



**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Escuela de Administración de Empresas

Programa de Licenciatura



Globalización y Expansión de las grandes Corporaciones  
Bancarias

Seminario Gerencial para optar por el título de Licenciatura  
en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas

**TEC**  
Profesora:

**Lic. Eva María Madrigal Víquez M.B.A.**

Elaborado por:

**Evelyn Gamboa Quesada**

**Marco Blanco Quirós**

San José, Noviembre 2007

## **I. Agradecimientos**

Queremos extender un muy sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente proyecto.

Lic. Eva Maria Madrigal Víquez. M.B.A.  
Funcionarios del sector bancario público y privado.

A todos ellos nuestra más sincera y eterna gratitud.

*Marco Blanco Quirós.*

*Evelyn Gamboa Quesada.*

## II. Índice de Contenidos

<b>I. Agradecimientos</b>	<b>I</b>
<b>II. Índice de Contenidos</b>	<b>II</b>
<b>III. Índice de Cuadros</b>	<b>VI</b>
<b>III. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>V. Generalidades</b>	<b>3</b>
<b>A. Problema</b>	<b>3</b>
<b>B. Antecedentes del problema</b>	<b>3</b>
<b>C. Importancia del Problema</b>	<b>4</b>
<b>D. Objetivo general</b>	<b>5</b>
<b>E. Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>VI. Marco Teórico</b>	<b>6</b>
<b>A. Globalización</b>	<b>6</b>
<b>B. ¿Que es la globalización?</b>	<b>7</b>
<b>C. Factores que componen el concepto de globalización</b>	<b>8</b>
1. La proximidad	8
2. Ubicación	9
3. Actitud	9
<b>D. Ventajas de la globalización</b>	<b>10</b>
1. Reducción de Costos	10
2. Calidad Mejorada de Productos y Programas	11
3. Más Preferencia de Los Clientes	11
4. Mayor Eficacia Competitiva	11
<b>E. Globalización bancaria</b>	<b>12</b>
<b>F. Impacto de la globalización en el sector bancario</b>	<b>16</b>
<b>G. Características organizacionales de la banca multinacional</b>	<b>17</b>
1. Bancos correspondientes:	17
2. Representantes residentes:	17
3. Agencias de bancos:	18
4. Sucursales extranjeras:	18
5. Subsidiarias extranjeras:	18
6. Consorcios bancarios:	18
<b>H. Estrategias de Internacionalización de los grandes conglomerados bancarios</b>	<b>19</b>
1. Adquisición	19
2. Fusión	20
<b>I. Estrategias de los Bancos multinacionales</b>	<b>23</b>
<b>J. Desafíos que enfrentan los bancos multinacionales</b>	<b>24</b>
<b>K. Desarrollo de la banca comercial en Costa Rica a partir de 1948</b>	<b>24</b>

<b>L.</b>	<b>La nacionalización de la banca</b>	<b>24</b>
1.	Marco histórico de la nacionalización bancaria	24
2.	Marco legal de la nacionalización bancaria	26
<b>M.</b>	<b>Evolución institucional de los bancos estatales después de la nacionalización</b>	<b>27</b>
<b>N.</b>	<b>Principales Políticas del banco central</b>	<b>27</b>
<b>O.</b>	<b>Crisis fiscal y represión financiera</b>	<b>28</b>
<b>P.</b>	<b>Características del Sistema Bancario Costarricense bajo la Nacionalización</b>	<b>29</b>
<b>Q.</b>	<b>Reforma financiera, un largo proceso</b>	<b>29</b>
<b>R.</b>	<b>Inicio de las primeras reformas en los 80's</b>	<b>30</b>
<b>S.</b>	<b>Reformas bancarias durante los años noventas</b>	<b>31</b>
<b>T.</b>	<b>La nueva banca comercial Costarricense</b>	<b>34</b>
<b>U.</b>	<b>Valor a los clientes</b>	<b>35</b>
<b>V.</b>	<b>Productos tradicionales</b>	<b>35</b>
<b>W.</b>	<b>Competitividad del Sector Financiero Costarricense</b>	<b>36</b>
<b>VII.</b>	<b>Metodología</b>	<b>39</b>
<b>A.</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>39</b>
1.	Investigación Exploratoria:	39
2.	Investigación Descriptiva:	40
<b>B.</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>40</b>
1.	Fuentes de Información Primaria:	41
2.	Fuentes de Información Secundaria:	41
<b>C.</b>	<b>Método de recopilación de datos</b>	<b>42</b>
<b>D.</b>	<b>Limitantes del proyecto</b>	<b>43</b>
<b>VIII.</b>	<b>Estrategias de los bancos transnacionales para competir en el mercado costarricense</b>	<b>44</b>
<b>A.</b>	<b>El Grupo HSBC</b>	<b>44</b>
1.	Datos generales de HSBC	45
2.	Expansión de HSBC en la región Centroamericana	47
3.	Adquisición de Banistmo	47
4.	Perfil de Banistmo	48
5.	Expansión realizada por Banistmo en la región	48
6.	Introducción de HSBC en Costa Rica	50
7.	Tamaño de Banex en el mercado bancario costarricense	50
<b>B.</b>	<b>Expansión de Scotiabank en la región</b>	<b>52</b>
1.	Antecedentes del banco	52
2.	Expansión de Scotiabank en la región	52
3.	Expansión de Scotiabank en Costa Rica	53
4.	Objetivo de Scotiabank con la adquisición de Interfín	54
5.	Posición de Scotiabank en el mercado costarricense antes de la adquisición	54
6.	Historia del banco Interfín	55
7.	Empresas que conforman el grupo	56
8.	Tamaño del Banco Interfín en el mercado Costarricense	59
<b>C.</b>	<b>Expansión de Citigroup en la región</b>	<b>61</b>

1.	Términos del acuerdo	64
2.	Perfil del Banco Cuscatlán	64
3.	Tamaño de Cuscatlán en el mercado Costarricense	66
<b>D.</b>	<b>Expansión de GE Money en la región</b>	<b>67</b>
1.	Perfil del BAC-Credomatic	67
2.	Historia y expansión del grupo BAC - Credomatic	68
<b>E.</b>	<b>Análisis del capítulo</b>	<b>79</b>
<b>IX.</b>	<b>Estrategias de la Banca Estatal para competir contra las Corporaciones Transnacionales</b>	<b>82</b>
<b>A.</b>	<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>	<b>83</b>
<b>B.</b>	<b>Banco de Costa Rica</b>	<b>85</b>
<b>C.</b>	<b>Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	<b>87</b>
<b>X.</b>	<b>Estrategias de los bancos transnacionales según los funcionarios bancarios</b>	<b>90</b>
<b>A.</b>	<b>Descripción entrevista hecha a HSBC</b>	<b>90</b>
1.	Razón por la cual HSBC decide adquirir las acciones de Grupo Banistmo	91
2.	Como encaja Grupo Banistmo en la estrategia de crecimiento de HSBC	91
3.	Primeras acciones que ha tomado HSBC una vez que adquirió Grupo Banistmo	92
4.	Estrategia que siguió HSBC con esta adquisición	93
5.	Como busca diferenciarse este banco de sus competidores	93
6.	Mercado en el que se concentrara HSBC	95
7.	Fortalezas de HSBC para competir en el mercado costarricense	95
8.	Que estrategias para competir esta siguiendo HSBC	96
9.	Retos a los que se enfrenta HSBC para operar en el mercado bancario costarricense	96
10.	Acciones tomadas para superar dichos retos	97
<b>B.</b>	<b>Descripción de la entrevista realizada a Scotiabank</b>	<b>99</b>
1.	Razón por la cual Scotiabank decidió adquirir Interfín	99
2.	Como encaja Interfín en la estrategia de crecimiento de Scotiabank	100
3.	Primeras acciones que ha tomado Scotiabank una vez que adquirió Interfín	101
4.	Estrategia que persiguió Scotiabank con esta adquisición	102
5.	Como busca diferenciarse este banco de sus competidores	103
6.	Mercado en el que se concentrará Scotiabank	103
7.	Fortalezas de Scotiabank para competir en el mercado costarricense	103
8.	Que estrategias para competir está siguiendo Scotiabank	104
9.	Retos a los que se enfrenta Scotiabank para operar en el mercado bancario costarricense	106
10.	Acciones tomadas para superar dichos retos	106
<b>C.</b>	<b>Descripción entrevista hecha a Bac San José</b>	<b>109</b>
1.	Razón por la cual GE Money decide adquirir parte de las acciones de Bac San José	109
2.	Como encaja BAC San José en la estrategia de crecimiento de GE Money.	110
3.	Primeras acciones que ha tomado GE Money una vez que adquirió BAC San José	111
4.	Estrategias que persiguió GE Money con la adquisición	112
5.	Como busca diferenciarse este banco a sus competidores	113
6.	Mercado en el que se concentrara BAC San José	115
7.	Fortalezas de BAC San José para competir en el mercado costarricense	115
8.	Que estrategias para competir esta siguiendo BAC San José	116
9.	Retos a los que se enfrenta HSBC para operar en el mercado bancario costarricense	117
10.	Acciones tomadas para superar dichos retos	117
<b>XI.</b>	<b>Respuesta de los bancos estatales para afrontar la nueva competencia que ha incursionado en Costa Rica según funcionarios bancarios</b>	<b>128</b>

<b>A.</b>	<b>Descripción de la entrevista realizada al Banco Nacional de Costa Rica</b>	<b>128</b>
1.	Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras	128
2.	Diferenciación de este banco respecto a sus competidores	129
3.	Estrategias del Banco Nacional de Costa Rica para enfrentar la competencia de los bancos transnacionales	131
4.	Como se ha visto afectado el Banco Nacional de Costa Rica con esta nueva ola de competencia	131
5.	Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado	132
6.	Retos del banco hacia el futuro	133
<b>B.</b>	<b>Descripción de la entrevista realizada al Banco de Costa Rica</b>	<b>135</b>
1.	Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras	135
2.	Diferenciación de este banco respecto a sus competidores	136
3.	Estrategias del Banco de Costa Rica para enfrentar la competencia de los bancos transnacionales	137
4.	Como se ha visto afectado el Banco de Costa Rica con esta nueva ola de competencia	137
5.	Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado	138
6.	Retos del banco hacia el futuro	139
<b>C.</b>	<b>Descripción de la entrevista realizada al Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	<b>142</b>
1.	Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras	142
2.	Diferenciación de este banco respecto a sus competidores	142
3.	Estrategias del Banco Popular para enfrentar la competencia de los bancos transnacionales	143
4.	Como se ha visto afectado el Banco Popular con esta nueva ola de competencia	144
5.	Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado	144
6.	Retos del banco hacia el futuro	145
<b>XII.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>151</b>
<b>XIII.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>154</b>
<b>XIV.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>155</b>
<b>XV.</b>	<b>Anexos</b>	<b>157</b>

### III. Índice de Cuadros

<i>Cuadro # 1. Resumen de las estrategias de expansión de HSBC</i>	73
<i>Cuadro # 2. Resumen de las estrategias de expansión de Scotiabank en el mercado costarricense</i>	73
<i>Cuadro # 3. Resumen de las estrategias de expansión de Citigroup en el mercado costarricense</i>	74
<i>Cuadro # 4. Resumen de las estrategias de expansión de GE Money en el mercado costarricense</i>	74
<i>Cuadro # 5. Ranking comparativo de los principales bancos privados del país</i>	77
<i>Cuadro # 6. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de HSBC</i>	98
<i>Cuadro # 7. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de Scotiabank</i>	108
<i>Cuadro # 8. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de BAC San José</i>	118
<i>Cuadro # 9. Cuadro comparativo de las razones de adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia y mercado de acción de los bancos transnacionales</i>	119
<i>Cuadro # 10. Cuadro comparativo de los principales retos, acciones tomadas y fortalezas de los bancos transnacionales</i>	124
<i>Cuadro # 11. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco Nacional de Costa Rica para enfrentar a sus competidores</i>	134
<i>Cuadro # 12. Fortalezas y Oportunidades del Banco Nacional de Costa Rica</i>	134
<i>Cuadro # 13. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco de Costa Rica para enfrentar a sus competidores</i>	140
<i>Cuadro # 14. Fortalezas y Oportunidades del Banco de Costa Rica</i>	141
<i>Cuadro # 15. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para enfrentar a sus competidores</i>	146
<i>Cuadro # 16. Fortalezas y Oportunidades del Banco Popular y de Desarrollo Comunal</i>	146
<i>Cuadro # 17. Cuadro comparativo de la posición actual, preparación y diferenciación de la banca estatal en relación a sus competidores</i>	147
<i>Cuadro # 18. Cuadro comparativo del efecto de la nueva competencia sobre la banca estatal y las oportunidades y fortalezas con las que cuentan para competir en el mercado</i>	149

### **III. Introducción**

El presente estudio se realizó con el fin de determinar las principales estrategias que han venido adoptando las grandes corporaciones bancarias para su establecimiento y expansión en el mercado costarricense y como los bancos estatales están respondiendo ante dicha competencia.

El objetivo del estudio es evaluar la fortaleza de las nuevas organizaciones que están entrando a competir al país y el porqué estas son tan consolidadas en cada uno de los mercados en los que inician sus operaciones.

Por otra parte a lo largo del estudio se evaluaron las estrategias que está siguiendo la banca estatal para competir contra estos grandes conglomerados y cuales son las expectativas de esta dentro del mercado financiero costarricense.

A lo largo del presente estudio se realizó un análisis en el cual se pueda visualizar de manera clara la situación actual de la banca estatal y privada en Costa Rica.

Es de suma importancia para las entidades financieras y personas interesadas en temas de actualidad económica conocer acerca de los efectos de la globalización en la banca costarricense, las estrategias que están empleando los bancos privados que actualmente están incursionando en el mercado costarricense y la respuesta de los bancos estatales ante la aparición de poderosos competidores que quieren abarcar un significativo segmento del mercado bancario.

El presente trabajo pretende proporcionar información sobre los productos que ofrecen actualmente las entidades financieras que ya están posicionadas en el mercado costarricense y las novedades que las nuevas organizaciones bancarias ofrecen a sus clientes.

Todo lo anterior va a permitir de manera global comprender la situación actual de la banca costarricense y cuales podrían ser los pasos a seguir por las entidades financieras para competir en el mercado y lograr ampliar su cobertura en el sector financiero.

## **V. Generalidades**

A continuación, en el siguiente apartado del documento, se expondrá todos los detalles sobre el proyecto de investigación.

Se definirán aspectos claves como el problema de investigación que se persigue definir, una descripción del antecedente del estudio, cual es el panorama y el ambiente que rodea el tema a investigar, se definirá también la importancia de los alcances del estudio y finalmente los objetivos que se persiguen con este proyecto.

### **A. Problema**

¿Cuáles son las estrategias que han venido adoptando: tanto las grandes organizaciones bancarias transnacionales para su establecimiento y expansión en el mercado internacional y nacional, como los bancos estatales costarricenses ante la incursión en el mercado de dichas organizaciones?

### **B. Antecedentes del problema**

La globalización es un proceso que ha venido cambiando el mundo en los últimos 50 años, este fenómeno ha realizado cambios en diferentes campos, como el social y el cultural, pero en el campo donde más cambios ha realizado es en el económico.

La globalización ha derribado las fronteras de muchos países y ha permitido que las empresas puedan expandirse y operar en diferentes mercados, este fenómeno ha hecho que el mundo se convierta en un solo mercado.

Costa Rica no ha escapado a este fenómeno, los primeros efectos de la globalización se empezaron a dar a mediados de la década de los 80's, cuando se dieron las primeras reformas financieras que permitieron la apertura del sistema financiero

costarricense, dichas reformas permitieron que bancos de capital privado incursionaran en el país y se convirtieran en competidores directos de los bancos estatales que tradicionalmente habían acaparado todo el mercado.

Estos nuevos competidores han impulsado la constante creación de nuevos productos financieros y han mejorado el servicio, obligando a los bancos estatales a replantear el tipo de servicio que había venido dando para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Sin embargo, los cambios en el mercado bancario costarricense no se han detenido, actualmente nuevas y poderosas organizaciones están apareciendo en busca de una posición en el mercado bancario del país, comprometiendo aun más la posición no solamente de los bancos estatales, sino también la posición de pequeños bancos privados.

### **C. Importancia del Problema**

Debido a que la incursión de los nuevos megabancos en el mercado costarricense es un tema de actualidad, no existe ningún tipo de estudio que permita analizar cuales son las estrategias con las que se han estado expandiendo estos nuevos competidores.

Con la elaboración del presente estudio se pretende crear un documento en el cual se pueda visualizar de manera clara la situación actual de la banca estatal y privada en Costa Rica.

Es de suma importancia para las entidades financieras y personas interesadas en temas de actualidad económica conocer acerca de los efectos de la globalización en la banca costarricense, las estrategias que están empleando los bancos privados que actualmente están incursionando en el mercado costarricense y la respuesta de los bancos estatales ante la aparición de poderosos competidores que quieren abarcar un significativo segmento del mercado bancario.

El presente trabajo pretende proporcionar información sobre los productos que ofrecen actualmente las entidades financieras que ya están posicionadas en el mercado costarricense y las novedades que las nuevas organizaciones bancarias ofrecen a sus clientes.

Todo lo anterior va a permitir de manera global comprender la situación actual de la banca costarricense y cuales podrían ser los pasos a seguir por las entidades financieras para competir en el mercado y lograr ampliar su cobertura en el sector financiero.

#### **D. Objetivo general**

Determinar cuáles han sido las estrategias seguidas por las organizaciones bancarias para introducirse en el mercado costarricense y la respuesta de la banca estatal ante dicha incursión.

