro a la Vista la brecha competitiva que separa al Banco Popular del Banco Nacional es de 71.41%.

Con respecto al servicio Ahorro a la Vista, en el cual se incluye la captación en Cuenta de Ahorros, el ideal teórico es el Banco Nacional de Costa Rica. En este rubro esta Institución obtiene el puntaje máximo del 100%, pues sus captaciones fueron, durante el periodo 2001, de ₡113.8 millones. El Banco Popular obtiene una participación de mercado de 28.59% con respecto al puntaje designado para este radian. Las captaciones durante este periodo en estudio fueron de ₡32.5 millones.

Con respecto al Ahorro a Plazo, el radian de participación de mercado muestra nuevamente al Banco Nacional como ideal

El Banco Popular alcanza un puntaje de 24.79% en Ahorro a Plazo. El líder es el Banco Nacional.

teórico, con puntaje 100%. Esto debido a la captación obtenida por un monto de ₡295.8 millones. Nótese que la brecha competitiva aumenta con respecto a los anteriores rubros analizados. El Banco Popular, de acuerdo con el puntaje nominado para el radian, obtiene un 24.79%, por lo que la brecha con el Banco Nacional es 75.21%. Esta calificación se debe a que el monto alcanzado por el Banco Popular fue de 73.3 millones durante el año 2001.

Continuando con el análisis de la participación de mercado, dentro del cual se estudia el radian para determinar la brecha comparativa, se visualiza el servicio de Cuentas Corrientes, el cual presenta la diferencia más amplia. Observemos en el gráfico 9,

En Cuentas Corrientes existe la mayor brecha competitiva entre el Banco Popular y el Banco Nacional. Alcanza un 99%

que el ideal teórico es el Banco de Costa Rica, el cual obtiene un puntaje de 100% con respecto a la participación de mercado. Las captaciones en Cuentas Corrientes de dicha entidad alcanzaron durante el año 2001. El Banco Popular presenta

una escasa participación de mercado en este servicio, pues obtiene un puntaje de 0.71%, el cual es, además, el más bajo del mercado dentro del entorno de la Banca Pública.

Analicemos el servicio de colocación. Se debe indicar que el

El Banco Popular obtiene un 46.77% en colocaciones. El líder en este servicio es el Banco Nacional.

servicio de crédito es la actividad financiera más rentable, debido a los intereses que las entidades cobran, además de otras comisiones que

genera. El Banco Nacional obtiene una puntuación máxima del 100%, puesto que sus colocaciones durante el año 2001 alcanzaron ₡301.1 millones, en lo que respecta a crédito personal, vivienda, comercial. El Banco Popular obtiene, con respecto al radian de participación, un puntaje de 46.77%, debido a que la colocación alcanzada durante el 2001 fue de 140.8 millones. De modo que la brecha comparativa entre las dos entidades es de 53.23%, y el Banco Popular acorta diferencia, dentro del ámbito comparativo que se ha mostrado en los anteriores rubros que representan las variables del gráfico radian.

Las comisiones por servicios obtienen un 31.51% en participación de mercado.

Sobre la participación de mercado con respecto a los servicios ofrecidos por las entidades, el Banco Nacional obtuvo por motivo de comisiones y otras ganancias un monto de 9.4 millones, el cual de acuerdo con la fórmula antes citada, le da el puntaje 100%, por lo tanto es el ideal teórico. El Banco Popular obtiene un puntaje de 31.51%, debido a que la captación por servicios acumulada durante el año 2001 fue de ₡2.9 millones. Por lo tanto, basándonos en los resultados obtenidos, la diferencia que se marca entre las dos entidades con respecto a la participación de mercado es de un 68.49%.

Tanto en la tasa pasiva como en la activa, el Banco Popular es líder del mercado.

La Tasa Básica pasiva presenta un panorama diferente. El Banco Popular se ubica en primer lugar dentro de la escala determinada para

participación de mercado en el radian, obteniendo un puntaje 100%. En la gráfica se observa la sección lila, la cual indica el resultado máximo obtenido por el Banco Popular. Esta entidad ofrece la tasa más alta del mercado, la cual es de 12.31%, lo cual la hace de mayor competitividad. La información completa de los otros puntajes y tasas ofrecidas por la competencia se encuentran en el capítulo 3 de este documento.