#### **E. Objetivos específicos**

- Determinar las razones para la expansión que han tenido HSBC, Cuscatlán (Citigroup), Scotiabank y BAC San José.
- Describir las estrategias de internacionalización que han venido siguiendo los bancos HSBC, Cuscatlán (Citigroup), Scotiabank y BAC San José.
- Realizar un análisis de las estrategias de la banca nacional para enfrentar la incursión en el mercado costarricense de grandes corporaciones bancarias.

## **VI. Marco Teórico**

En este segmento del documento, se definirán conceptos básicos relacionados con el estudio. Para lograr una mayor comprensión del tema, se introducirá al lector con términos básicos como globalización y globalización bancaria, además es importante que conozca sobre los diferentes acontecimientos que han ocurrido en la banca costarricense durante su desarrollo y evolución. Todo esto con el fin de entender el impacto que ha obtenido la globalización en el mercado bancario.

A continuación se dará una definición del concepto de globalización, partiendo de lo general a lo específico, desde la globalización económica y bancaria hasta los efectos que ha tenido en el sistema bancario costarricense, además se pretende abordar temas como el desarrollo de la banca en Costa Rica y la competitividad que se ha desarrollado en el sector debido a las reformas financieras.

### **A. Globalización**

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años.

La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están moldeando un nuevo orden mundial.

Bassi, 2001

## **B. ¿Que es la globalización?**

La globalización ha sido un fenómeno que ha abarcado diferentes campos de acción en la actividad humana (ciencia, cultura, economía, entre otros), debido a la complejidad y profundidad de este tema, se le han retribuido una gran gama de conceptos y definiciones.

Para efectos del estudio nos concentraremos en los conceptos de globalización relacionada con los negocios.

En la literatura de la administración, la globalización es tratada como la internacionalización en el comercio o la expansión de mercadotecnia, o la producción y la distribución de bienes y servicios de un tipo y calidad semejantes en una base mundial.

En términos de operaciones de negocios, la globalización es la habilidad de una corporación para realizar negocios a través de fronteras en un mercado libre, y llevar el máximo de beneficios a la organización, sin infligir el daño o violar los derechos sociales de las personas de otros países. “Alis, 2001”

Sin importar cual termino se use, o de que literatura se extraiga, todos los conceptos tienen una característica en común, esta consiste en que la globalización es un fenómeno de carácter internacional y su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales financieros, comerciales e industriales; permitir que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna se abra y se convierta en espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surja como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

La globalización se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la progresiva integración de las

economías de todo el mundo (esto en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros.

"Bassi, 2001"

### **C. Factores que componen el concepto de globalización**

El concepto de globalización esta compuesto por tres factores básicos interrelacionados entre sí: la proximidad, la ubicación y la actitud. En conjunto, estas tres facetas de la globalización enmarcan el significado, complejidad y el alcance de esta actividad.

"Stoner, y Gilbert., 1996"

#### *1. La proximidad*

En primer lugar, el concepto de globalización esta relacionada a la proximidad, hoy como nunca antes, las organizaciones están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Esta característica de la globalización esta en función de un mundo que se esta encogiendo cada vez más.

"Stoner, y Gilbert, 1996"

En el sector bancario, las continuas reformas financieras que se han venido realizando en los diferentes países del mundo y especialmente en Costa Rica, han achicado por completo el entorno tanto de los diferentes bancos que integran el sistema, como de las personas que utilizan los servicios brindados por ese sistema.

Por un lado tenemos que los bancos estatales están enfrentando nuevos competidores que anteriormente no estaban en su área de acción, en el pasado fue impensable la posibilidad de que un banco público tuviera que enfrentar a un banco mundial como HSBC o Citigroup, sin embargo, los procesos de apertura impulsados por la globalización, han hecho que, desde el momento en que los bancos transnacionales

trasladaran sus operaciones a suelo nacional y debido a la magnitud y alcance de sus operaciones, el mercado bancario costarricense haya quedado integrado a un sistema bancario regional y mundial.

Además, la expansión de las operaciones por parte de los bancos mundiales, los ha aproximado a un nuevo grupo de clientes que anteriormente no existían dentro de sus operaciones.

Y por ultimo tenemos que la proximidad que brinda la globalización ha hecho que los usuarios del sistema bancario tengan acceso a nuevos servicios y opciones que no habían tenido, ya que no existían en el mercado.

## 2. Ubicación

En segundo lugar, tenemos que la globalización se relaciona con el concepto de la ubicación, esta establece que a través de la eliminación de las barreras de entrada a diferentes mercados, las empresas están en capacidad de localizarse y operar a través de diversas fronteras internacionales.

“Stoner, y Gilbert., 1996”

Actualmente grandes bancos como HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Ltd.), Scotiabank y Citigroup tienen sedes en diferentes países como Estados Unidos, Europa, Asia y actualmente expandiéndose por toda América Latina. A través de la mundialización que han tenido en sus operaciones, estos bancos han logrado operar en diferentes países, por no decir que en la mayoría de los países del mundo.

## 3. Actitud

Y finalmente el concepto de la globalización nos habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo que se encuentra allende las fronteras del país propio y una

disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.

“Stoner, y Gilbert., 1996”

#### **D. Ventajas de la globalización**

La globalización ha traído una serie de cambios importantes en los distintos mercados mundiales, dichos cambios han transformado los productos y las características del mercado, nuevos conceptos como eficiencia, satisfacción del cliente, reducción de costos, competitividad son aspectos claves que se han asociado a la globalización de la economía.

Algunas de las ventajas que ha tenido la globalización son:

##### *1. Reducción de Costos*

La globalización ha podido reducir los costos mundiales en diferentes formas:

- Economías de escala: se pueden realizar aunado la producción u otras actividades para dos o más países.
- Costo más bajo de factores: se pueden lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos.
- Producción concentrada: significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.
- Flexibilidad: se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo mas bajo en un momento dado.

- Aumento del poder negociador: con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos.

## 2. *Calidad Mejorada de Productos y Programas*

La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

## 3. *Más Preferencia de Los Clientes*

La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo.

## 4. *Mayor Eficacia Competitiva*

Una estrategia global ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores.

Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios. Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos.

Los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional para tal efecto.

La globalización abre posibilidades para que las economías desarrolladas mejoren su eficiencia y su productividad y permite a las economías en vías de desarrollo mejorar el nivel de vida de su población.

En cuanto al trabajo, se van a crear muchas nuevas empresas de generación de valor que crearán empleo según el conocimiento de las personas. La globalización implica adaptarse a nuevos criterios de división del trabajo.

### **E. Globalización bancaria**

Una vez entendido y analizado el concepto de globalización en su aspecto más general, se procederá a definir este fenómeno en un campo más específico, y dicho sea de paso el tema de investigación del presente estudio, el de la banca.

La globalización bancaria consiste en la desregulación de los mercados financieros globales, esto es, de los tipos de interés, la supresión de los controles sobre el crédito, la eliminación de las barreras a la entrada en el sector, el otorgamiento de una mayor autonomía a las instituciones financieras, la privatización de los bancos públicos, la apertura a los flujos de capital extranjero, y en muchos casos, la flexibilización de las tasas de cambio.

“Rojas, 2000”.

La globalización bancaria ha sido un proceso que ha tenido una gran aceleración en las últimas décadas del siglo XX, ha vinculado aún más la realidad interna de las corporaciones bancarias con su contexto externo.

Cada vez más los países tienden a organizarse en bloques para mejorar su capacidad de respuesta ante la competencia internacional y los mercados financieros no están ajenos a esta realidad. Su integración en un solo mercado global está sucediendo rápidamente; a la par, las empresas han asumido proporciones globales, en este sentido, las corporaciones bancarias, y sus estructuras, parecieron dejar su nicho local (nacional) y

se transformaron en el sector financiero global, a través de la conformación de bancos globales.

“Rojas, 2000”

El proceso de globalización financiera se ha convertido en uno de los rasgos centrales de la economía y la sociedad contemporánea. Dicho proceso es consecuencia de la apertura y desregulación de las economías y especialmente, de la liberalización de los movimientos de capital de corto plazo.

“Rojas, 2000”

El sistema financiero actual se fue delineando en varias etapas:

En los años ochenta, la crisis de la deuda externa desencadenó una oleada de fusiones, bancarrotas y reestructuraciones de empresas. Estas transformaciones favorecieron la aparición y el desarrollo de una nueva generación de agentes financieros entre los inversionistas, los administradores de fondos de inversión, así como entre grandes compañías de seguro.

La crisis bursátil de 1987, permitió que tales cambios tomaran forma, quedando solamente las empresas lo suficientemente competitivas y con ventajas comparativas.

Entre los principales cambios ocurridos en los mercados financieros internacionales en las últimas décadas, podemos destacar:

La desaparición de las fronteras que separaban a la banca de depósito de la banca de inversión. En distintos países se han buscado establecer reformas que buscan la participación de entidades privadas en la captación de depósitos del público, la cual ha provocado cambios significativos en sus sistemas bancarios.

En el caso específico de Costa Rica, este fenómeno se dio con la promulgación de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica en 1995, que consistía en permitir que

los depósitos del público podían ser captados por los bancos del Estado y por los bancos privados del país a diferencia de la situación que se vivía en Costa Rica antes de la emisión de dicha reforma en donde la Constitución Política de Costa Rica garantizaba la libertad de comercio, agricultura e industria y prohibía los monopolios excepto en el sistema financiero donde esto no se llevaba a cabo debido a que solamente los bancos estatales podían ser receptores de depósitos del público.

Antes de esa legislación, algunos daban a entender que se produciría un caos en el sistema financiero si se eliminaba el monopolio, debido a que consideraban que los depositantes se trasladarían masivamente a los bancos privados, llevando a la quiebra a los bancos del Estado.

Sin embargo, la ruptura del monopolio de los depósitos, ha traído cambios positivos y significativos en el sistema bancario, a través de la competencia se ha promovido la eficiencia y se ha favorecido al consumidor.

Dada la posibilidad que tienen los bancos, tanto públicos como privados, de ofrecer cuentas corrientes, ahora se ofrecen incentivos y beneficios adicionales a los clientes, incluso, los mismos bancos del estado han replanteado las cuentas corrientes tradicionales y ofrecen nuevos instrumentos, incluyendo el pago de intereses a los cuentacorrentistas, las cuentas empresariales, las cuentas integradas con otros servicios, entre otras.

A través de la apertura financiera, se ha cumplido con el objetivo del sistema financiero, el cual es canalizar los recursos de los ahorrantes e inversionistas hacia los demandantes de crédito de la manera más eficiente posible, así como lograr la mayor cobertura posible en cuanto a la población que tiene acceso al crédito y demás servicios financieros.

Tenemos así, que el sistema bancario costarricense se ha convertido en un mercado abierto, en el cual los bancos y demás intermediarios financieros públicos y

privados participan y compiten abiertamente, ha sido el medio más idóneo para estimular la competencia y, con ello, la eficiencia y la mayor cobertura del sistema.

No obstante lo dicho, debemos tener claro que no necesariamente se logran altos niveles de competencia con la existencia de muchos bancos. Los efectos de la globalización nos enseñan que hoy en día es difícil para entidades pequeñas sobrevivir en mercados muy competitivos; de ahí la tendencia mundial hacia las fusiones en los sistemas financieros.

Otro cambio ha sido el rápido crecimiento del volumen y tamaño de las transacciones financieras. El desarrollo de operaciones bancarias fuera de balance ha estrechado los vínculos entre distintos intermediarios financieros, concentrándose en unos cuantos el manejo de los mercados, lo cual ha fortalecido la tendencia a la conformación de grandes mega conglomerados bancarios.

“Rojas, 2000”

Ha habido una profunda complejidad de los problemas de supervisión financiera y dificultad en la calificación de los niveles de riesgo y las posibilidades de intervención de las autoridades financieras a pesar de las previsiones y la insistencia que mantienen los organismos financieros, tales como el Banco de Pagos Internacional, el FMI, y el Banco Mundial.

Además a crecido la incapacidad de los estados nacionales para regular la actividad de los grandes conglomerados financieros en la supervisión de los niveles de riesgo de las distintas operaciones, dificultando las posibilidades que tienen las autoridades financieras de frenar las crisis financieras sistémicas.

## **F. Impacto de la globalización en el sector bancario**

El principal impacto que presenta la globalización en los bancos consiste en primera instancia, la posibilidad de expandir sus operaciones fuera de sus países, esto debido a la eliminación de barreras de acceso a los diferentes mercados bancarios.

Las constantes reformas financieras hechas en diferentes países, promovidas por la integración y la creación de bloques económicos, ha permitido que los bancos puedan expandir sus actividades y operar en lugares donde antes no podían hacerlo, y al mismo tiempo ha permitido la unión de sus actividades, a pesar de que las grandes corporaciones bancarias se extienden a través de otros países, sus actividades se vuelven una sola.

Es así como las diferentes sucursales alrededor del mundo se vuelven interdependientes y conexas. “Alis A. 2001”

El término interdependiente se refiere al hecho que los acontecimientos que suceden en un país, tienen un impacto inmediato y directo a las operaciones de la empresa en otros países. Así las crisis económicas que afecten un país y por ende a una empresa, terminarán repercutiendo en el desempeño global de dicha empresa, o por el contrario las coyunturas positivas de un país o región pueden catapultar las operaciones de un periodo.

La conectividad se refiere al hecho que en los bancos globalizados, los grupos y los individuos sin importar la ubicación comparten un conjunto de valores, funciones y principios; la geografía y los tiempos no son una limitación para las personas de interactuar, participar, y ser implicados en actividades globales corporativas.

## **G. Características organizacionales de la banca multinacional**

En el proceso de expansión que un banco pueda tener fuera de sus fronteras, estos pueden adoptar diferentes formas organizacionales, estas pueden ser desde simples alianzas con otros bancos en el exterior para dar un mejor servicio al cliente, hasta la instalación de un local propio del banco en el mercado específico donde desea operar.

Entre las principales características organizacionales que presentan los bancos multinacionales son:

### *1. Bancos correspondientes:*

Los bancos mantienen cuentas correspondientes entre si, se establece un vinculo formal entre los bancos de diferentes países. El objetivo de mantener bancos correspondientes extranjeros es facilitar los pagos y los cobros internacionales de los clientes.

El término correspondiente se utiliza para liquidar la cuenta de los clientes. “Levi, 1997”.

La banca de correspondientes permite a los bancos ayudar a los clientes que realizan operaciones en el extranjero, sin mantener personal u oficinas en el extranjero.

### *2. Representantes residentes:*

A fin de proporcionar a sus clientes ayuda a partir de su propio personal ubicado en países extranjeros, los bancos abren oficinas de negocios en el extranjero, no con el objetivo de proporcionar prestamos o recibir depósitos, si no con el propósito de proporcionar información acerca de las practicas de negocios y de las condiciones locales. “Levi, 1997”

3. Agencias de bancos:

Es igual que un banco excepto que no maneja depósitos ordinarios al menudeo, estas realizan sus operaciones en los mercados de dinero local. También conciertan prestamos a largo plazo para los clientes y actúan en favor de las oficinas nacionales para mantenerlas directamente involucradas en el mercado extranjero.

4. Sucursales extranjeras:

Las sucursales extranjeras son bancos operativos idénticos a los bancos globales, excepto que los directores y los propietarios tienden a residir en otras partes. Por lo general las sucursales extranjeras están sujetas tanto a las reglas bancarias globales como a las reglas del país de origen, sus operaciones se reportan a la casa matriz aunque la sucursal mantiene registros separados para medir desempeños individuales.

“Levi 1997”

5. Subsidiarias extranjeras:

Una subsidiaria es un banco localmente incorporado cuyo dueño es formalmente una institución matriz extranjera, este tipo organización puede realizar todo tipo de banca y es difícil distinguirlo de un banco ordinario cuyo dueño es nacional.

6. Consortios bancarios:

Son negocios conjuntos formados por los bancos comerciales más grandes, involucran seis o más socios provenientes de numerosos países y se ocupan principalmente de inversiones, prestamos de gran cuantía y aseguran acciones y bonos.

## **H. Estrategias de Internacionalización de los grandes conglomerados bancarios**

Existen diferentes formas mediante las cuales los bancos pueden expandir sus operaciones a otros mercados internacionales, sin embargo, los grandes conglomerados han utilizado con mayor frecuencia la compra de bancos regionales.

La adquisición y la fusión han sido las principales estrategias de compra que han seguido los bancos globalizados para extender sus actividades a diferentes países. A través de estas estrategias de expansión, estas organizaciones han utilizado su gran solvencia y posición financiera para adquirir otros bancos más pequeños con actividades en diferentes regiones.

### *1. Adquisición*

La adquisición, es el acto mediante el cual los titulares de una empresa obtienen otra, ya sea por el total, o sea el 100% del paquete accionario o por una parte del total accionario, la empresa interesada en poseer otra puede hacerlo progresivamente hasta obtener la mayoría.

“Brenes. 2000”

Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

### ***Formas básicas de adquisición de los bancos multinacionales***

Existen diferentes formas en la que un banco puede adquirir a otro, entre ellas están el método de la consolidación, esto es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa.

En una consolidación, la distinción entre la empresa que hace la adquisición y la

empresa que fue adquirida no es de importancia; sin embargo, las reglas que se aplican son básicamente las mismas utilizadas para las fusiones. También, en ambos casos, las adquisiciones dan como resultado diversas combinaciones de los activos y pasivos de las dos empresas.

Otro método de adquisición consiste en la obtención de acciones, este proceso consiste en comprar las acciones con derecho de voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores.

El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada afectada por la administración de una empresa a otra. La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos, tales como la colocación de avisos en los periódicos.

Este ha sido el método de adquisición que más han utilizado los bancos transnacionales para expandir sus operaciones en Latinoamérica y específicamente en Costa Rica. Estas grandes corporaciones han comprado la mayoría de las acciones de los bancos adquiridos, a través de esta operación se adueñan de sus activos e inician sus actividades utilizando los recursos y los medios comprados.

## 2. Fusión

Es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean fundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades que intervienen.

Es "una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles". Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta

mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

***Características:***

- Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en periodos de expansión económica o de crisis.
- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

***Efectos de las fusiones bancarias***

- Se crea una nueva razón social, resultado de la disolución de dos o más entidades solicitantes de la fusión, esto implica el traspaso en conjunto de sus respectivos capitales a la nueva razón social, la cual también adquirirá la totalidad de los derechos y obligaciones de las instituciones fusionadas.

- La absorción de una o más instituciones por otra, conlleva a la desaparición de la entidad absorbida y el traspaso de la universalidad de su capital, activos y pasivos a la entidad absorbente.

La principal motivación de los grandes bancos para fusionarse o adquirir otros bancos es obtener una mayor rentabilidad por la sinergia que se provoca, diversificar los servicios y utilizar su estructura e impregnar el nombre para introducirse en mercados donde anteriormente no operaba.

### ***Ventajas de las Fusiones Bancarias***

La adquisición de bancos que han venido realizando las megacorporaciones bancarias han realizado profundos cambios no solamente en las instituciones adquiridas si no en el mercado donde opera.

Algunas ventajas de la adquisición bancaria son:

- Mejora la calidad del Servicio Bancario.
- Bajan los costos de transformación.
- Bajan los costos de operación y producción.
- Solidez y Prestigio en el Mercado Financiero.
- Competitividad en el Mercado Financiero.
- Administración más metódica y fiscalización centralizada.

Sin embargo las adquisiciones bancarias pueden traer desventajas al sector donde opera y al entorno que los rodea, entre las principales desventajas están:

- Bajan los Pasivos Laborales (despidos Masivos)
- Dependiendo como esta la economía del país, la fusión no podría ser una buena estrategia.

- Creación de monopolios y oligopolios.
- Posible pánico y confusión en el público.
- La cartera de crédito en litigio es demorada a la hora de fusionarse.

## **I. Estrategias de los Bancos multinacionales**

La desregulación y la innovación financiera condicionan el funcionamiento de las entidades financieras, como también les afectan los cambios en las preferencias de los consumidores.

En los diferentes mercados bancarios este proceso ha dado lugar a cambios tanto coyunturales, como estructurales. Las estructurales son principalmente: el cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, una mayor competencia, aumento de la regulación y de la internacionalización de la banca. Los coyunturales serían principalmente: el desigual crecimiento del entorno económico y los bajos tipos de interés.

Las entidades bancarias desarrollan una serie de estrategias para obtener ventajas competitivas entre las que destaca: la diversificación, buscando un mercado universal o especializado; se aplican nuevos diseños organizativos más eficaces y con mayor innovación en la estrategia; aumentar la dimensión mediante crecimiento interno o mediante el proceso de fusiones, adquisiciones y alianzas; y una nueva y mayor orientación hacia el cliente.

Como vemos en general se tiende a la diferenciación para conseguir un nivel competitivo alto. Por tanto las decisiones que han de tomar los bancos deben adaptarse a un nuevo marco de actuación.

Los bancos globalizados deben desarrollar estrategias muy importantes, entre ellas: la determinación y potenciación de cada entidad financiera, aumentar la

internacionalización, explotar las ventajas de situación por la densidad de red de sucursales y de los sistemas de información concentrando esfuerzos para aumentar la calidad de los servicios y disminuir los costos de los mismos.

#### **J. Desafíos que enfrentan los bancos multinacionales**

- Aumentar su perímetro en cuanto a productos, servicios y clientes.
- Desarrollo de nuevas tecnologías, que modifican el “área de mercado” al acceder a mayor número de consumidores de servicios y productos financieros.
- La eclosión de los intermediarios financieros no bancarios.

#### **K. Desarrollo de la banca comercial en Costa Rica a partir de 1948**

Este apartado se trata sobre las diferentes transformaciones que ha tenido la banca comercial costarricense iniciadas a partir de 1948. Es importante para el estudio definir y describir como fue la banca comercial antes y después de las reformas financieras impulsadas por la globalización.

A través del entendimiento y la comprensión de las diferentes realidades que tuvieron los bancos, se podrá comprender cual han sido el impacto que ha tenido la globalización sobre el sistema bancario costarricense.

#### **L. La nacionalización de la banca**

##### *1. Marco histórico de la nacionalización bancaria*

La Junta Fundadora de la Segunda República que el Gobierno Provisional instauró después de la gesta revolucionaria en el año 1948, al llegar al poder emitió el

decreto de ley de nacionalización bancaria. Con él se pretendía que los recursos de los depósitos en cuenta corriente y ahorro del público quedaran en manos exclusivas de los bancos del Estado.

Este decreto constituyó la decisión más importante en la historia político-económica del país durante la segunda mitad del siglo.

“Vargas-Madriral, 1993”

Esta medida represento un esfuerzo de los nuevos grupos sociales para quitarle el poder a los grupos económicos dominantes de la época. Estos grupos buscaban oportunidades con los cambios estructurales, ya que se mostraban impacientes con las limitaciones del desarrollo económico.

Con la nacionalización bancaria se buscaba establecer un monopolio a favor de las instituciones bancarias del Estado para captar recursos del público y bajo el principio de que las funciones de manejo de los depósitos del público y concesión de crédito son de carácter público.

Los principales elementos tomados en cuenta para llevar a cabo la nacionalización de la banca privada fueron:

- Que todas las actividades agrícolas, industriales y comerciales, dependen vitalmente del crédito bancario, cuya orientación es determinante del progreso o estancamiento del país.
- Que las funciones económicas de gran magnitud no deben estar en manos particulares, sino que constituyen, por su propia naturaleza, una función pública.
- Que las actividades de los bancos particulares no consisten exclusivamente en la colocación de sus propios recursos, sino que movilizan el ahorro nacional y las disponibilidades financieras del país, representadas por los depósitos del público.

- Que las grandes utilidades de los bancos, garantizadas por el Estado y por el ordenamiento social, no deben pertenecer a los accionistas que representan una parte minoritaria del capital movilizado, sino que deben convertirse en ahorro nacional, cuya inversión debe estar dirigida por el Estado.

Siguiendo estos objetivos a través de la nacionalización bancaria se creó un monopolio legal en el mercado de depósitos del público, lo que representó la restricción en la entrada de intermediarios nacionales y extranjeros y además se creó la garantía del estado sobre los depósitos del público, lo que eliminó toda posibilidad de quiebra y por ende acabó con la competencia en el sistema financiero. Sumado a eso se transformaron los tres bancos privados existentes en empresas estatales.

## *2. Marco legal de la nacionalización bancaria*

El marco legal de la banca nacionalizada fue el decreto ejecutivo de la Junta Fundadora de la Segunda República que se transcribe a continuación:

- Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la república.
- Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad.
- Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

### **M. Evolución institucional de los bancos estatales después de la nacionalización**

Por ser la nacionalización una medida política y por el hecho de haber convertido los bancos en instituciones estatales, la evolución del sistema financiero reflejó los intereses de los diferentes grupos que dominaron la política nacional.

“Vargas, 1993”

Hubo un cambio gradual en la cultura organizacional de los bancos estatales, evolucionaron a ser instituciones burocráticas dominadas por los sindicatos, perdieron el nivel de autonomía, lo que llevó a una intromisión del poder ejecutivo.

La independencia de los bancos disminuyó dramáticamente a partir de los 70s, cuando se aprueban diferentes reformas, obligándolos así a seguir directrices del ejecutivo, esto a través del banco central.

### **N. Principales Políticas del banco central**

A través de las anteriores reformas, el banco central toma control del sistema bancario nacional, las funciones monetarias tradicionales y la promoción del desarrollo económico.

“Vargas, 1993”

Dentro de sus instrumentos de política de desarrollo económico, el banco central utilizó principalmente los topes de créditos, esta herramienta influyó sobre la tasa de expansión del crédito interno y la asignación de los recursos, a través de este instrumento el BCCR decidió a que sectores se debían dar créditos y cuantos créditos debían darse. Sumado a eso el banco central controló los encajes legales y las tasas de intereses.

Con el tiempo las desventajas de este sistema se volvieron evidentes. El programa crediticio contenía límites trimestrales al saldo de créditos de los bancos, el sistema se

hizo más caro de administrar y debido a la alta inspección que el BCCR tenía sobre el programa crediticio, se distrajo de sus funciones monetarias.

El hecho de que el BCCR obligara a los bancos a restringir el crédito, permitía a los bancos comerciales no prestar dinero a las actividades que no estuvieran en el tope del programa crediticio y por ende se dedicaba a financiar las operaciones de clientes preferenciales cuando estos lo requerían, al final de cuentas los bancos hicieron los mismos prestamos a los mismos bancos.

### **O. Crisis fiscal y represión financiera**

El sistema financiero costarricense sufrió un duro golpe con la crisis fiscal de los 70s y 80s, dadas las crecientes discrepancias entre los ingresos y gastos del sector público y la pérdida de acceso al mercado internacional. El déficit fiscal fue financiado con créditos internacionales. La rápida expansión del crédito interno hizo imposible sostener el tipo de cambio y llevo a la pérdida de las reservas internacionales, esto acelero la inflación y la devaluación y produjo la contracción del sistema financiero.

Toda esta problemática pudo haber sido causada por la nacionalización de la banca, ya que proliferó la expansión de subsidios implícitos, lo que fue a la raíz de la crisis fiscal.

La nacionalización también resulto en un servicio de mala calidad para los depositantes y por lo tanto un incentivo para sustituir monedas (dolarización), muchos depositantes temieron el congelamiento de sus cuentas y debido a las expectativas de inflación y devaluación, la movilización de fondos internos se redujo drásticamente. Además de la plataforma tecnología obsoleta y los procedimientos burocráticos, el sistema financiero perdió competitividad y eficiencia.

## **P. Características del Sistema Bancario Costarricense bajo la Nacionalización**

- Era estatal:

Los cuatro bancos estatales, con el monopolio de los depósitos eran los principales actores del sistema. El sistema bancario había sido caracterizado como lento, excesivamente conservador, incapaz de contribuir al desarrollo del país e incapaz de movilizar recursos internos.

- Fuerte represión financiera:

Durante el periodo de 1979-1982, las tasas de interés eran altamente negativas y había una alta reducción en el crédito interno.

- Compleja regulación del BCCR:

El BCCR establecía las tasas de interés pasivas y activas, entre las cuales existía una alta dispersión, ya que eran fijadas por diferentes tipos de actividad, además el banco establecía límites máximos de crédito por banco, actividad económica y tiempo.

## **Q. Reforma financiera, un largo proceso**

A finales de los 70's y principios de los 80's, las autoridades gubernamentales empiezan a tomar conciencia acerca de la situación que arrastraba la banca debido a la nacionalización, es aquí donde se inicia las primeras practicas de globalizacion bancaria que buscaban cambiar por completo el panorama y la situación de los bancos en Costa Rica, dotarlos de mas competitividad y mejorar el sistema financiero.

## **R. Inicio de las primeras reformas en los 80's**

La reforma financiera fue un largo proceso que inicio desde los 70's, antes de las reformas impulsadas por Eduardo Lizano, ya existían varios intentos. El primero fue un proyecto para eliminar la captación de depósitos por parte de los bancos estatales, sin embargo fue rechazado en la asamblea, se aprobó un proyecto para brindarle recursos públicos a empresas financieras no bancarias y se busco eliminar la represión financiera a través del establecimiento de las tasas de interés de acuerdo con el costo del dinero en los mercados internacionales y se le permitió a los intermediarios fijar sus propias tasas.

A partir de 1984 se inicia un proceso de reforma liderada por Eduardo Lizano, con el propósito de hacer del sistema bancario costarricense un sistema más eficiente y mejorar la asignación de los recursos e incentivar el ahorro nacional.

Los objetivos de la reforma financiera fueron mejorar la intermediación financiera, a través de la reducción de dicho costo, de esta forma los ahorrantes podrían recibir una mayor remuneración por sus ahorros y los usuarios de los créditos tendrían que pagar menos por el servicio.

Para lograr este objetivo se aumento la competencia entre los intermediarios, esta mayor competencia obligaría a reducir los costos de operación, aprovechar las economías de escala y sacar mejor provecho de la información. Además se mejoro la seguridad del sistema a través del control y la intervención.

Otro de los objetivos que persiguió la reforma fue el de suministrar nuevos servicios, retener el ahorro nacional, brindar un marco legal para que los bancos puedan establecer sus propias tasas de interés, desligar el límite de créditos a los bancos comerciales y darle flexibilidad al funcionamiento de los bancos comerciales estatales.

## **S. Reformas bancarias durante los años noventas**

El 26 de octubre de 1992, mediante la moción aprobada por el plenario legislativo, se crea la "Comisión Especial Mixta", con el propósito de analizar antecedentes, armonizar criterios y formular proyectos para una nueva legislación sobre el Sistema Financiero, incluidos los bancos privados y demás órganos financieros.

El 27 de abril de 1994 dicha comisión rinde ante la Asamblea Legislativa el denominado "Informe Afirmativo de Mayoría" (expediente No.11639); cuyo contenido puede dividirse en dos partes: Una primera parte, en la cual se señalan los principales problemas que afectan al Sistema Financiero Costarricense, a saber:

- Altos márgenes de intermediación financiera, tanto en la banca estatal como privada, que repercuten sobre el nivel de inversión, de empleo y el crecimiento económico.
- Existencia de una inadecuada regulación y especialmente supervisión.
- Un sistema de pagos y de compensación ineficiente y lenta.
- En el caso de los bancos estatales, se refleja una situación de cartera morosa, activos de baja rentabilidad, y un sistema de subsidios poco transparente donde los objetivos no son totalmente claros. Destaca, además, con relevancia, el entramamiento legal y administrativo en que se desempeñan estas instituciones.

La segunda parte, propone la realización de una serie de reformas a la Ley Orgánica del Banco Central, así como reformas parciales a otras leyes tales como la Ley de la Moneda, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y otras leyes financieras conexas; esto con el objeto no sólo de dar una pronta solución a los problemas anteriormente descritos, sino también, de lograr la reforma del Sistema Financiero,

convirtiéndolo en uno más eficiente y competitivo a la par de los sistemas financieros internacionales operantes hoy en día.

Dentro de este contexto, el trabajo desarrollado por la "Comisión Especial Mixta" no se limitó solamente al análisis de los problemas y a la propuesta de las reformas legales fundamentales que permitieran resolverlos. Además, procuró generar un entorno regulatorio en el cual el Sistema Financiero lograra la eficiencia necesaria para reducir el costo del crédito sin eliminar los logros y beneficios alcanzados por el sistema bancario, especialmente el estatal, en materia de cobertura de servicios y acceso al crédito.

Lo anterior significa, que la reforma financiera debe propiciar que el sistema financiero opere dentro de un ambiente macroeconómico estable, con criterios de eficiencia y donde exista una adecuada supervisión.

De conformidad con estos propósitos, las reformas financieras deben, al menos, alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr una eficiente movilización de ahorro financiero y estimular un alto grado de intermediación financiera, la cual pueda realizarse en condiciones óptimas de plazo, liquidez, tasa de interés y riesgo, para lo cual se requiere de una gama importante de instrumentos e instituciones financieras.
- Propiciar el establecimiento y funcionamiento ágil del sistema de pagos de la economía.
- Facilitar la operación de una variedad importante de entidades financieras, que permitan eliminar las diferencias entre los costos y beneficios sociales y privados. Además, los sistemas financieros y bancarios deben propiciar la eliminación de distorsiones en las tasas de interés, en las asimetrías de los mercados y sus agentes, y la falta de mercado de riesgos y garantías.

- Por el lado externo de la economía, el régimen jurídico cambiario vigente se ha quedado atrás respecto de los cambios en la concepción y conducción moderna de la política monetaria, así como de las transformaciones en los mercados internacionales de bienes y servicios financieros, caracterizados por su apertura y globalización. La modificación propuesta al régimen cambiario incorpora la práctica y la reciente jurisprudencia en materia de operaciones internacionales.
- Procurar una modificación en el entorno regulatorio de los organismos financieros estatales, de tal forma que puedan actuar en un ambiente competitivo, pero con mecanismos y disposiciones legales y reglamentarias apropiadas para enfrentar el cambio y lograr la eficiencia.

El 3 de noviembre de 1995, se aprobó la nueva Ley Orgánica del Banco Central No. 7558, mediante la cual se crea la Superintendencia General de Entidades Financieras en lugar de la antigua Auditoría General de Entidades Financieras con el objetivo de darle mayor presencia reguladora e institucional al órgano de control del Sistema Bancario Nacional.

Mediante el artículo 162 de esta ley se reformaron los artículos de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644 del 26 de septiembre de 1953 y sus reformas. De acuerdo con los principales puntos ahí regulados:

- Se permite el acceso de los bancos privados al redescuento con el Banco Central, modificándose el artículo 58 de dicha ley.
- Se permite el acceso de los bancos privados a los depósitos en cuenta corriente, por modificación del artículo 59.
- Se permite a los bancos privados recibir depósitos y otras captaciones en moneda nacional o extranjera, por modificación del artículo 60.

- Según las disposiciones transitorias, los bancos privados entrarán a operar con divisas a partir de la publicación de las reformas a la ley en La Gaceta y podrán trabajar con cuentas corrientes a partir del mes de septiembre de 1996.