Sobre la Tasa Activa, también el Banco Popular se ubica de líder idóneo o teórico, pues ofrece la tasa más baja del mercado, la cual es 20.4%, obteniendo el 100% del puntaje requerido dentro de la metodología utilizada para elaborar el diagrama de radian de participación de mercado.

Como síntesis general, el Banco Nacional de Costa Rica es la institución del sector bancario público que más ubica variables

El Banco Nacional es líder en cinco variables. El Banco Costa Rica en una y el Banco Popular en dos.

con puntaje 100%, de acuerdo con el radian analizado. Como líderes en participación de mercado, el Banco Nacional presenta el servicio de Inversiones, Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo dentro del segmento llamado captaciones. Con respecto a las Colocaciones, también se sitúan de líderes, además de las Captaciones ganadas por comisiones en Servicios. De modo que el Banco Nacional ubica 5 variables como máximos en participación de mercado.

El Banco Popular, queda rezagado dentro del radian de participación de negocios en seis de las ocho variables. Las

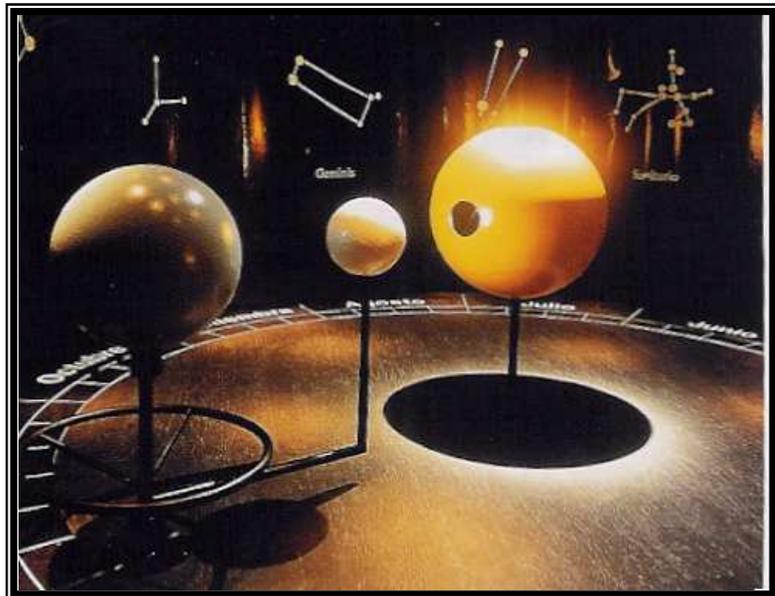
variables que más presentan brecha comparativa son de primero las Cuentas Corrientes, seguido por Ahorro a Plazo y las Inversiones.

Ocupa el puntaje máximo en dos de las categorías, las cuales son Tasa Activa y Tasa Pasiva. El Banco de Costa Rica es el líder teórico en la variable de Cuentas Corrientes, además con respecto a este servicio es importante destacar que el Banco Popular obtiene el menor porcentaje de participación de mercado.

Capítulo

6

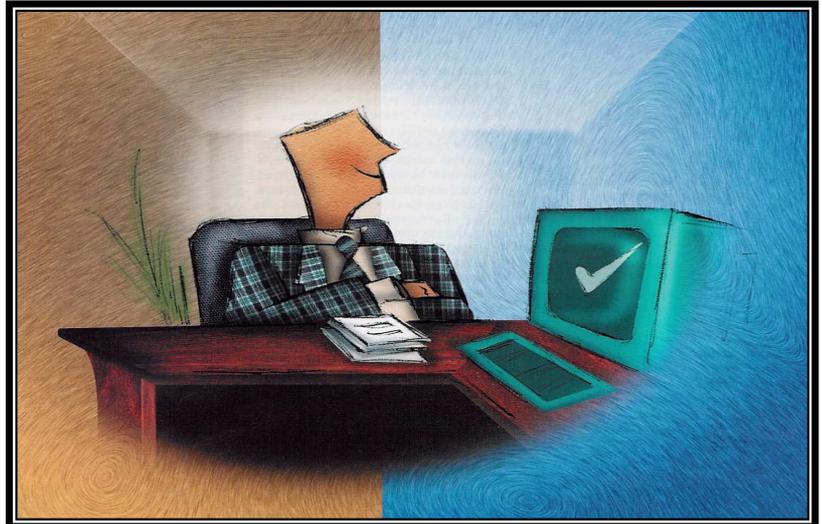
El resultado del radian de participación nos conduce a la elaboración de las estrategias idóneas.