Se puede afirmar entonces, que han existido dos etapas en la banca comercial costarricense, la primera donde existieron únicamente los bancos creados por el estado y perseguían objetivos meramente sociales en detrimento de la calidad del servicio, las tasas de interés eran sumamente altas y no se buscaba la satisfacción de los clientes.

La segunda etapa inicia desde las primeras reformas en los años 80's, donde se abre el monopolio de las cuentas de ahorro y se permite a los bancos privados competir por la captación del ahorro público, es aquí donde el sistema bancario costarricense empieza a mejorar y ganar competitividad.

#### **T. La nueva banca comercial Costarricense**

Hasta las décadas de los setentas, ochentas y noventas, la banca costarricense actuaba con una estrategia indiferenciada, ofrecían sus productos y servicios a través de sus canales de distribución, sin tener en cuenta a los consumidores finales y sus necesidades. Esto provocaba un servicio indiscriminado por parte de la red de distribución y una sensación de estandarización e indiferencia por parte de los clientes.

Las nuevas realidades presionan la actividad bancaria y surgen nuevos conceptos, enfoques y perspectivas para abordar el negocio bancario. Por ello, se establece como prioritario, el pase de una banca de productos a una banca de clientes, mucho más dinámica y de un mayor profesionalismo mercadológico.

Cada vez resulta más complicado llegar con nuevos productos al público deseado. Por ello, día a día, se hace imprescindible segmentar los mercados potenciales en forma dinámica, con técnicas confiables que den una pauta de hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos comerciales. Dentro del banco actual, el poder del cliente ha aumentado,

promoviendo la alta competitividad; además, el desarrollo de los canales electrónicos está ampliando los límites de la actividad bancaria.

#### **U. Valor a los clientes**

Los nuevos clientes bancarios están interesados en el banco que más les facilite la relación y la manera de obtener servicios, siendo esta la nueva forma en que un banco debe agregar valor a sus clientes, el cliente bancario no es pasivo como en el pasado, busca un banco que lo informe y lo eduque.

Estas transformaciones han obligado a que la banca enfoque su estrategia, estructura y procesos, pensando en el cliente y en las ventas, ya no solo por la alta competitividad, sino por la profundización financiera del país. Por tanto, los nuevos clientes son producto de la segmentación estratégica: socioeconómica, demográfica, geográfica, psicográfica y conductual de los clientes, para poder, así, desarrollar ventajas competitivas en cada segmento, lo que requiere de “inteligencia de negocios” y “sistemas de relaciones con los clientes”. Cabe mencionar la identificación de un nuevo segmento bancario: los usuarios de Internet, que ha provocado que la mayoría de los bancos amplíen sus servicios para este segmento.

Lo anterior necesita de un cambio actitudinal de los bancos y sus empleados, frente al cliente, este se ha vuelto el centro de toda la actividad, es cada vez más exigente y sofisticado, desea la automatización de los servicios, pero sin sustituir el servicio personalizado, lo que requiere, que el concepto de oficina bancaria tradicional que presta todos los servicios, de paso progresivamente, a sucursales más especializadas.

#### **V. Productos tradicionales**

Estas nuevas sucursales tendrán que respetar los productos tradicionales que son y seguirán siendo la principal fuente de ingresos, ya que los nuevos productos crecen

moderadamente y no son la panacea que algunos esperan. Habrá una reducción del apoyo a operaciones, conocido como back office, basado en el traslado de operaciones a unidades centralizadas para lograr economías de escala, lo que se traducirá en menor empleo de personal, y este será más calificado y preparado, probablemente con más de ellos a tiempo parcial o temporal, a la vez, debe darse un incremento importante de la formación y capacitación del personal, sobre todo en la venta y el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, en la medida en que el empleado bancario, irá poco a poco, incrementando sus funciones de “asesor financiero” y menos como “administrador de información”, pues ya la tecnología le puede hacer llegar el banco al cliente, vía telefónica o por Internet.

Para superar esta etapa, donde además, hay un estrechamiento del margen de intermediación y la necesidad de nuevos ingresos y utilidades, es necesario racionalizar los recursos, aumentar la eficiencia, desarrollar segmentaciones adecuadas y promover la venta cruzada para cada segmento y por supuesto una buena base de datos de clientes que por su dinámica, es difícil y costosa de mantener.

La competencia total que vive el sector bancario, está alterando la concepción de la función de un banco, por tanto cuanto más sepan de mercadeo, de sus clientes y sus hábitos, más probabilidades de éxito, tendrán.

## **W. Competitividad del Sector Financiero Costarricense**

El sector financiero del país ha mostrado importantes cambios desde finales de los años ochenta. Mientras hace unos quince años el país contó con doce intermediarios financieros, en la actualidad existen más de sesenta. Se incrementó de forma importante el número de comercializadoras de seguros, emisoras de crédito, empresas de leasing y de factoreo, además del surgimiento reciente de los mercados de pensiones y fondos de inversión.

La apertura de la cuenta de capital en 1992, la ruptura del monopolio de las cuentas corrientes en 1994, la reforma de pensiones en el 2001, son factores que han favorecido la profundización de la banca costarricense.

Sin embargo a pesar de las mejoras que ha venido mostrando el sistema bancario costarricense, existen tareas pendientes que realizar, dichas tareas consisten en eliminar la dualidad entre la banca estatal y privada, facilitar la banca de desarrollo, aminorar los riesgos asociados a la dolarización y establecer un mayor control sobre la banca off-shore.

Otra tarea pendiente consiste en mejorar la competitividad de la banca costarricense, se debe llevar la banca nacional a niveles comparables con otros países de la región y especialmente, con mercados más desarrollados.

Si bien es cierto, la banca nacional ha alcanzado resultados más positivos que los bancos en otros países de la región, aun estamos muy atrás de El Salvador, ya que cuenta con indicadores más favorables. Tal es el caso de la profundización bancaria, donde los salvadoreños tienen un nivel de casi un 40 por ciento (comparado con el 26.5 por ciento de nuestro país), y del margen de intermediación implícito, que asciende a cerca del 6 por ciento, unos tres puntos menos que en Costa Rica.

Y si comparamos nuestro sistema bancario con países fuera de la región, o países que han realizado reformas financieras más profundas y/o tienen mercados más abiertos, los resultados son aún menos favorables. Ya que según un reciente Reporte Mundial de Competitividad, preparado por el World Economic Forum y la Universidad de Harvard, el país aparece en la mayoría de los indicadores de naturaleza financiera a mitad de camino.

El grado de sofisticación y solidez mostrado por Costa Rica esta en la posición 45 y 49, respectivamente, entre 102 países estudiados, muy por debajo de nuestros principales competidores de atracción de inversión extranjera en los mercados

internacionales, como lo son Irlanda, Singapur y Chile, entre otros. Además, nos superan economías más cercanas como lo son México, Panamá y El Salvador.

La facilidad de acceder a préstamos bancarios y disponibilidad de “venture capital” son otros puntos que el informe mencionado nos llama a mejorar. En este caso, el país aparece en las posiciones 63 y 68 respectivamente, muy por debajo no sólo de Irlanda, Singapur y Chile, sino también de Panamá y El Salvador. Esto debe llamar la atención a nuestras autoridades, puesto que lo que se mide con estos dos indicadores es la facilidad para obtener un crédito bancario con únicamente un buen plan de negocio, sin avales, y la posibilidad de que empresas con proyectos innovadores, pero riesgosos, puedan financiarse vía la figura del “venture capital”. O sea, en lo que es dar oportunidades a pequeños y medianos empresarios para romper el círculo de la pobreza, nuestro país está muy rezagado.

En un contexto donde se viene dando una creciente atención a las PyME’s, estos indicadores preocupan. Y aún más, si pensamos en que la economía basada en el conocimiento es cada vez más vital, y que Costa Rica se ha ubicado con ventajas importantes en el desarrollo de software y tecnología avanzada, actividades en las cuales por lo general no existen grandes activos para garantizar los préstamos. Por lo tanto, mejorar la competitividad de nuestro sistema financiero, dedicando mejor atención a los sectores actualmente marginados, y de cara al TLC con Estados Unidos, son tareas vitales para mantener a nuestra economía competitiva.

## VII. Metodología

El presente apartado pretende brindar una amplia descripción de los diferentes métodos utilizados para la realización del proyecto.

Se definirán aspectos tales como el tipo de investigación empleada, las fuentes de donde se extrajo la información, los medios de extracción de la información y detalles estadísticos relacionados con la selección de los elementos informantes.

### A. Tipo de Investigación

El presente estudio responde al tipo de investigación exploratoria y descriptiva, esto con el propósito de conocer el enfoque que debe dársele al estudio y cumplir con los objetivos del mismo.

#### 1. Investigación Exploratoria:

La presente investigación se define como exploratoria porque tiene por objeto ayudar a que los investigadores se familiaricen con la situación o problema e identifiquen las variables más importantes, da un primer conocimiento sobre la situación del estudio. La finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez ideas y conocimientos.

Esta investigación esta diseñada para obtener en primera instancia, un conocimiento básico de las diferentes estrategias que han venido siguiendo las grandes corporaciones bancarias para expandirse a diferentes países e introducirse en el mercado bancario costarricense, además explorará las diferentes tácticas que están empleando los bancos nacionales para hacerle frente a la competencia que están teniendo.

## 2. Investigación Descriptiva:

Luego de la recopilación de datos existentes, la investigación se torna descriptiva, se partirá del conocimiento adquirido para llevar a cabo un estudio específico y organizado, seleccionando un método de recolección de información no existente.

“Los estudios descriptivos tienen como objetivo principal medir con la mayor precisión posible y buscan a su vez determinar las propiedades importantes de cualquier fenómeno sometido a análisis, este tipo de estudio además mide de manera independiente las variables con las que tiene que ver el problema y aunque muchas veces se integran esas mediciones su objetivo final no es indicar como se relacionan estas”.

“Echavarria. 2003”

Una vez indagada la información existente, sobre las diferentes actividades expansivas que han tenido los diferentes bancos, tanto públicos como extranjeros, se iniciara la descripción de las diferentes estrategias que están aplicando los bancos, por un lado para penetrar e introducirse en el mercado y por el otro para enfrentar la competencia.

Toda la información obtenida para la realización de dicho estudio será recabada por medio de los diferentes métodos de investigación existentes, los cuales son: entrevistas a funcionarios bancarios y análisis de revistas y periódicos de actualidad, libros de textos, bases de datos y artículos de Internet.

### **B. Fuentes de Información**

Para la confección de este proyecto y con la idea de recolectar información para cumplir con los objetivos del estudio se utilizarán fuentes de información tanto primaria como secundaria.

1. *Fuentes de Información Primaria:*

La información de la fuente primaria fue obtenida a través del método de la entrevista, dichas entrevistas se aplicaron a funcionarios que laboran en los bancos estudiados.

Lo funcionarios entrevistados ocupan cargos de gerencia en diferentes sucursales de los bancos estudiados, se escogió este tipo de funcionarios, porque son los que poseen un mayor conocimiento acerca de las actividades que están llevando a cabo los bancos para competir y enfrentar la masiva entrada de nuevos competidores al sistema bancario.

El número de gerentes entrevistados por banco fueron dos.

2. *Fuentes de Información Secundaria:*

Además de la utilización de las fuentes primarias antes descritas, a continuación se detallan las principales fuentes secundarias empleadas a través del estudio:

***Revisión Bibliográfica***

Para la elaboración del estudio se consultaron notas técnicas y fuentes bibliográficas relacionadas con la globalización, la globalización bancaria, el desarrollo y competencia de la banca costarricense; esto con el fin de establecer la base teórica que permitiera al lector del proyecto entender los temas en estudio y obtener un conocimiento preliminar del tema en estudio.

***Revisión de artículos de revistas y periódicos de actualidad económica***

Se revisaron artículos y notas de periódicos y revistas de la actualidad económica costarricense con el propósito de obtener información referente a las diferentes adquisiciones que han realizado los bancos extranjeros para penetrar el mercado bancario

nacional y de las diferentes estrategias que han venido implementando los bancos nacionales para mejorar su servicio.

### ***Revisión de bases de datos y artículos de Internet***

Se consultaron artículos en Internet sobre la expansión que han tenido los bancos trasnacionales a nivel mundial a si como otras noticias relacionadas con dichas entidades, además se consultaron bases de datos para reafirmar conceptos teóricos extraídos de las fuentes bibliográficas.

### **C. Método de recopilación de datos**

Para obtener la información que describe las estrategias de expansión que ha tenido los bancos comerciales en Costa Rica, se utilizó el método de la entrevista.

Se realizó una entrevista a los funcionarios que laboran en los bancos con el fin de obtener información relacionada con los objetivos que persiguen estas instituciones en el mercado, las estrategias que pretenden implementar, la percepción que tienen acerca del posicionamiento de su empresa con relación a sus competidores, la innovación que presentan los bancos al mercado bancario y obtener una amplia descripción de los productos financieros que brindan, dichas entrevistas fueron estructuradas y abiertas.

Dentro de los bancos en los que se procedió a entrevistar gerentes bancarios están:

- Banco de Costa Rica.
- Banco Nacional de Costa Rica.
- Banco Popular de Ahorro y Crédito.
- HSBC.
- Scotiabank.
- Cuscatlán.
- Bac San José.

#### **D. Limitantes del proyecto**

- Falta de información que debía ser proporcionada por funcionarios del sector bancario tanto del sector privado como publico.
- En algunos casos no fue posible entrevistar a los dos funcionarios por banco que se tenía previsto originalmente.
- No fue posible reunirse con los funcionarios del Banco Cuscatlán lo que provoco que el análisis de este banco sea bastante limitado.
- En cuanto a la información de los productos financieros fue imposible adquirir la información sobre los productos ofrecidos por Cuscatlán debido al hermetismo de este banco.

## **VIII. Estrategias de los bancos transnacionales para competir en el mercado costarricense**

En este capítulo se resume el resultado de una revisión bibliográfica por medio de la cual se logró encontrar información en donde se detallan las principales estrategias que han venido siguiendo los bancos transnacionales en materia de adquisiciones para penetrar en primera instancia en el mercado bancario centroamericano y como consecuencia, en el mercado bancario costarricense.

Por medio de la investigación realizada se pretende elaborar una breve descripción de la magnitud de las adquisiciones por parte de los bancos transnacionales y cómo dichas adquisiciones han servido para la expansión de sus operaciones en el territorio centroamericano, zona que hasta ahora ha demostrado un crecimiento en la incursión de los bancos transnacionales.

Por otra parte en este apartado el lector podrá obtener una idea de la magnitud y alcance de las operaciones de estos conglomerados en todo el mundo, de esta manera además se podrá crear una amplia visión de cómo van a entrar a competir estas organizaciones al sector costarricense.

El fin último de realizar este capítulo es entender la fortaleza de la banca globalizada para expandirse a regiones donde anteriormente no operaban.

### **A. El Grupo HSBC**

El Grupo HSBC es una de las más grandes organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo, con negocios consolidados a nivel mundial, sus operaciones abarcan las regiones de Europa, Pacífico Asiático, Norteamérica, Medio Oriente y África y en proceso de expansión por América Latina. Actualmente este grupo ocupa el segundo lugar a nivel mundial en tamaño de activos, solamente superado por Citigroup.

1. Datos generales de HSBC

- Casa matriz

HSBC Holdings plc se constituyó en Inglaterra, con sede central en Londres.

- Marca global

En 1999, HSBC se constituyó como marca uniforme y global, y de este modo el símbolo corporativo del Grupo se comenzó a reconocer en todo el mundo. En el año 2002, el Grupo HSBC lanzó una campaña para diferenciar su marca de las de la competencia al describir las características únicas que lo distinguen, resumiéndolas en “El banco local del mundo”.

- Activos

US \$1,502 billones de dólares al 30 de junio de 2006.

- Utilidad antes de impuesto

US \$10, 640 millones (£5,682 millones, HK \$82,916millones) para los primeros seis meses del 2006.

- Alcance global

Más de 9.700 oficinas en todo el mundo, 77 países cubiertos y 284.000 empleados. Este grupo posee alrededor de 125 millones de clientes en todo el mundo con una base de clientes de banca electrónica que asciende a 20 millones.

- Bolsas donde cotiza

HSBC Holdings plc cotiza en las bolsas de Londres, Hong Kong, Nueva York y París. Las acciones ordinarias de la compañía tienen un valor de US \$0,50. HSBC Holdings plc cuenta con alrededor de 200.000 accionistas en aproximadamente 100 países del mundo.

- Tecnología:

El Grupo HSBC es un importante usuario de tecnología informática. Procesa más de 183 millones de transacciones de clientes al año. Su incursión en el comercio electrónico, de rápido crecimiento, incluye el uso de Internet, PC banking, televisión interactiva y banca telefónica desde teléfonos fijos y celulares, incluyendo protocolos de aplicación inalámbrica o WAP utilizable en teléfonos celulares. HSBC mantiene su propia red privada de comunicación –una de las más grandes del mundo – a fin de brindar servicios de tecnología informática en todas sus sucursales.

- Líneas de negocio:
  - Banca individual.
  - Créditos de consumo.
  - Banca comercial.
  - Banca corporativa.
  - Banca de inversión y mercados.
  - Banca privada.
  - Otras actividades.
- Expansión del Grupo HSBC por el mundo

El origen del Grupo HSBC se remonta a The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, fundado en 1865 en Hong Kong con oficinas en Shanghai y

Londres y una representación en San Francisco. El Grupo se expandió principalmente a través de oficinas ya constituidas en nombre del banco hasta mediados de 1950, cuando comenzó a crear o adquirir subsidiarias.