Claves para mejorar la competitividad en el Banco Popular

Con los resultados obtenidos en el radian de participación de mercado, donde se analizaron las ocho principales variables que determinan el líder en el entorno de la Banca Pública, se proponen las siguientes claves, las cuales contienen estrategias para mejorar la competitividad del Banco Popular.

Debe orientar las fuerzas hacia el sector corporativo



Primera Clave:

Estrategia de Planeación de cartera para el Servicio de Inversiones

Los clientes que generan mayor ganancia en el servicio de Inversiones son los empresariales y los institucionales. En el gráfico número 1 con respecto a las Inversiones durante los años 2000 y 2001 del Banco Popular, se visualiza una diferencia marcada entre las inversiones realizadas con clientes empresariales, institucionales y personas jurídicas.

En vista de que el Banco Popular debe su captación con respecto a las Inversiones al tipo de cliente institucional y empresarial, se propone una estrategia de negocios con el

objetivo de hacer crecer la cartera de inversiones, lograr mayor participación de mercado y crear ventajas competitivas.

Mercado Meta

Debe definirse un mercado meta al cual el Banco Popular, por medio de la formulación de las diferentes estrategias, abarcará para lograr incrementar las colocaciones en Inversiones.

Mercado Institucional

El Puesto de Bolsa del Banco Popular debe seleccionar como mercado meta principal el sector institucional, el cual abarca entidades como la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), y otras entidades estatales cuyas leyes les permiten realizar inversiones.

Debe formarse una Banca Corporativa Institucional, la cual brinde de manera permanente el servicio para atender a todas las instituciones estatales. Además, realizar diferentes investigaciones para determinar el motivo por el cual diferentes entidades no han realizado inversiones con el Banco Popular. Con este resultado se debe preparar una actividad por cada una de las entidades que no hayan realizado ninguna inversión, y ofrecer una cartera de productos y servicios de forma integral para atender varias necesidades financieras.

Los contactos con estas entidades deben realizarse por medio de reuniones donde participen utilizando a los altos

jerarcas de la Institución, de modo que por medio de relaciones diplomáticas se inicie un vínculo comercial entre las diferentes entidades y el Banco Popular.

Sector Empresarial

Por el sector empresarial el Puesto de Bolsa debe realizar un estudio de la cartera actual de clientes, segmentar el mercado y realizar labores intensas y diferenciadas con aquellas empresas que sean más rentables.

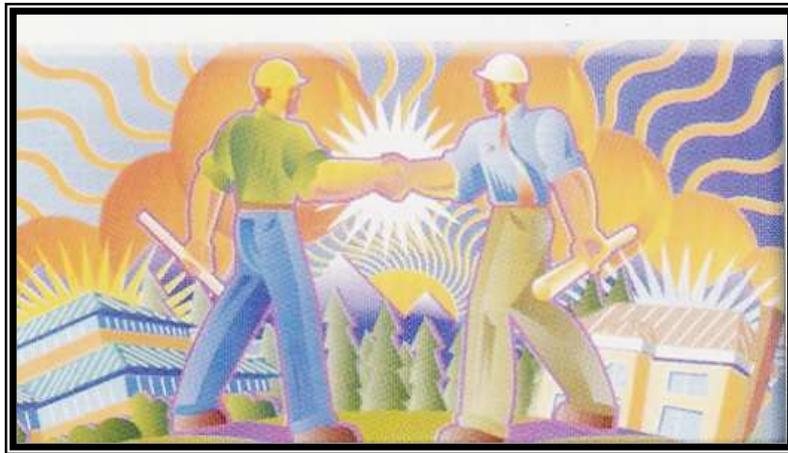
Una vez que se tengan los datos, deben realizarse diferentes labores de mercadeo, como envío de signos externos con información sobre nuevas modalidades u otros datos de interés. Además, se deben realizar reuniones constantes con altos funcionarios para revisar el estado de las operaciones y, a la vez, estimular el aumento crecimiento de las inversiones.

El precio es también un aspecto importante, pues de acuerdo con las proporciones del negocio, debe ofrecérsele mejores condiciones con respecto a las tasas de interés, comisiones y otras ventajas.

El servicio personalizado que se ofrezca debe ser de nivel de excelencia máximo.

¿Cómo realizar la Planeación de Cartera?

La teoría de planeación de cartera debe estar dirigida a enfrentar problemas de asignación de recursos que tiene el Banco Popular para diversificarse adecuadamente. Se deben determinar áreas estratégicas de negocios, que hoy día son vitales dentro de la supervivencia de cada entidad. Debe asignarse un recurso financiero para mantener una unidad dirigida tanto a la atención institucional como al sector empresarial.



La imagen debe ser reforzada con la excelencia en el servicio

Segunda Clave:

Fortalecer la credibilidad de la marca

El Banco Popular, para aumentar la captación en Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo y Cuentas Corrientes, debe fortalecer la credibilidad que los clientes tienen en su marca.

El Banco Popular ofrece la mejor Tasa Pasiva dentro de la participación de mercado, pues alcanzó de puntaje de 100%, y esta tasa afecta de manera directa los servicios de Captación, tales como los estudiados anteriormente, Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo y Cuentas Corrientes, puesto que es uno de los factores decisivos a la hora que un cliente escoja la opción. A pesar de esta ventaja, el Banco ocupa una posición inadecuada, y la brecha competitiva en Ahorro a la Vista alcanza un 72%; en Ahorro a Plazo, 75.21% y en Cuentas Corrientes, una diferencia de 97.5%, con respecto a los ideales teóricos, en este caso el Banco Nacional y el Banco Costa Rica.

Un efecto que el Banco Popular debe mejorar para incrementar la captación en el servicio de Captación es la marca, la cual obedece a la credibilidad o percepción que los clientes tienen sobre esta Institución.

¿Cómo fortalecer la marca del Banco Popular?

Es indispensable que el cliente crea en la Institución, máxime cuando ésta obedece a satisfacer el sector laboral del país, y su carácter es de desarrollo social. Se debe realizar una mejora en la opinión que el público tiene en general. La percepción con respecto a la marca se mejora cuando se inicia una campaña para el fortalecimiento de imagen institucional.

“Usamos un servicio de marca. Al final nos sentimos contentos con el servicio, confortados por nuestro sentimiento de que se había realizado como pensamos que lo haría”⁹

Por lo tanto, basado en este contexto, el Banco Popular debe fortalecer su marca, por medio de una campaña publicitaria. Esta acción atrae a los clientes, los convence de que tienen lo que el Banco Popular prometió. Este impulso se genera por medio de las siguiente campaña:

El Banco Popular debe transformar la mente del cliente, hacer que éste olvide la lealtad a la marca, y debe crear una nueva marca. El desempeño ideal del Banco Popular a la hora de ofrecer el servicio debe ser de alto nivel de consistencia para que la gente comience a sentir una línea base de confianza y comodidad. Además, este aspecto fortalece la confianza que el cliente siente hacia la Institución. Si la marca del Banco Popular está bien posesionada en la mente del cliente, se crea un vínculo, un hábito y una preferencia que hace que el usuario regrese.

El área de mercadeo de la Institución debe formularse la siguiente pregunta para establecer la marca adecuada: ¿qué quiere representar la marca del Banco Popular para los clientes?. Así que la marca se expresará con profundidad y dirá exactamente lo que se quiera transmitir.

⁹ Beckwith Harry, El Toque Invisible, 1ª. Edición, Pearson Educación, Pag. 72.