## *2. Expansión de HSBC en la región Centroamericana*

El banco HSBC (Hong Kong and Shanghai Bank Corporation), uno de los más grandes a nivel mundial en tamaño de activos y de operaciones, actualmente opera en la mayoría de los mercados regionales de todo el mundo, tales como Asia, Europa, África y Norteamérica, este banco se ha caracterizado por tener sucursales en la mayoría de los países en todo el mundo.

Sin embargo, este banco no tenía presencia en Centroamérica, esta región Latinoamericana fue el único sector donde este mega banco mundial no había expandido sus operaciones, por ende este sector se convirtió en una región muy atractiva para esta organización.

Todo empieza a cambiar cuando en el año 2006, este HSBC anunció la adquisición del Banco Banistmo, uno de los gigantes de la región centroamericana, este banco ya había expandido sus operaciones a diferentes países, había comprado ocho bancos en: Colombia, Panamá, Honduras, El Salvador y Costa Rica; y había diversificado sus operaciones a otras actividades, dicha organización además de operar en el mercado propiamente de un banco (ahorro, préstamos, entre otros) operaba además en seguros, puestos de bolsa y pensiones.

## *3. Adquisición de Banistmo*

La expansión de HSBC en Centroamérica y especialmente en Costa Rica se dio a través de la adquisición en Noviembre del 2006 de Banistmo, el grupo financiero más importante de la región, este grupo como se podrá observar más adelante fue poseedor de las acciones de Banex, uno de los bancos privados más importantes del país. A través de

la adquisición de Banistmo, HSBC se apoderó de Banex y trasladó su nombre e imagen a esta institución, manteniendo sus actividades, servicios y personal.

La adquisición de Banistmo por parte de HSBC se dio a través de una oferta pública sobre el 100% sus acciones comunes, dicha oferta se dio por el monto de US \$1.770 millones, los accionistas recibieron de la oferta US \$52.63 por acción, lo cual significó tres veces el valor en libros.

#### 4. Perfil de Banistmo

Este grupo superó los \$6.000 millones en activos y anteriormente tenía operaciones en todos los países de Centroamérica y Colombia, en 2002 este banco exhibió una utilidad de \$59.21 millones, un 35% superior al año anterior, aumentó su cartera crediticia en US \$ 203 millones totalizando US \$ 2.755 millones, su patrimonio aumentó en US \$ 58 millones respecto al año anterior, alcanzando la totalidad de US \$450 y anteriormente, este banco venía exhibiendo un crecimiento importante en sus operaciones.

Antes de la adquisición del banco Banistmo por parte de HSBC, este poseía el 20% del mercado panameño, y contaba con 40 sucursales en dicho país, 42 en Costa Rica y 80 en Honduras. En cuanto a cantidad de personas, este banco inicio sus operaciones con solamente 20 empleados, sin embargo, esta cantidad se ha ido multiplicando hasta alcanzar los 2.000 colaboradores.

#### 5. Expansión realizada por Banistmo en la región

El banco Banistmo, de origen Panameño, nace en 1984. Recién iniciadas las operaciones, este banco inicia su proceso de expansión a otros países, apenas dos años después, cuando en 1986 adquiere el Banco de Colombia, con esta importante adquisición Banistmo empieza a consolidar sus operaciones en otros países.

Cinco años más tarde, en 1991 inicia su participación en el mercado de valores panameño y en agosto de 1996 se transan por primera vez sus acciones en la Bolsa de Valores de Panamá.

Su proceso de expansión continua cuando en 1992, en el mismo mercado panameño, absorbe la totalidad de la sucursal del banco Santander y posteriormente la de seguros Chagres.

El siguiente destino de expansión por parte de este banco fue Costa Rica, cuando siete años después, en 1999 Banistmo compra el 100% de corporación Banex, el cual fue el segundo banco privado más importante del país. Un año después adquiere el Banco Primer Grupo Nacional de Panamá y también Conase (subsidiaria dedicada al negocio de los seguros).

En 2001 compra ABN Ampro en Panamá, mientras que en Costa Rica el banco Banex (filial de este banco) adquiere el banco Metropolitano y se asocia a corporación Interfín para formar la operadora de pensiones privada con mayor participación en el país.

En el año 2002, Banistmo decide continuar su expansión en Honduras, donde adquiere el 48% de las acciones del grupo financiero BGA de Honduras, dicho grupo financiero ya por si solo constituía una gama de fusiones y adquisiciones ya anteriormente realizadas en el mercado hondureño, dicha corporación estaba compuesta por el Banco Grupo el Ahorro Hondureño S.A., La Vivienda S.A. y Compañía de Seguros el Ahorro Hondureño S.A., el grupo financiero número uno de ese país.

En ese mismo año, Banistmo absorbe el 100% del Banco Latinoamericano (Bancolat), con US \$432 millones en activos, en el 2002 compra el 100% de las acciones del grupo mexicano Bancrecen S.A. en Costa Rica, empresa que fue tenedora de las acciones Bancrecen Valores S.A., Bancrecen Seguros S.A. y banco Bancrecen con activos por US \$ 42 millones.

Finalmente el último paso dado por Banistmo en materia de adquisiciones antes de ser adquirida por HSBC, fue en el 2006 cuando compro el capital accionario de Inversiones financieras Bancosal en US \$119.1 millones y su subsidiaria Banco Salvadoreño (Bancosal), esto en El Salvador.

#### 6. *Introducción de HSBC en Costa Rica*

El grupo HSBC empieza a operar en el mercado bancario costarricense a partir del 2007, cuando el banco Banex adopta la imagen y el nombre del grupo, como se vio anteriormente, el total accionario del banco Banex ya estaba incluido en la composición financiera de Banistmo. Anteriormente esta institución ocupó una posición privilegiada dentro del mercado de bancos privados, fue uno de los líderes junto a Interfín y BAC San José.

#### 7. *Tamaño de Banex en el mercado bancario costarricense*

A Diciembre del 2006, los activos totales de Banex alcanzaron los 638.297 millones de colones, logrando un crecimiento del 19% con respecto al periodo anterior, del total de los grupos financieros en el ámbito nacional, este banco ocupó el lugar número 6 con una representación del 7,6%.

Del total de los grupos privados, los activos totales de este banco representó el 16.32%, solamente superado por Interfín y BAC San José.

Para ese mismo periodo Banex obtuvo en cuanto a utilidades se refiere 11.575 millones de colones, ocupando la posición número 5 del total de grupos financieros que componen el mercado, con una participación del 7.6%, y el lugar número 2 de los grupos privados, con una participación del 17.63%, superado solo por BAC San José. Sin embargo fueron resultados más bajos en comparación al periodo anterior, ya que tuvo una variación negativa del 10%.

En cuanto a cartera de créditos colocados en el sistema se refiere, este banco tiene 501.249 millones de colones, ocupando el lugar número 4 del mercado nacional con una participación del 9.8%. Entre las instituciones privadas este banco tiene el segundo lugar con una participación del 17.44%, superado solo por Interfín.

En el mercado de tarjetas de crédito, este banco tiene una participación minoritaria en lo que se refiere a tarjetas emitidas, ya que ocupa el lugar número 7 entre los participantes de este sector, con una participación del 6%.

## **B. Expansión de Scotiabank en la región**

### *1. Antecedentes del banco*

The Bank of Nova Scotia (Scotiabank) fue fundado en 1832 en Halifax, Nueva Escocia, Canadá, para apoyar el floreciente comercio interoceánico de Gran Bretaña, Norteamérica y las Antillas. El Banco asignó rápidamente agentes a Nueva York, Boston y Londres, dejando ver cuáles eran sus aspiraciones en el ámbito internacional.

Scotiabank se expandió rápidamente por Estados Unidos y Jamaica, y a principios de 1900 ya había establecido una red de sucursales a lo largo y ancho de Canadá. Las fusiones con cuatro bancos entre 1882 y 1919 aceleraron esta expansión.

Desde aquel momento, Scotiabank ha incrementado considerablemente su presencia en el extranjero y, hoy en día, es uno de los bancos con mayor presencia internacional. El Banco también diversificó sus operaciones en Canadá mediante adquisiciones importantes, tales como agentes de inversiones y compañías fiduciarias, y la expansión hacia nuevos productos y servicios con el fin de satisfacer las demandas de los clientes.

El Grupo Scotiabank ha logrado un gran éxito a través de todo este tiempo, en el cual ha venido operando regularmente, este banco se ha caracterizado por mejorar constantemente sus servicios a los clientes y ha sido reconocido como líder en muchas categorías, entre ellas haber logrado numerosas "innovaciones" tanto en Canadá como en el mundo entero.

### *2. Expansión de Scotiabank en la región*

Scotiabank ha mostrado un apetito voraz en cuanto adquisiciones se refiere, en los últimos tres años ha invertido más de US \$1.100 millones en ocho operaciones.

Entre marzo del 2005 y junio del 2006 adquirió la mayoría de acciones de Bancomer en El Salvador por US \$178 millones; en el 2006 invirtió US \$330 millones para tener el control mayoritario de los bancos Wiese Sudameris y Sudamericano en Perú; en abril del mismo año adquirió las operaciones de banca personal de Citibank en República Dominicana, y por ultimo ofreció US \$293,5 millones por el 100% de las acciones de Interfín.

De esta forma, sus principales operaciones en Latinoamérica, por volumen de créditos, están en México, Perú, Puerto Rico, El Salvador y Costa Rica.

### 3. Expansión de Scotiabank en Costa Rica

El tema de la adquisición de Interfín por parte de Scotiabank, tiene características diferentes a las de las demás fusiones que han realizado otros bancos transnacionales, pero persiguiendo los mismos objetivos, el cual es expandir sus operaciones.

A diferencia de HSBC, Scotiabank ya existía en la región y por ende en el país, esta organización ya había consolidado sus operaciones en el mercado financiero costarricense con anterioridad, y además contaba con gran experiencia con el trato de clientes y prestación de servicios, actualmente Scotiabank también cuenta con presencia a nivel Latinoamericano, con una buena distribución de oficinas en el caribe.

Además Interfín no necesitaba llegar a un acuerdo con ninguna organización, ya que mostraba un crecimiento sólido, sus activos alcanzaron los US \$1.274 millones, sus operaciones se estaban diversificando con éxito, operaba no solamente en la actividad bancaria, si no que también contaba con un puesto de bolsa, una sociedad administradora de fondos de inversión, una operadora de pensiones, el cual comparte con Banex, contó también con un banco offshore, el cual se ubica en las Bahamas y tuvo arrendadoras en todos los países de Centroamérica.

#### 4. Objetivo de Scotiabank con la adquisición de Interfín

Sin embargo Scotiabank tiene una gran debilidad, y esta consiste en que su presencia en la región centroamericana es muy baja en comparación con sus competidores. Gran parte del motivo de Scotiabank de adquirir Interfín es aprovechar su presencia en el resto de la región y expandir sus operaciones a través de esta institución.

El principal motivo por el cual Scotiabank decidió comprar Interfín, se debe a que actualmente este banco tiene intenciones serias de expandirse por todo el istmo centroamericano, a pesar de que ya ha venido operando, la magnitud de sus operaciones es muy baja, es por eso que a través de esta adquisición, Scotiabank no solamente refuerza su presencia en Costa Rica, sino también en El Salvador y Panamá, y lograría entrar por primera vez en Nicaragua y Guatemala, a través de la red de arrendamientos que tiene Interfín en estos países.

Volviendo al país, Scotiabank de Costa Rica a través de Interfín contará con más de 41 sucursales y más de 1,000 colaboradores, formando así el primer banco privado de Costa Rica y el tercer banco a nivel nacional.

#### 5. Posición de Scotiabank en el mercado costarricense antes de la adquisición

Su ingreso en el mercado nacional se dio en Septiembre de 1995, cuando compro el Banco Mercantil. A partir de esta adquisición el tamaño de Scotiabank - Costa Rica ha venido creciendo hasta alcanzar la cifra actual de 185.890 millones de colones en activos, ocupando el lugar numero 11 en el mercado nacional, con una participación del 2,1%, y dentro del grupo de bancos privados este banco ocupa el lugar numero 8, con una participación del 4,75%, cuenta además con 17 sucursales, 39 cajeros automáticos y 329 empleados.

En cuanto a resultados generados por esta institución, la cifra alcanzada a diciembre del 2006 fue de 2.640 millones de colones, lo que representa un 1,7% de

participación en el mercado nacional, ocupando el lugar 11, y en cuanto a los bancos privados, ocupa el lugar número 8 con una participación del 4,03%

La cartera de crédito que este banco actualmente tiene repartida en el mercado alcanza la cifra de 145.278 millones de colones, ocupando la posición número 10 en el sistema bancario nacional, con una participación del 2,8%. Dentro del grupo de bancos privados, esta institución ocupa el lugar número 7, con una participación del 5,05%

#### 6. Historia del banco Interfín

Corporación Interfín S.A. se originó en 1979 con la fundación de Corporación Internacional de Finanzas S.A., una compañía financiera que se dedicaba a prestar servicios de financiamiento y comercio internacional para empresas industriales y comerciales.

El crecimiento acelerado de la clientela y de las operaciones de la financiera, obligaron a buscar la autorización del Banco Central para convertir a Corporación Internacional de Finanzas en Banco Interfín. Esta autorización se dio en 1982.

Desde entonces, Banco Interfín ha ocupado los primeros lugares del sector bancario privado en términos de utilidades y volumen de operación. Interfín se ha caracterizado por la concentración de sus operaciones en el mercado de empresas de tamaño mediano y grande, sectores donde ha tenido un gran éxito.

El 13 de junio del 2006, Scotiabank anuncia su intención de adquirir Corporación Interfín, dicha operación se concluyó hasta el 3 de septiembre del 2006 y en el 2007 se dio la fusión de ambas entidades, provocando con esto la desaparición de la entidad.

### 7. Empresas que conforman el grupo

Algunas empresas se han ido desarrollando a la par de Interfín, con el objetivo de brindar un servicio integrado a los clientes empresariales y personales. Estas empresas, que se han agrupado alrededor de Corporación Interfín S.A. son las siguientes:

#### ***Banco Interfín S.A.***

Desde 1982, año en que se autorizó su funcionamiento como entidad bancaria, ha estado en los primeros lugares del sector bancario privado en términos de utilidades y volumen de operación. Interfín se ha caracterizado por concentrar sus operaciones, con gran éxito, en el mercado de empresas de tamaño mediano y grande. A través de los años y ante la necesidad de ofrecer servicios diversificados Banco Interfín fue creciendo hasta llegar a formar parte del grupo de empresas que conforman hoy Corporación Interfín.

#### ***Transamerica Bank and Trust Company Ltd.***

Transamerica Bank and Trust Company Ltd.; es parte del Grupo Financiero Interfín. Esta domiciliada en Bahamas y es supervisado por el Banco Central de dicho país. Sus actividades se concentran en el área de banca comercial.

#### ***Interfín Valores, Puesto de Bolsa S.A.***

Esta empresa se dedica al corretaje de valores a través de la Bolsa Nacional de Valores. Brinda toda clase de servicios bursátiles, tales como administración de inversiones a la vista (por medio de OPAB y CAV), manejo de carteras de inversión individualizadas, compra y venta de títulos valores, entre otros servicios.

***Interfín Banex Pensiones S.A.***

Se dedica a la administración de fondos colectivos y planes de pensiones. Cuenta con más de 34,000 cuentas administradas en todo el país.

***Corporación Privada de Inversiones de Centroamérica, S.A.***

Es una entidad financiera privada de desarrollo, miembro de la Corporación Interfín, cuyo objetivo es brindar financiamiento y servicios financieros especializados a empresas del sector privado dedicadas a la producción y exportación de bienes no tradicionales. Entre sus actividades está la promoción y el desarrollo efectivo del sector exportador, en ramas tan diversas como la industria, agroindustria, zonas francas, servicios, turismo, energía, entre otras.

***Arrendadora Interfín S.A.***

Se dedica al arrendamiento operativo y financiero de activos fijos. Arrendadora Interfín opera principalmente en el arrendamiento de automóviles y otros equipos de transporte y de maquinaria industrial.

- Arrendadora Interfín Guatemala S.A.
- Arrendadora Interfín Nicaragua.
- Arrendadora Interfín Honduras S.A.
- Arrendadora Interfín Panamá S.A.

Las operaciones de estas sociedades son destinadas al mercado en el cual están constituidas siendo controladas por las oficinas en El Salvador para el caso de Honduras y Guatemala, y por las oficinas en Costa Rica para el caso de Nicaragua y Panamá.

En todas estas empresas se tiene la particularidad de que al estar inscritos en la legislación de cada país se posibilitan las operaciones de arrendamiento de activos en

territorio centroamericano, dependiendo de las necesidades de los clientes locales y clientes costarricenses con operaciones regionales.

Todas son 100% subsidiarias de Corporación INTERFIN, S.A.

### ***Arrendadora Interfín El Salvador S.A de CV***

Esta es la representación de las oficinas en la ciudad de El Salvador y centro administrativo desde el cual se controla hoy por hoy las operaciones de Guatemala y Honduras, Arrendadora INTERFIN El Salvador, S.A. inauguró sus oficinas en el primer trimestre del 2004 en el World Trade Center de esta ciudad, desde donde se manejan operaciones de arrendamientos. Así mismo es un centro de contacto para otros servicios de la corporación.

Esta es 100% subsidiaria de Corporación INTERFIN, S.A.

### ***Financiera Arrendadora Centroamericana S. A.***

La compañía, Financiera Arrendadora Centroamericana, S.A. (FINARCA), en la cual Corporación INTERFIN realizó una inversión por la cual mantiene un 25% de participación accionaria desde principios del 2003 y tiene una opción para obtener mayor participación en el corto plazo, es la primera empresa de arrendamiento financiero en Nicaragua autorizada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. Inicio operaciones en 1997 y se especializa en el financiamiento de equipo y maquinaria productiva y de apoyo a la producción. Se dedica principalmente a financiar el arrendamiento de bienes como:

- Equipo para riego.
- Equipo industrial.
- Plantas eléctricas industriales.
- Equipo de construcción.