El Plan Estratégico de Mercadeo obedece a la interacción entre las áreas y la opinión del cliente

Tercera clave:

Plan estratégico de mercadeo

El Plan Estratégico no está diseñado para un solo producto, puesto que se implementará en cada uno de ellos. La metodología que se propone para los servicios no está aislada de un hacia la cartera completa, debido a que deben guardar la línea de Productos Integrados. Es importante indicar que el Plan Estratégico de Mercadeo es la contraparte de los objetivos planteados por las Áreas de Negocios, por lo tanto obedece a sus objetivos.

Para contar con realizar un plan de mercadeo se requiere la siguiente metodología:

1. Realizar reuniones con los encargados de cada uno de los productos para determinar las principales necesidades existentes en las áreas. Las reuniones deben realizarse de manera periódica, con el fin de determinar el avance de lo

estipulado y en el caso necesario realizar cambios originados por imprevistos.

2. Diseñar un Plan Estratégico de Negocios por cada uno de los productos, en el cual se determinen objetivos, estrategias y metas por cumplir. Además debe indicar el tiempo en el que se pretende realizar el objetivo propuesto.
3. Efectuar una calendarización de actividades, la cual será un cronograma cumplimiento, indicando los responsables por cada uno de los puntos.
4. Determinar, con el área dueña del producto, los requisitos necesarios para el cumplimiento. Además debe establecer un presupuesto por cada una de las áreas de negocio.
5. Iniciar una campaña publicitaria intensa de comunicación a los clientes por medio de cuñas en radio, anuncios en televisión, publicaciones en prensa, y signos externos y material impreso en puntos de venta, de los siguientes aspectos:
 - Ventajas de los productos.
 - Valor percibido por los clientes.
 - Intensificación de la imagen del Banco Popular.
 - Reposicionamiento de los productos de la Institución.
 - Desarrollo de una cultura de ahorro en el cliente.
 - Introducción de una venta directa de paquetes de servicios en los niveles institucionales y corporativos.

- Entrega de premios por utilización de diversos productos o servicios.
- Ampliación de horarios y servicios.
- Incentivos en puntos de ventas.

7. Elaborar un plan de fidelización personalizada de clientes, para fortalecer la vinculación con el Banco Popular. Este se realizará por medio de telemarketing, correos vía Internet, insertos en los estados de cuenta.

8. Obtener información de los clientes por medio de las bases de datos que el Banco Popular dispone, tales como crédito, tarjetas de débito y crédito, ahorro obligatorio.

Mecanismos de control

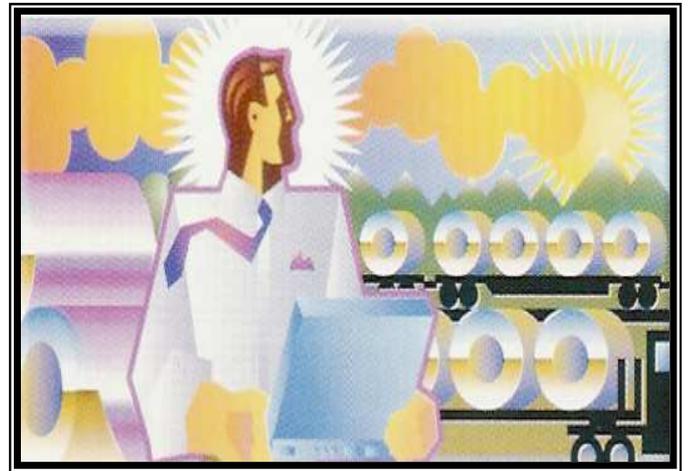
El Plan Estratégico de Mercadeo requerirá de los siguientes mecanismo de control:

- Calendarización de visitas.
- Estadísticas mensuales de ventas.
- Controles de visitas a instituciones y empresas.
- Diseños de cuestionarios para seguimiento de correo directo y análisis de resultados del telemarketing.
- Control de solicitudes de los diferentes productos y servicios.
- Determinación y control de precios.
- Estudios benchmarking periódicos.
- Estadísticas de venta de servicios y productos y control de tiempo de entrega.