- Equipo para almacenamiento.
- Vehículos de distribución.
- Vehículos de transporte pesado.
- Tractores y equipo agrícola.
- Equipo de comunicación y computación.
- Otros bienes de capital productivos.

Desde su inicio esta empresa, ha consolidado sus operaciones, desarrollando relaciones con bancos comerciales locales e internacionales, e inicio la intermediación de fondos de la Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI). En 1999, suscribió un contrato de inversión y financiamiento con el International Finance Corporation (IFC) y el Norwegian Investment Fund for Developing Countries (NORFUND). Actualmente, cuenta además con fuentes de financiamiento como CITIBANK, N.A., el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la agencia alemana Deutsche Investitions – und Entwicklungsgesellschaft (DEG) y el Netherlands Development Finance Company (FMO), entre otros.

#### 8. *Tamaño del Banco Interfín en el mercado Costarricense*

El tamaño de los activos que tiene Interfín comprende los 731.175 millones de colones, representando el 8.4% del total de activos en el mercado, esto lo ubica en el lugar número 4 a escala nacional, superado solo por los bancos públicos, cabe destacar que este banco tuvo un crecimiento en sus activos del 15%. Comparándolo con los grupos privados, sus activos representan el 18.64% y ocupa el primer lugar de este segmento.

En materia de utilidades, este banco a diciembre del 2006 alcanzó los 11.185 millones de colones, con un crecimiento del 9% con respecto al periodo anterior, esto lo ubica en el lugar número 6 del mercado nacional con una participación del 7.3% de las utilidades generadas por el sistema. Respecto a los bancos privados, esta institución

ocupó el lugar número 3, superado por BAC San José, sus utilidades tuvieron una participación del 17.04% de este sector.

En cuanto a materia de cartera de créditos, este banco tuvo una colocación de 537.089 millones de colones, con un crecimiento del 9% con respecto al periodo anterior, esto lo coloca en el tercer lugar del sistema bancario costarricense superado solo por el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica, además su participación en el mercado comprende el 10.5%. En cuanto al sector de bancos privados, este banco es el líder en este tema, su participación en este sector es del 18.69%.

En el mercado de tarjetas de crédito, esta empresa posee el 12% del mercado de tarjetas emitidas, superado solo por BAC San José y el Banco Nacional.

### **C. Expansión de Citigroup en la región**

El Citigroup es en la actualidad el banco más grande de Estados Unidos y el grupo financieros más importantes del mundo, ocupa el primer lugar en el ámbito global en cuanto a capital accionario y activos se refiere.

Para llegar a ello fue preciso que se llevara a cabo un gran cambio en la estrategia de esta organización, lo cual tuvo lugar en 1998, cuando el Citibank, corporación orientada a la banca comercial, se fusionó con el Traveler's Group, concentrado en la banca de inversión y el corretaje de acciones y seguros por intermedio de sus filiales Salomon Smith Barney, Promerica, y Travelers Life and Annuity.

Esa fusión dio nacimiento a Citigroup, y le dio también al grupo una importante posición en el mercado internacional de capitales. La unión le permitió además atender todo el espectro de servicios financieros en el ámbito global: el Citigroup es hoy la corporación financiera con mayor grado de internacionalización, y cuenta con 270 mil empleados repartidos en filiales ubicadas en más de 100 países.

En los últimos años, su crecimiento se ha basado en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en el manejo de una plataforma tecnológica de frontera, pero, por sobre todo, en fusiones y adquisiciones con entidades líderes en segmentos de mercado decisivos para la expansión futura de la entidad.

En efecto, en los años que siguieron a la fusión con el Traveler's, la compañía fusionó al Salomon Smith Barney con el Schroders, creando el Pan-European Investment Bank, lo que ubicó al grupo en el mercado de capitales europeo.

Además, adquirió el Associates First Capital, lo cual le permitió consolidar el segmento de financiamiento del consumo en Europa y Japón. Asimismo, adquirió el Banco Handlowy, líder en Polonia, consiguiendo con ello una plataforma de expansión en Europa central y oriental. Por otra parte, se fusionó con el Fubon Group, para

expandirse en el segmento de seguros en la provincia china de Taiwán y crear una plataforma para la posterior expansión de este segmento en toda Asia.

Participó en privatizaciones y adquisiciones de administradoras de fondos de pensiones en Argentina, Colombia y México, con el fin de posicionarse como líder de este segmento en América Latina.

Concertó una alianza estratégica en forma de empresa conjunta entre el State Street Bank y la Trust Company para brindar servicios de administración de seguros de pensiones, salud y otros planes de bienestar en todo el mundo.

Finalmente, adquirió en México los activos del grupo financiero Banamex-Accival (Banacci), la cual ha sido catalogada como la mayor transacción de inversión extranjera efectuada en América Latina.

Ello le permitió pasar a controlar 25% del mercado de la banca de consumo y de la banca corporativa de México, la mayor plaza financiera de la región. La fusión del Citibank y del Traveler's permitió además potenciar los negocios de ambos grupos. Al ubicarlos en una plataforma común, obligó a reestructurar su organización, no sólo para reducir los costos, sino también para aprovechar al máximo los avances tecnológicos en materia de información, transformando así a la compañía en un proveedor universal de servicios financieros en todos los continentes.

Al valorizar la corporación, logro subir la rentabilidad sobre el capital accionario de 14% en 1998 a 22% en 2000 (19.7% en 2001), en medio de un período de recesión de la economía estadounidense y de escaso dinamismo en Europa y Japón.

En el segundo trimestre del año 2002, la corporación exhibía la rentabilidad más alta del mercado de capitales, con un margen de beneficios antes de impuestos de 36.7%, resultado que superaba al de sus principales competidores, los bancos Merrill Lynch, Lehman Brothers, J.P. Morgan, Goldman Sachs y Morgan Stanley.<sup>a</sup>

En agosto del 2002, Citigroup ocupaba el primer lugar en la clasificación de crédito de las empresas analistas de riesgo Moody's y Fitch, lo que le permitía conseguir fondos a una de las tasas más bajas del mercado internacional.

La reestructuración que siguió a la fusión de la banca comercial y la de inversión del Citigroup estuvo orientada a consolidar cuatro segmentos de negocios, agrupados según el tipo de agentes a que están dirigidos los servicios. Esto permite diversificar el riesgo de las actividades entre los distintos tipos de agentes y, además, reducir los costos, gracias al uso de una base de datos común para los clientes de todos los servicios y productos.

Los segmentos se estructuran en torno a un núcleo de financiamiento del consumidor denominado Global Consumer, compuesto principalmente por la administración de tarjetas de créditos, la entrega de todo tipo de productos y servicios de financiamiento de consumo y, en general, los elementos propios de la banca minorista.

En el año 2001 este segmento aportó 50% de las utilidades del grupo. El segundo, segmento denominado Global Corporate, está constituido por la banca de inversión y corporativa y se orienta a satisfacer todas las necesidades financieras de las corporaciones transnacionales en lo relativo a mercado de capitales, transacción de servicios y clientes privados. Este segmento aportó 40% de las utilidades.

El tercer segmento, denominado Global Investment Management and Private Banking, se orienta hacia grandes instituciones estatales y privadas, entre ellas las administradoras de fondos de pensiones. El segmento, que aportó 10% de las utilidades en el año 2001, se especializa en seguros de vida, banca privada y administración de activos.

Finalmente, el cuarto segmento está constituido por las actividades de inversión propias del grupo. Los tres primeros segmentos atienden el mercado de origen del Citigroup (los Estados Unidos) así como todas las filiales de Europa, Japón, Asia,

América Latina y Europa central y oriental.

En 2006, este grupo se introduce en el mercado centroamericano a través de la adquisición de grupo Cuscatlán.

### *1. Términos del acuerdo*

A través del acuerdo, Citigroup adquirió 53 subsidiarias del grupo Cuscatlán, el monto de la transacción fue por US \$1.510, dicho monto será pagado con dinero en efectivo y acciones, sin embargo la operación no ha recibido las respectivas aprobaciones de las autoridades estadounidenses, por ende es probable que Citigroup tarde un poco más en sumarse al mercado regional, en comparación con HSBC y Scotiabank, los cuales ya sus organismos comprados están utilizando la imagen y nombre de sus adquirentes.

Dentro de las filiales adquiridas por Citigroup se encuentran los bancos ubicados en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá así como las otras empresas que conforman el grupo Cuscatlán, como sus puestos de bolsa, leasing y factoring.

### *2. Perfil del Banco Cuscatlán*

El grupo Cuscatlán es actualmente una de las corporaciones financieras más reconocidas y de mayor presencia en la región centroamericana, este grupo de origen salvadoreño, actualmente ha expandido sus operaciones a otros países los cuales incluyen Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá.

Actualmente esta organización cuenta con activos valorados en US \$5.400 millones, US \$3.400 millones en créditos colocados, 45.000 clientes corporativos y 1.2 millones de clientes de banca de consumo. Posee 202 sucursales y 263 cajeros automáticos.

Otra de las adquisiciones más sonadas no solamente en el mercado bancario costarricense si no también en el mercado regional centroamericano fue la que realizó el Citigroup con grupo Cuscatlán y Banco Uno.

Su principal objetivo es el de consolidar sus operaciones en la región costarricense, ya que sus servicios se brindaban solamente a unos cuantos clientes empresariales, sin embargo, al igual que HSBC y GE Money no tenía profundidad en el mercado. A través de banco Cuscatlán y Banco Uno esperan aprovechar sus plataformas y recursos para así llegar a una mayor clientela en la región.

A través del banco Cuscatlán, Citigroup va a tener un negocio más enfocado a la banca corporativa y la banca de consumo, ya que el número de clientes que este banco tiene en la región es muy alto, además otros de los objetivos que persigue Citigroup es el de aprovechar las ventajas competitivas que Cuscatlán tiene, como su amplia red de sucursales y cajeros automáticos, un activo sumamente valioso para la banca de consumo, sin embargo, esta empresa es muy débil en el mercado de las tarjetas comparado con otros competidores.

Es por esta razón que el banco Citigroup adquirió el Banco Uno, ya que a pesar de que es uno de los conglomerados más pequeños a nivel regional (con activos valorados en US \$2.100 millones) es uno de los más fuertes en créditos de consumo, específicamente en las tarjetas de créditos. Se calcula que tiene colocado más de 1.000.000 de tarjetas en Centroamérica. Actualmente Banco Uno cuenta con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, y administra más de 75 sucursales.

Las dos operaciones realizadas por Citigroup se complementan muy bien, ya que Citigroup podrá acceder a ambos mercados utilizando las ventajas competitivas y las fortalezas de sus adquisiciones.

### 3. Tamaño de Cuscatlán en el mercado Costarricense

El banco Cuscatlán posee activos valorados en 420.119 millones de colones, con una participación en el mercado nacional del 4.8%, lo cual la ubica en el lugar número 7 del total de bancos, este banco presentó un incremento del 22% con relación al periodo anterior. Dentro de los bancos privados, este banco ocupa el lugar número 4, con un equivalente del 10.74% sobre este sector.

Con respecto a las utilidades, Cuscatlán obtuvo 6.620 millones de colones a Diciembre del 2006, con un crecimiento del 15% al periodo anterior. Dentro del mercado nacional, el banco obtuvo una participación del 4.3%, lo cual lo sitúa en el lugar número 7 del total de utilidades generadas por el sistema. Con respecto al grupo de bancos privados, Cuscatlán posee el 10.08% de participación.

## **D. Expansión de GE Money en la región**

De los grandes conglomerados bancarios que actualmente están incursionando en el país, GE Money es quizás el menos conocido de todos. Esta organización es una empresa más de la cartera de negocios de la gigantesca empresa norteamericana Grupo General Electric, una diversificación más de las operaciones de esta corporación.

Esta gran corporación incursiono en el mercado bancario centroamericano en el 2005, cuando alcanzo un acuerdo de alianza con el Banco de Centro América (mas conocido como BAC San José), dicho acuerdo consistió en la adquisición del 49,9% de las acciones.

### *1. Perfil del BAC-Credomatic*

Actualmente lo que en el mercado financiero costarricense se conoce como Bac San José, es una sucursal del grupo regional BAC-Credomatic, este grupo como se vera mas adelante es fruto de una alianza entre BAC y Credomatic e incluye una gran gama de empresas y servicios expandido en toda la región centroamericana y el caribe.

Dentro del mercado bancario costarricense, este banco ocupa una de las posiciones más importantes dentro del grupo de bancos privados del país, es uno de los líderes junto a Banex e Interfín (pronto a desaparecer para adquirir los nombres de sus adquirentes).

En cuanto al tamaño de activos, este banco ocupa el segundo lugar del grupo privado, superado solamente por Interfín, el monto al que llegan sus activos ronda los 666.494 millones de colones, lo que equivale al 17,03% del total de activos de los bancos privados y un 7,9% del mercado total, mostrando una variación del 32% con respecto al periodo anterior (2005), dicho sea de paso tuvo un mayor crecimiento que sus principales competidores.

En materia de utilidad, este banco fue el que tuvo la mayor rentabilidad de todos los privados, y se encuentra en la cuarta posición del mercado en general, superado por los tres públicos, en el periodo del año 2006 este banco alcanzo una utilidad de 14.608 millones de colones, con una variación del 17% en comparación con el periodo anterior, dicho sea de paso al igual que la variación en los activos, logro un incremento mayor a sus principales competidores.

En lo que se refiere a cartera de créditos, este banco ocupa el lugar número 5 del mercado nacional con un monto total de 462.683 millones de colones, lo que equivale a un 9.1% de participación . Este banco tuvo un incremento del 35% por este concepto con respecto al periodo anterior. Dentro del grupo de los bancos privados, se encontró que este banco ocupa el lugar número 3, con una participación del 16.10%, superado solo por Interfin y Banex.

Sin embargo en materia de emisión de tarjetas de créditos, esta institución es el líder del mercado costarricense, superando por mucho al líder del mercado bancario costarricense, el Banco Nacional, actualmente el BAC San José ocupa el 32% del mercado muy superior al 13% del segundo lugar, por esta actividad, el BAC San José alcanzó los 72.992 millones de colones, el máximo del mercado.

## 2. Historia y expansión del grupo BAC - Credomatic

La red Financiera BAC dio inicio en 1952 en Nicaragua con el establecimiento del Banco de América y posteriormente Credomatic inicia operaciones en 1971 como la primera empresa de tarjetas de crédito de este país, y así lanza al mercado una tarjeta de uso local cuyo nombre fue CREDOMATIC. Alrededor de 1973 se adquirió la franquicia Master Charge actual Master Card y un año más tarde ya se estaban emitiendo tarjetas bajo esta marca. Desde sus primeros años la estrategia fue crecer de una manera ordenada, invirtiendo en activos de alta calidad y fortaleciendo continuamente el patrimonio de la institución.

Mientras tanto Credomatic El Salvador aparece en la década de los 70's con el objetivo de suplir las necesidades de consumo en sus distintas modalidades, emitiendo así las cuatro principales marcas a nivel mundial Master Card, Visa, American Express y Diners Club, con sus empresas afiliadas a la Red Financiera BAC en El Salvador, entre las que se listan Credomatic El Salvador, Banco Credomatic, Inversiones Bursátiles Credomatic, Hertz, Hispana de Viajes y Credomatic Representaciones Turísticas.

Por otro lado en Costa Rica alrededor de 1974, aparece Credomatic destacándose como líder en la industria de medios de pagos electrónicos, y 13 años más tarde fue adquirido el Banco San José por un grupo de socios locales costarricenses junto con Credomatic. Desde entonces desarrolló un conjunto de servicios financieros y bancarios complementarios a la operación de tarjetas de crédito.

Hasta en 1995 el Banco de América Central inició actividades en Panamá, ofreciendo servicios de Banca Privada y bajo una licencia de banca general, que fue útil para la operación consolidada de numerosas subsidiarias de servicio financiero, así el BAC hizo mayor énfasis en la familia corporativa que se localizaba principalmente en Centroamérica y Panamá, a través de dos subsidiarias que son BAC International Bank (Gran Caimán) y BAC S.A Financiera (Panamá) siendo Credomatic International Corporation una subsidiaria del Gran Caimán.

La forma como se logro la meta estratégica de tener presencia en cada país de Centroamérica fue por medio de una serie de acontecimientos tales como la obtención de licencia de banca e inicio de funciones del grupo Red Financiera BAC en el año 1997 la cual a su vez inicio sus funciones con el Banco de América Central en Guatemala y Banco Credomatic en Honduras, dicha red incluye Banco Credomatic El Salvador, anteriormente llamada Financiera Credomatic desde sus inicios en 1994. Estos tres bancos junto con los bancos comerciales ya existentes en Nicaragua como Banco de América Central, y en Costa Rica el Banco San José, el cual en 1998 por regulaciones se establece como Grupo Financiero San José, constituido por el Banco San José, BAC Bahamas, San José Valores Puesto de Bolsa, San José Valores Sociedad de Fondos de

Inversión y San José Pensiones, incorporando a este grupo BAC Bahamas en Bahamas y BAC en Panamá.

Posteriormente debido a una reorganización estratégica, BAC Panamá se convirtió en el padre del BAC International, cuyas compañías trabajaban en forma paralela.

En Junio del 2000 los recursos consolidados de BAC Caimán, ascienden al 96% de los recursos de BAC Panamá, así la condición reafirma el ser el uno para el otro.