- Medición del mercado para cada uno de los productos.
- Realizar estudios de percepción del cliente en cada uno de los servicios o productos.

Además se deben crear convenios para recibir solicitudes de diferentes servicios y vender de manera masiva, en concordancia con la Banca Corporativa e Institucional.

Capacitación e integración constante: dos elementos vitales para lograr la transformación de la cultura organizacional



Cuarta clave:

**Renovar la cultura organizacional:
el cliente es lo primero.**

Para poder ofrecer los mejores servicios, se requiere que el personal esté inmerso de lleno en los objetivos que el Banco Popular defina. Por este motivo, es necesario

modificar la cultura organizacional por medio de la capacitación y desarrollo de los funcionarios, para que la actitud mostrada sea la idónea y requerida por la Institución.

Este plan de renovación de cultura permitirá un desarrollo por parte de los funcionarios, con el fin de que apoyen las áreas del Banco a través de los procesos de contratación, inducción, capacitación, motivación y control sobre el recurso humano.

Para lograr esta transformación, se requiere implementar un sistema de capacitación y desarrollo integral que promueva eficientemente el desarrollo profesional y personal del recurso humano, la estandarización de los servicios y que apoye el cambio.

Se debe inculcar en los funcionarios principios, valores, actitudes y comportamientos institucionales que les permita actuar con un enfoque de Servicio al Cliente. Para este proceso la comunicación debe ser abierta entre los niveles de mando y funcionarios, a través de reuniones semanales e integración de grupos de trabajo.

Estrategias

Dentro de las estrategias que se requieren para lograr la transformación cultural, están las siguientes:

- Evaluar y/o diagnosticar la situación del recurso humano y la cultura del Banco.

- Proponer alternativas de acción vinculadas al mejoramiento de las actitudes de servicio y trabajo de los empleados.
- Modificar los modelos de evaluación del personal para ajustarlos al entorno.
- Ofrecer capacitación acorde con las necesidades de la Institución, de cara a un mercado competitivo y globalizado.
- Automatizar los procesos para la obtención, control y capacitación del recurso humano idóneo.
- Incrementar el uso del correo electrónico entre las dependencias.
- Promover periódicamente reuniones de coordinación entre los Macroprocesos y Procesos y Subprocesos.
- Desarrollar grupos de trabajo temporales (Ad hoc o como función adicional a las asignadas), que se dediquen a solucionar problemas específicos de corto plazo, con una visión integral.
- Generar el entendimiento entre los funcionarios de que sus labores se relacionan con otros compañeros con quienes deben coordinar.



Se debe ofrecer de manera integral los productos del Banco Popular.

Quinta Clave:

Desarrollar la Banca Corporativa en el Banco Popular

El Sistema Bancario Nacional, tanto entidades públicas como privadas, cuentan con sus áreas corporativas para brindar una gama de productos y servicios bancarios en ese nivel.

La fuerza corporativa debe orientarse al apoyo de los servicios que las instituciones o empresas requieran.

Para crear esta Banca Corporativa se requiere cumplir con los siguientes objetivos:

- Determinar cuáles productos y servicios corporativos ofrece actualmente el BPDC.

- Analizar la cartera de clientes corporativos del Banco Popular.
- Investigar cuál es la opinión que tienen los clientes del Banco Popular y la percepción sobre los servicios y productos corporativos.

Estrategias

Las estrategias que se deben realizar para fortalecer la Banca Corporativa son las siguientes, de acuerdo con cada uno de los servicios que el Banco Popular ofrece:

- Asignar un Ejecutivo Corporativo a cada institución o empresa. Este servicio es de carácter personalizado, crea una experiencia completa de un funcionario hacia las necesidades que el cliente posee. Debe realizar visitas periódicas, y fungir como vocero o comunicador institucional, tanto de los cambios que se den, como de otros productos que el Banco Popular ofrezca.
- Capacitación permanentemente al Ejecutivo Corporativo. Los funcionarios del área corporativa deben enterarse de los métodos que se estén utilizando en otras instituciones y adoptar nuevas corrientes que permitan generar al Banco Popular oportunidades de negocio.