Hasta el día de hoy Credomatic International Corporation ahora BAC Credomatic Network es reconocida como la más grande en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. Miembro principal de VISA y MASTER CARD por más de 20 años en Centroamérica, tanto en tarjetas locales como internacionales, considerando poseedores de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua. BAC Credomatic Network tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados. Adicionalmente es ahora el único emisor y adquiriente de American Express en la región y a través de su subsidiaria en Miami, procesa crédito y tarjetas de débito para más de 50 bancos localizados en 18 países de América del Sur, Central, Estados Unidos y Caribe.

Entre los años 1999 y 2000 BAC y Credomatic se aliaron para poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de la visión regional.

En el año 1999 se tomó la decisión de estandarizar sistemas y procedimientos en las operaciones regionales, tanto en las de tarjetas como en la banca. Antes de eso cada país operaba con bastante independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, procedimientos, organizaciones e incluso hasta en estrategia.

La estandarización de sistemas, ha permitido reducir costos de desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regional, estandarizar procesos y procedimientos, certificarlos todos en la serie de Normas ISO 9000 y de paso también permitió estandarizar la oferta de productos y servicios a los diferentes clientes

Centroamericanos que esta agrupación posee. Esa estandarización también ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y por ende a la estandarización organizacional.

Para el año 2000 BAC - Credomatic Network cuenta con bancos en la región, con operaciones de tarjetas de crédito, puestos de bolsa, seguros, administradoras de fondos de pensión y otros servicios financieros. Todo esto apoyado por el BAC Florida Bank que es un banco estadounidense que opera bajo las leyes de Estados Unidos.

Para el 2001, el enfoque de integración en Centroamérica, hizo que se crearan tres áreas de negocio para simplificarle la vida a los clientes, la primera es la banca personal, en segundo lugar el comercio de afiliados, para atender las necesidades de los comercios afiliados y en tercer lugar la banca corporativa, la cual busca atender todas las necesidades de productos de las empresas. En cada país existen estas tres áreas estandarizadas con iguales productos, procesos, estructuras y políticas.

En el año 2003, BAC - Credomatic Network estaba en capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región de manera que los clientes en un país Centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios y con los mismos estándares de calidad en toda la Región Centroamericana. Una vez más esto marca la diferencia con respecto a los competidores regionales.

Este mismo año en el mes de Noviembre, se unificaron seis mercados atendidos por una sola organización identificada por una imagen corporativa. El principal interés de esta iniciativa es poder atender a todos los clientes regionales como si estuvieran en su propio país; como si se hubieran eliminado las fronteras entre los países Centroamericanos, esto con el fin de facilitar el reconocimiento de los clientes, así como sus operaciones regionales y ampliar así la oferta de servicios financieros.

El impacto obtenido con el cambio de nombre e imagen es muy importante por cuanto su propósito es posicionar a los clientes la imagen de unidad de BAC -

Credomatic Network en su participación en Centroamérica, USA y Panamá, el cual se ha logrado y comprobado con los diversos estudios de satisfacción que se han hecho.

Con este cambio implícitamente se reafirma la solidez y confianza que se puede obtener a través de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes. Otro valor agregado de la nueva identidad corporativa es el incremento del valor de las principales marcas del grupo en la región. Con todo esto se podrá responder como la principal opción financiera de Centroamérica e incrementar el posicionamiento delante de los clientes de la organización que reconocen la calidad del servicio y productos que se ofrecen, pero que extrañan la presencia y la imagen asociada de la mejor red financiera de la región.

En el año 2004 como parte del crecimiento de la organización, se inician operaciones en México ofreciendo servicios en la emisión de tarjetas de crédito.

En el año 2005, BAC - Credomatic Network llega a un acuerdo por medio del cual GE Capital, a través de una subsidiaria, adquiere el 49.99% del capital de una holding de BAC International Bank. Esta nueva alianza permitirá a ambas partes, GE Consumer Finance y BAC - Credomatic, ofrecer productos más sofisticados al creciente mercado de Servicios Financieros en la región.

La experiencia global de GE Consumer Finance y la posición de liderazgo de BAC - Credomatic en la región, permitirá acelerar las oportunidades de mejora a ambos en este mercado emergente que es estratégicamente importante.

Finalmente en el año 2006, BAC San José adquirió a la corporación financiera Miravalles.

## Principales estrategias de los bancos objetos de estudio

Cuadro # 1. Resumen de las estrategias de expansión de HSBC

HSBC	
Expansión de HSBC por el mundo	
Se expandió principalmente a través de oficinas ya constituidas en nombre del banco hasta mediados de 1950 cuando empezó a crear y adquirir subsidiarias.	
Inicia la adquisición de organizaciones en América	
1983	Adquiere Carroll Mc Entee & Mc Ginley (actual HSBC Securities USA Inc.), una de los principales operadores en títulos del gobierno de USA.
1997	Constituye una subsidiaria en Brasil, HSBC Bamerindos S.A. (actual HSBC Bank Brasil S.A. Banco Múltiplo)
1997	Adquiere Roberts S.A. de Inversiones en Argentina (actual HSBC Argentina Holdings S.A.)
1999	Adquiere Republic New York Corporation (actualmente integrado a HSBC USA Inc.).
2006	Expansión de HSBC en Centroamérica Inicia con la adquisición de Banistmo como organización en Colombia, Panamá, Honduras, El Salvador y Costa Rica. Con esto inicia la diversificación de sus servicios en áreas como los seguros, puestos de bolsa y operadora de pensiones.

Fuente: Pagina de Internet de HSBC

Cuadro # 2. Resumen de las estrategias de expansión de Scotiabank en el mercado costarricense

Scotiabank
Inicio su expansión por Jamaica y USA y para 1900 ya tenia sucursales a lo largo y ancho de Canadá.
Inicia la adquisición de compañías con el fin de diversificar sus servicios en sectores tales como compañías fiduciarias y agentes de inversiones.
Realizo adquisiciones en Latinoamérica, sus principales operaciones por volumen de créditos están en México, Perú, Puerto Rico, El Salvador y Costa Rica con la adquisición de Interfín.
Adquisición de Interfín
Se da con el fin de incrementar la presencia que Scotiabank tiene en Centroamérica y con el fin de expandir sus operaciones, debido a que la presencia de Scotiabank en el mercado centroamericano es baja en relación a sus competidores.
Con esta adquisición logra presencia en Costa Rica, El Salvador, Panamá, incursiona por primera vez en Nicaragua y Guatemala a través de la red de arrendamientos que tiene Interfín en dichos países.

Fuente: Periódico el Financiero

Cuadro # 3. Resumen de las estrategias de expansión de Citigroup en el mercado costarricense

Citigroup
Cambio su estrategia de banca comercial y por medio de una serie de fusiones se concentró en ser una banca de inversión, corretaje de acciones y seguros.
Su crecimiento se ha basado en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en fusiones y adquisiciones con entidades líderes en segmentos de mercado decisivos para la expansión futura de Citigroup.
Por una serie de fusiones logro consolidarse en Europa y Japón.
Participo en privatizaciones y adquisiciones de administradoras de fondos de pensiones en Argentina, Colombia y México con el fin de colocarse como líder de este segmento en América Latina.
<b>Adquisición de Cuscatlán</b>
Por medio de un acuerdo Citigroup adquirió 53 subsidiarias del Grupo Cuscatlán ubicadas en Guatemala, el Salvador, Costa Rica y Panamá así como las empresas que conforman el Grupo Cuscatlán, como sus puestos de bolsa, leasing y factoring.
Con la adquisición de Cuscatlán va a lograr un negocio más enfocado a la banca corporativa y de consumo.
<b>Adquisición de Banco Uno</b>
Adquirió Banco Uno que es uno de los bancos más fuertes en créditos de consumo, específicamente en tarjetas de crédito.

Fuente: Periódico el Financiero

Cuadro # 4. Resumen de las estrategias de expansión de GE Money en el mercado costarricense

GE Money
Incursiono en el mercado bancario centroamericano en el 2005 con una alianza con el Banco de Centroamérica (conocido como BAC San José)
Es una organización de la empresa norteamericana Grupo General Electric que pasó a ser parte de las alianzas de BAC - Credomatic con el fin de ofrecer productos mas sofisticados al creciente mercado de servicios financieros de la región centroamericana.

Fuente: Periódico el Financiero

HSBC tiene una estrategia que ha consistido en la incursión en diferentes sectores lo cual ha alcanzado por medio de la adquisición y fusión con empresas alrededor de todo el mundo que le ha permitido brindar servicios diversificados, sin embargo, esta organización bancaria no tenia presencia en Centroamérica, solamente en Argentina, Estados Unidos y Brasil, pero con la adquisición de grupo Banistmo ha logrado incursionar en diversos países centroamericanos y entre ellos Costa Rica donde por medio de la adquisición del grupo panameño Banistmo logro ser propietaria de uno de los

bancos privados mas consolidados y exitosos en Costa Rica como lo es el Banco Banex, lo cual además de posicionarlo en el mercado le permite hacerlo con una amplia cartera de clientes ubicados alrededor de todo Costa Rica.

En el caso específico de Citigroup se ha expandido a nivel mundial de la misma manera que HSBC por medio de la adquisición y fusión con otras organizaciones que le han permitido tener presencia prácticamente a nivel mundial y con una amplia variedad de servicios.

Esta empresa adquirió el Banco Cuscatlán y Banco Uno con el fin de incursionar en varios países a nivel centroamericano así como en sus empresas lo que le va a permitir ampliar su gama de productos y servicios y por otro lado entrar a competir a Costa Rica con productos como puestos de bolsa, leasing, factoring, y tarjetas de crédito debido a que Banco Uno a pesar de ser una organización pequeña es una de las más fuertes en créditos de consumo y específicamente en tarjetas de crédito.

Las dos organizaciones anteriores poseen un patrón similar en el sentido de que tienen gran presencia a nivel internacional pero específicamente en América Latina la situación es diferente debido a que hasta hace poco tiempo han empezado a incursionar en estos mercados con la adquisición de empresas del sector financiero que están muy bien posicionadas o que al menos tienen sectores de mercado muy bien definidos que además les van a permitir tener representación no solamente en Costa Rica sino en varios países de Centroamérica.

En el caso de Scotiabank y la adquisición de Interfín se da una situación diferente debido a que esta es una organización que actualmente ya esta establecida en Costa Rica y en países centroamericanos pero que no tiene la misma presencia que sus competidores, Scotiabank que es una empresa muy consolidada a nivel internacional busco con esta unión incrementar su presencia en el mercado centroamericano y en el costarricense como se podrá apreciar mas adelante. Además por medio de las adquisiciones que esta empresa ha hecho y al igual que HSBC y Citigroup busca incrementar la gama de

productos y servicios que brinda a sus clientes y la presencia en una zona donde anteriormente tenía cierta posición pero no la que ha logrado en otras áreas a nivel internacional como por ejemplo en el continente europeo o en Japón.

En el caso de GE Money se da una situación muy particular porque a pesar de que la unión entre esta organización y BAC – Credomatic se da como estrategia para competir en un mercado no explotado que le va a permitir a ambas organizaciones ofrecer nuevos servicios a los clientes, GE Money no adquirió la organización en su totalidad sino que obtuvo el 49.9% de las acciones de una holding BAC Internacional Bank.

Esto permite que GE Money tenga presencia en el mercado que abarca Bac – Credomatic y BAC – Credomatic aprovecha esta unión para brindar un servicio de préstamos rápidos el cual es brindado por GE Money.

Con todos los casos que hemos visto hasta ahora se puede ver que el fin último de estas organizaciones es crecer y expandirse por nuevas regiones que les van a permitir incrementar el mercado de acción y la diversificación de sus servicios.

Cuadro # 5. Ranking comparativo de los principales bancos privados del país

Índices estudiados	Banex- HSBC	Scotiabank		Cuscatlán	Bac San José
		Scotiabank	Interfín		
<b>Activos totales</b>	□638.297	□185.890	□731.175	□420.119	□666.494
Representación en el mercado nacional	7.6%	2.1%	8.4%	4.8%	7.9%
Lugar que ocupa en el mercado nacional	6	11	4	7	
Representación dentro de la banca privada	16.32%	4.75%	18.64%	10.74%	17.03%
Lugar que ocupa dentro de la banca privada	3	8	1	4	2
<b>Utilidades totales</b>	□11.575	□2.640	□11.185	□6.620	□14.608
Representación en el mercado nacional	7.6%	1.7%	7.3%	4.3%	-
Lugar que ocupa en el mercado nacional	5	11	6	7	4
Representación dentro de la banca privada	17.63%	4.03%	17.04%	10.08%	-
Lugar que ocupa dentro de la banca privada	2	8	3	4	1
<b>Cartera de Crédito</b>	□501.249	□145.278	□537.089	-	□462.683
Representación en el mercado nacional	9.8%	2.8%	10.5%	-	9.1%
Lugar que ocupa en el mercado nacional	4	10	3	-	5
Representación dentro de la banca privada	17.44%	5.05%	18.69%	-	16.10%
Lugar que ocupa dentro de la banca privada	2	7	1	-	3
<b>Tarjetas de Crédito</b>	-	-	-	-	□72.992
Representación en el mercado nacional	6%	-	12%	-	32%
Lugar que ocupa en el mercado nacional	7	-	-	-	1
Representación dentro de la banca privada	-	-	-	-	-
Lugar que ocupa dentro de la banca privada	-	-	-	-	-

Fuente: Actualidad económica

En el cuadro se puede apreciar claramente el comportamiento y proyección de cada uno de los bancos en estudio, por ejemplo, Interfín (Scotiabank) tiene el primer puesto en activos totales y aun mas importante en la cartera de crédito de la banca privada lo que evidencia la importancia y el énfasis que este banco enfoca en la colocación de créditos a nivel nacional.

Claramente se puede apreciar que Scotiabank como banco en Costa Rica no se ubica dentro de los mejores bancos en el sector privado y aquí es donde se puede empezar a valorar la importancia para esta organización de adquirir una de las entidades bancarias mejores ubicadas dentro del ranking bancario costarricense tal como es Interfín. Como se menciono anteriormente Scotiabank tiene presencia en Costa Rica pero lo que busca al adquirir esta organización es lograr crecer, adquirir nuevos segmentos de mercado que ya han sido abarcados por Interfín, así como sus clientes, productos y servicios con el fin último de lograr una mejor posición en el mercado.

Bac San José por su parte y debido a las alianzas adquiridas con Credomatic es el líder a nivel nacional en colocación de tarjetas de crédito y esta por encima incluso del Banco Nacional de Costa Rica, además es el que tiene un mayor porcentaje de activos totales dentro de la banca privada y es el cuarto en el mercado nacional superado solamente por los bancos estatales.

En el caso de Banex (HSBC) se puede apreciar que enfoca muchos de sus esfuerzos en la colocación de créditos, ubicándose en segundo lugar dentro de la banca privada costarricense superado solamente por Interfín. Sus activos totales ocupan el tercer lugar superado por Interfín y BAC San José y sus utilidades totales el segundo lugar superado únicamente por Bac San José.

En el caso de Cuscatlán ocupa el cuarto lugar a nivel de banca privada en acumulación de activos y utilidades totales, lo cual lo pone en una posición importante.

Con lo anterior se puede apreciar que los bancos adquiridos por las grandes corporaciones bancarias ocupan los primeros puestos en el mercado costarricense y cada una de estas organizaciones tiene segmentos en los que han enfocado sus esfuerzos y estos las han llevado a tener los primeros lugares también en cuanto a activos y utilidades.

A pesar de que muchas organizaciones como por ejemplo HSBC adquieren bancos en Costa Rica como medida para incursionar en el mercado evidentemente también escogen organizaciones que estén bien posicionadas y que tengan un enfoque o segmento definido, en el caso de Banex la cartera de crédito.

Pero para organizaciones que ya tenían su mercado en Costa Rica como por ejemplo Scotiabank la adquisición pasa a tener otro enfoque, al tener ya un mercado establecido, la adquisición de un banco como Interfín con una excelente posición y con segmentos bien definidos, contribuirá a obtener mejores resultados, incremento de clientes y mejor posicionamiento en el sector bancario costarricense.

### **E. Análisis del capítulo**

En el presente capítulo se pudo observar que las adquisiciones y las alianzas han sido la principal estrategia que han seguido las grandes corporaciones bancarias para expandir sus operaciones en áreas donde no habían incursionado anteriormente. Estas adquisiciones han consistido en la compra de bancos y grupos financieros consolidados con fuerte presencia en la región y con diferentes carteras de negocios.

Esta estrategia ha facilitado la inserción de los megabancos en la región centroamericana, ya que a través de dichas compras, estos han podido trasladar su imagen y marca a instituciones que ya tenían trayectoria, experiencia y conocimiento sobre el mercado, además contaban con una cartera de clientes importante y ocupaban posiciones importantes en los diferentes rankings de mercados donde operaban anteriormente.

Todo esto lo realizaron con un costo más bajo, que si lo hubieran hecho introduciéndose por su propia cuenta, ya que la inserción a este nuevo mercado para ellos hubiera incluido altos costos de introducción e inversión, que sumados a la alta competencia que hubiera constituido estos bancos adquiridos, constituía un alto riesgo de obtener resultados poco satisfactorios o a muy largo plazo.

La adquisición de estos bancos por parte de los grandes conglomerados financieros se convierte en una atractiva plataforma para iniciar y expandir sus operaciones en el mercado desde el cómodo posicionamiento que los antiguos bancos ya habían adquirido. Además que la realización de estas compras significa la eliminación de la competencia que estos representaban.

En el presente capítulo se confirma además el volumen de capital y poderío que tienen estas transnacionales, los cuales se pueden medir a través de sus adquisiciones y la magnitud de sus operaciones, lo cual significa una seria amenaza al mercado financiero costarricense.