- Ofrecer los servicios de manera integral. Crear un paquete corporativo, y ofrecer ventajas por la adquisición total de los servicios. Debe crearse una gama de opciones, de acuerdo con la cantidad de afiliados a un determinado servicio, y para la adquisición de un producto financiero, debe existir una tabla de precios especializados, y adecuados a la necesidad propia de la empresa o institución.
- El Ejecutivo Corporativo debe contar con poder de decisión en las negociaciones, pues el cliente institucional o empresarial le exige a la Banca moderna agilidad a la hora de prestar el servicio.

Calificación general a los servicios actuales

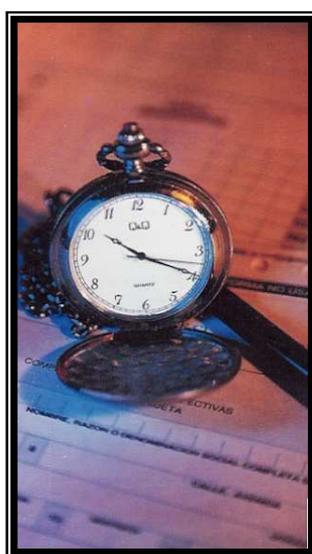
Los Ejecutivos de Cuenta, deben realizar diferentes acciones para crear un vínculo de negocio con el cliente. Es imprescindible ofrecer un servicio personalizado, por lo tanto deben realizar las siguientes actividades:

- Valorar periódicamente las necesidades y la satisfacción del cliente, por medio de entrevistas a los jefes, además realizar labores de telemarketing de manera constante.

- Gestionar la mejora institucional de los diferentes servicios, esto dirigido al dueño del producto, por ejemplo, realizar las labores necesarias para mejorar la atención en la central telefónica del Banco Popular.
- Realizar campañas publicitarias que informen a los clientes sobre productos y servicios que ofrece el Banco Popular.

Cronograma de actividades

Se presenta a continuación el cronograma de actividades para la ejecución de las claves que se han propuesto para lograr aumentar la competitividad del Banco Popular con respecto a la Banca Pública.



Las actividades que se mencionan forman parte de integración de las 5 claves propuestas, por lo tanto algunas deben realizarse de manera paralela, pues son varias áreas las que estarán trabajando en función a lo planteado.

Este cronograma se plantea a realizarse durante el año 2003, pues las Instituciones Públicas requieren una aprobación presupuestaria por parte de la Contraloría General de la República, quien además exige que los presupuestos aprobados respeten la iniciación de los Planes Estratégicos, los cuales se elaboran por año.

Algunas actividades se presentan de manera constante durante los 4 trimestres del año 2003

Actividades año 2003	I trim	II trim	III trim	IV trim
Realizar estudio de mercado corporativo	XX			
Definir presupuestos para las áreas de negocio	XX			
Estructuración del Área Corporativa	XX			
Realizar eventos con empresas o instituciones	XX	XX	XX	XX
Reforzamiento de personal idóneo		XX		
Capacitación del personal	XX	XX	XX	
Dirigir las fuerzas a los Servicios Financieros	XX			
Contratar empresas asesoras de Mercadeo		XX		
Desarrollar campaña de credibilidad en el Banco Popular			XX	
Desarrollar el Plan Estratégico de Mercadeo		XX		
Desarrollar Estrategias para fortalecer la cultura Organizacional		XX		
Realizar Focus Grup con funcionarios	XX	XX	XX	XX
Evaluar resultados (periódicos)	XX	XX	XX	XX

Programación presupuestaria

Considerando las 5 claves que se presentan, el la siguiente es la programación presupuestaria propuesta para poder realizar el objetivo de mejorar la competitividad del Banco Popular

Resumen Presupuestario	
Telemercadeo	¢15.000.000
Bases de datos	¢5.000.000
Convenios Publicitarios	¢100.000.000
Producción de diseños	¢20.000.000
Producción de cuña	¢3.500.000
Pauta Radial	¢100.000.000
Arte publicitario	¢7.500.000
Pauta Prensa	¢180.000.000
Producción TV	¢50.000.000
Pauta Televisiva	¢350.000.000
Material impreso	¢50.000.000
Perifoneo	¢1.500.000
Diseños de rótulos	¢1.500.000
Rotulación	¢245.000.000

Resumen Presupuestario	
Investigación de Mercado (post test)	¢40.000.000
Focus Group	¢10.000.000
Eventos	¢45.000.000
Estudio de reorganización Área Corporativa	¢15.000.000
Capacitaciones Ejecutivos Corporativos	¢20.000.000
Total	¢1.259.000.000

SEGUNDO MÓDULO
BECHMARKING Y 5 CLAVES

Conclusión

Hemos hecho un recorrido por el panorama actual de participación de mercado de la Banca Pública, integrada por el Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Crédito Agrícola de Cartago y Banco Popular.

Como resultado del análisis de los productos o servicios financieros, con respecto a los resultados obtenidos por SUGEF, se determinó que el Banco Nacional es el líder de participación de mercado. Entre los servicios analizados están Inversiones, Ahorro a Plazo, Ahorro a la Vista, Cuentas Corrientes, Colocaciones, Servicios y Tasa Pasiva y Activa. Este núcleo de productos conforma la base principal del paquete corporativo que toda institución financiera debe ofrecer al mercado.

El Banco Popular dentro de este análisis ocupa una posición de desventaja en seis de los ocho servicios mencionados, y en dos de ellos es el líder de mercado, Tasa Activa y Tasa Pasiva.

De acuerdo a los resultados analizados en el radian de competitividad, se sugieren 5 claves para mejorar esta posición, las cuales proponen unir fuerzas presupuestarias en miras de crear una fuerza corporativa que funcione como un canal efectivo de venta de todo un paquete corporativo, tal y como lo realizan los bancos de carácter internacional. Para lograr transcribir este

punto en la realidad, primero de debe realizar un estudio de mercado y determinar, quién será el mercado meta al cual el Banco Popular dirigirá los servicios. Ante esta situación, se vislumbran dos grandes grupos de posibles clientes, el mercado institucional y el mercado empresarial. Por medio de diferentes herramientas mercadológicas, el Banco Popular identificará su rumbo a seguir.

Sobre otra de las claves propuestas, el fortalecimiento de la marca es un factor vital para que el cliente tanto institucional como empresarial crea en este ente, que se ha destacado por desarrollar la clase laboral del país. Este proceso va de la mano con la clave del Plan de Mercadeo que a su vez propone, una fuerte campaña publicitaria en los principales medios, televisión, radio y prensa, retomando otros métodos como el perifoneo y telemercadeo para lograr reposicionar a esta Institución dentro del "Rin bancario".

Al cliente empresarial e institucional se le debe dar un trato personalizado, para ello se propone la realización de varios eventos con el fin de dar a conocer novedades de los servicios del Banco Popular.

Otro elemento significativo que se debe reforzar es, la cultura organizacional. El funcionario del Banco Popular debe estar identificado con la cultura de servicio al cliente. De esta aseveración, parte la clave de renovar la cultura, realizar evaluaciones de diagnóstico del personal, diseñar alternativas para mejorar las actitudes de servicio y desempeño del trabajador.

De este modo se incrementará sustancialmente la participación del Banco Popular en el mercado de Banca Pública, pues el cliente notará la actitud demostrada por el funcionario y a su vez, agradecerá el servicio o producto que se le entrega.

La conformación de una Banca Corporativa desarrollada, que por medio de Ejecutivos competitivos lleve el servicio al cliente, es una clave propuesta y a su vez, compenetra una labor Institucional, pues es fruto de un trabajo integrado por todas las áreas de negocia del Banco Popular.

Como punto final, la buena participación del Banco Popular es fruto de un trabajo conjunto de toda la organización y enfrenta a su vez, varios eventos tales como, la cultura, el mercadeo, la imagen y sobre todo la capacidad de trabajar en miras a cumplir con un solo objetivo: elevar esta Institución a niveles competitivos de modo que en un mediano largo plazo, sea el banco líder de mercado en Costa Rica.