## **IX. Estrategias de la Banca Estatal para competir contra las Corporaciones Transnacionales**

En el presente segmento se hará un análisis de las principales estrategias y fortalezas que utiliza la banca estatal para sobrevivir en el mercado financiero costarricense, dicha información fue obtenida por medio de revisiones bibliográficas.

La banca estatal está trabajando arduamente para enfrentar la competencia que actualmente esta incursionando en el mercado costarricense para no perder el posicionamiento que tienen tanto en el mercado financiero costarricense como en la mente de los consumidores.

Para tal fin los bancos se han enfocado en expandirse por medio de la apertura de nuevas oficinas y de un adecuado servicio al cliente.

Las múltiples reformas que se han dado a través de las últimas dos décadas han intentado establecer reglas parejas dentro del sistema financiero, de manera que exista un mayor grado de competencia entre la banca estatal y privada.

La banca estatal goza de un seguro implícito del gobierno sobre los depósitos, lo que la pone en ventaja sobre la banca privada.

Si bien, la captación de depósitos del público es permitida de igual manera para los bancos privados y los estatales, aún persiste la condición de que la participación por parte de los privados está condicionada a ciertos requisitos.

## **A. Banco Nacional de Costa Rica**

En la actualidad, ante las grandes innovaciones que ha traído la era de la informática y las telecomunicaciones y, en especial, la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional, el Banco Nacional se ha transformado en un banco universal, abarcando todos los sectores del mercado costarricense, tales como: banca personal, empresarial, corporativa, institucional, bursátil, pensiones, fondos, sin descuidar su vocación de financiación al desarrollo económico del país, que sigue siendo su columna vertebral.

Su misión es ofrecer servicios bancarios universales, estandarizados, de alta calidad, seguridad y confianza, que le proporcionan una alta rentabilidad a través de una excelente atención a todos los clientes.

El Banco Nacional posee una amplia red de más de 150 oficinas, más de 300 cajeros automáticos en toda Costa Rica, y cerca de 4.200 empleados.

Es la institución bancaria más grande del país, con un volumen de activos de ¢2.179 miles de millones que lo ubican en el primer lugar en Costa Rica, Centroamérica (excluida Panamá), el Caribe y República Dominicana.

El Banco Nacional tiene una inversión del 49 por ciento en el Banco Internacional de Costa Rica Limited (Bicsa), entidad incorporada en la República de Bahamas y con oficinas en Miami, Panamá y San José, Costa Rica, y es dueño del 100% de las acciones de BN-Valores (Puesto de Bolsa), BN-Vital (Operadora de Fondos de Pensión) y BN-SAFI (Fondos de Inversión).

BN Valores es el Puesto de Bolsa del Banco Nacional de Costa Rica y el más grande del país.

Ha mantenido en los últimos nueve años de operación un liderazgo importante en el mercado y obtenido importantes logros y reconocimientos a través de estos años, entre los que se destacan, la certificación de calidad ISO 9001-2000 y sus respectivas re-certificaciones, y más recientemente la obtención del Premio a la Excelencia en la categoría de Satisfacción al Cliente otorgado por el Instituto para la Excelencia Empresarial de la Cámara de Industrias.

El banco se ha caracterizado por su orientación al desarrollo tecnológico en aplicaciones de front y back office y al control interno de sus operaciones. Actualmente cuenta con una participación de mercado en términos de volúmenes transado del 20% al 31 de diciembre del 2006.

Tal y como su visión lo indica, BN Valores se proyecta como una empresa líder en el mercado bursátil Centroamericano y del Caribe, que cuenta con un equipo de profe Con la elaboración del presente estudio se pretende crear un documento en el cual se pueda visualizar de manera clara la situación actual de la banca estatal y privada en Costa Rica.

Es de suma importancia para las entidades financieras y personas interesadas en temas de actualidad económica conocer acerca de los efectos de la globalización en la banca costarricense, las estrategias que están empleando los bancos privados que actualmente están incursionando en el mercado costarricense y la respuesta de los bancos estatales ante la aparición de poderosos competidores que quieren abarcar un significativo segmento del mercado bancario.

El presente trabajo pretende proporcionar información sobre los productos que ofrecen actualmente las entidades financieras que ya están posicionadas en el mercado costarricense y las novedades que las nuevas organizaciones bancarias ofrecen a sus clientes.

Todo lo anterior va a permitir de manera global comprender la situación actual de la banca costarricense y cuales podrían ser los pasos a seguir por las entidades financieras

para competir en el mercado y lograr ampliar su cobertura en el sector financiero.

sionales comprometidos con la excelencia, orientados a aprovechar las mejores oportunidades del negocio de acuerdo a cada perfil de cliente.

Su constante búsqueda de innovación, su cultura de servicio al cliente, el compromiso y liderazgo de la Administración General, permiten a BN Valores ser el puesto de bolsa líder en el mercado bursátil costarricense.

El Departamento Internacional de BN Valores cuenta con sólidas líneas de negocio con los principales participantes del mercado en Wall Street y Londres, y con información en línea de sistemas de primer nivel como Bloomberg.

Uno de los mercados en los que BN Valores ha incursionado es el mercado accionario de países con alto nivel de negociaciones. Los clientes del banco pueden acceder a las bolsas de valores más grandes como NYSE, NASDAQ, AMEX, entre otras.

Como se puede ver el banco además de prestar mucha atención al servicio al cliente y de enfocarse en todos los sectores del sistema financiero nacional tiene grandes fortalezas que le permiten a sus clientes trabajar con una organización de alto prestigio a nivel de Costa Rica, y con cobertura a nivel internacional.

## **B. Banco de Costa Rica**

El banco de Costa Rica esta emprendiendo proyectos con el fin de lograr surgir y mantenerse posicionado en la mente de los costarricenses, para tal fin ha impulsado la reducción de las tasas de interés y un agresivo proceso de bancarización mediante el aumento en la apertura de oficinas y la instalación de cajeros automáticos.

Actualmente el banco cuenta con casi 200 oficinas y con más de 1.2 millones de tarjetas en el mercado. Para el 2007 se abrieron 30 oficinas más y la red de cajeros pasó de 300 a 450.

La administración está preparando a la institución ante la llegada de bancos internacionales. Se determinó que la única manera en que la banca estatal podrá sobrevivir es mediante reformas legislativas. Se dice que la única forma en que un Banco puede crecer es mediante la capitalización vía utilidades y en este sentido la banca pública debe otorgar 48% de sus utilidades a diferentes causas del estado.

A diferencia de la banca privada, la estatal debe recurrir a la capitalización, ya que el único socio que posee para darle aportes es el Estado, y este actualmente se encuentra limitado para brindarle financiamiento.

Es importante indicar que con la globalización de los servicios financieros y la venta de varios Bancos Privados a grandes Megabancos, en Costa Rica los Bancos Estatales son prácticamente los únicos que quedan como entidades con capital netamente nacional, lo cual implica una gran responsabilidad de ofrecer cada día mejores productos y servicios como base de competencia ante estos nuevos competidores financieros.

Por ello, entre los objetivos planteados en el Plan Estratégico del BCR, se encuentra el mejorar el Banco en servicio al cliente, continuar con la disminución de los márgenes financieros mediante la oferta de productos crediticios a bajo costo, con lo cual se puede llevar más desarrollo al país; masificar el uso de medios electrónicos de pago y autoservicio como una forma de disminuir costos y ampliar la cobertura geográfica para que de más accesibilidad a la gente, entre otros.

Para mejorar sus servicios el banco ha optado por adquirir una serie de alianzas, entre ellas la denominada Alianza Bancaria Internacional, la cual se constituye como una sólida, segura y eficiente unión de Bancos, que busca proporcionar a sus clientes, los servicios bancarios y financieros más innovadores a nivel Internacional.

Por medio de esta alianza se pueden efectuar transacciones físicas ó electrónicas con cualquiera de los 10 bancos que a octubre del 2003 integraban la alianza, lo que significa más de 1,600 agencias a su disposición a lo largo de toda Centroamérica.

Los participantes son:

<b>Guatemala</b>	BANCO G&T CONTINENTAL S.A.
<b>El Salvador</b>	BANCO AGRICOLA S.A.
<b>Honduras</b>	BANCO ATLANTIDA
<b>Costa Rica</b>	BCR
<b>Nicaragua</b>	BANPRO

El hecho de formar parte de esta alianza permite que el Banco de Costa Rica pueda globalizarse conforme se da la apertura de mercados, además le permite competir a un mismo nivel con bancos privados que ya se han regionalizado.

Por otro lado satisface las necesidades de los clientes en otras regiones centroamericanas y se evita la salida de clientes hacia otros bancos por no tener oficinas en Centroamérica sin tener que invertir en abrir oficinas.

Además el banco de Costa Rica cuenta con otras alianzas a nivel de la región con entidades como el INS por medio de la cual el banco podrá prepararse para la competencia internacional y así crear una imagen de alta propensión hacia el servicio al cliente aprovechándose de la plataforma tecnológica, cobertura y solidez que ofrece el BCR.

### **C. Banco Popular y de Desarrollo Comunal**

En esta nueva era de ardua competencia, el Banco Popular al igual que las últimas cuadro décadas y a diferencia de los demás bancos, continúa realizando esfuerzos importantes dirigidos hacia el desarrollo social del país, motivo por el cual fue creado.

A pesar de que los demás bancos buscan transformar sus organizaciones y objetivos en miras de mejorar su competitividad, el Popular continúa realizando las funciones con las cuales fue creado en los años 60s.

En primera instancia, a través de la promulgación de la ley de protección del trabajador, y por las modificaciones al sistema de pensiones, debido a que este sistema presentaba problemas de sostenibilidad, el banco accede a que el ahorro obligatorio, que durante tanto tiempo fue el sustento principal, pase a formar parte del sistema de pensiones, esto para fortalecer el ahorro y garantizar el futuro de los trabajadores.

Otro evento relacionado con los esfuerzos del popular para mejorar el desarrollo social, consiste en apoyar el esfuerzo emprendedor, a raíz de la promulgación de la ley para pequeñas y medianas empresas, y entendido como un instrumento para desarrollar la producción en los trabajadores, el banco se compromete a aportar capital al fondo de garantías PYMES, 9.000 millones de colones de sus utilidades, y anualmente aporta un 5% de sus utilidades al mismo.

Las acciones continúan con la creación reciente de tres fondos especiales, dirigidos a financiar proyectos de vivienda social, rehabilitación de deudores y capital de riesgo a través de micro créditos para nuevos empresarios que no pueden acceder a préstamos tradicionales.

Y finalmente el banco ha desarrollado esfuerzos importantes hacia el desarrollo de las comunidades, a través de esta iniciativa el banco busca financiar proyectos vitales y que no son rentables para el sistema bancario, como la administración de acueductos, además ha realizado convenios con asociaciones comunales para crear los bancos comunales, este proyecto consiste en financiar y capacitar estas asociaciones para brindar micro créditos a personas que lo requieran, esto debido a que son zonas muy alejadas donde no es atractivo para un banco abrir una sucursal

### ***Preparándose para la competencia***

La llegada de los bancos transnacionales al mercado bancario costarricense, ha sido un factor que ha hecho al Banco Popular tomar medidas dirigidas a la mitigación de la competencia generada por estas instituciones.

El banco ha venido estableciendo un conjunto de estrategias dirigidas principalmente a la mejorar de la cobertura y a la calidad de sus servicios. Esto pretende lograrse a través de la expansión de más sucursales en el país, hace 5 años solamente contaba con 40 oficinas, actualmente cuenta con más de 100.

Además, brindar mejores servicios es otra de las estrategias que sigue este banco, para esto ha realizado convenios locales con bancos estatales, por ejemplo con el Banco Nacional para integrarse a la red de cajeros automáticos, lo cual permitiría a los clientes del Banco Popular acceder a una red de 800 cajeros en todo el país.

Todo lo que se menciono anteriormente han sido aspectos de los que se ha valido la banca estatal para poder competir en el mercado y enfrentar la entrada de estas grandes corporaciones transnacionales al mercado costarricense.

Sin embargo, la banca estatal esta en plena desventaja al competir con corporaciones de carácter mundial del calibre de HSBC y Scotiabank.

El hecho de estarse enfocando en la expansión de sus oficinas y en brindar servicios diversificados por medio de alianzas y fortalezas adquiridas a lo largo del tiempo no van a ser factores de peso que le permitan a la banca estatal competir abiertamente con estos grandes conglomerados.

## **X. Estrategias de los bancos transnacionales según los funcionarios bancarios**

En el presente capítulo se va a hacer un análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado con los funcionarios bancarios de las diferentes entidades transnacionales.

Se presenta un análisis de las principales estrategias que siguieron los bancos transnacionales para entrar a competir en el sector bancario costarricense y cuales son los principales objetivos y enfoques que están siguiendo para lograr surgir en el mercado.

Se hará una breve explicación del porque estos bancos deciden adquirir las entidades financieras que cada uno obtuvo y cuales son los planes a futuro y los principales cambios a los que se han enfrentado una vez realizada las alianzas y fusiones.

### **A. Descripción entrevista hecha a HSBC**

En el caso de HSBC se entrevistaron dos funcionarios los cuales explicaron de una manera general las estrategias que siguió esta entidad y las razones por las cuales adquirió la Corporación Banistmo en el año 2006.

Se va a hacer una breve explicación sobre el tema de la adquisición de las acciones y el porque se toma la decisión de que sean las acciones del Grupo Banistmo las que van a ser adquiridas por el grupo HSBC.

Un objetivo importante de la entrevista fue investigar como encajaba en el caso de Costa Rica el antiguo banco Banex dentro de las estrategias de crecimiento de HSBC y cuales fueron las acciones tomadas por dicho banco para acoplar ambas organizaciones.

Además se buscó conocer de manera general como HSBC se diferencia de sus competidores y cuales son las fortalezas que presenta como organización para competir en el mercado bancario costarricense.

1. *Razón por la cual HSBC decide adquirir las acciones de Grupo Banistmo*

Grupo Banistmo resulto ser una de las mejores opciones porque es un grupo bastante consolidado en el área Centroamericana, por otra parte contaba con una amplia variedad de productos, sucursales y una imagen que le iba a permitir a HSBC ampliar los productos que ofrece en los diferentes mercados en los que opera que actualmente son 82 tomando en cuenta los países en los que tenía presencia el grupo Banistmo.

El hecho de que se llevara a cabo la adquisición del grupo Banistmo se da una vez que se realizó un estudio previo donde se determino que esta era una organización bastante consolidada en Costa Rica, Colombia y los países de la región centroamericana, en Costa Rica, específicamente era el segundo banco más grande a nivel de la banca privada en el momento del estudio, además la experiencia de Banistmo en el región y la fortaleza como grupo de esta organización fueron puntos importantes tomados en cuenta por HSBC para adquirir dicha organización, esto le proporcionaba a HSBC una manera más fácil de entrar en la zona por medio de una sola adquisición y crear una nueva brecha en los países centroamericanos.

Además el hecho de que HSBC adquiriera al Grupo Banistmo se dio debido a que ambas organizaciones trabajaban bajo estándares de calidad similares, con productos muy relacionados que solamente fueron fortalecidos producto de la unión de ambas corporaciones.

2. *Como encaja Grupo Banistmo en la estrategia de crecimiento de HSBC*

El Grupo Banistmo calzó perfectamente en las aspiraciones de expansión de HSBC, ya que la posición del antiguo banco Banex en el caso de Costa Rica era bastante buena en cuanto a imagen, presencia en el mercado y productos ofrecidos.

Uno de los propósitos más importantes tomados en cuenta por HSBC para crecer en el mercado fue introducirse por medio de una organización con maneras de trabajar similares y aquí es donde Grupo Banistmo es elegido como la mejor opción y entra a formar parte de HSBC con el objetivo de fortalecer la organización y ofrecer una cobertura más amplia a nivel mundial para beneficiar a sus clientes.

3. *Primeras acciones que ha tomado HSBC una vez que adquirió Grupo Banistmo*

En primer lugar Grupo Banistmo se adaptó a HSBC en cuanto a servicios que brindaba y estrategias pero no se dio un cambio drástico porque HSBC y Banex tenían una manera muy similar de trabajar.

Además ambas organizaciones trabajan bajo los mismos estándares de calidad, lo mismo los productos o en algunos casos muy similares, la adquisición de Banex simplemente fortaleció aún más a HSBC debido a que el banco Banex era una organización consolidada en la zona centroamericana y permitió que debido a la adquisición esta empresa pueda abarcar un sector geográfico más amplio, un aumento sustancial en la cantidad de clientes y por ende en la colocación de los diferentes productos que ofrece la organización.

Lo único en lo que HSBC sí se ha esmerado es en hacer que el Grupo Banistmo cambie un poco su mentalidad y adicional al enfoque que tiene en la banca corporativa le de mayor importancia a la banca personal sin descuidar el sector en el que ya estaban consolidados como organización.

Además ambas empresas trabajando ya unidas han elaborado productos similares a los que ofrece la banca estatal en cuanto a préstamos se refiere con la diferencia de que esta organización ofrece tasas más competitivas y productos adaptados a las necesidades de los clientes debido a que no tienen tantos procesos burocráticos que hagan de los productos elementos inflexibles.

Adicional a eso ha instaurado una serie de políticas llamadas pilares globales orientados a la excelencia en el servicio al cliente, posicionamiento de la marca,

motivación del personal y plataforma tecnológica y procesos para integrar la compañía con el fin de mejorar en general el servicio brindado a los clientes y el funcionamiento adecuado de la organización.

#### *4. Estrategia que siguió HSBC con está adquisición*

El objetivo primordial fue incursionar en un mercado en el que no tenía presencia como lo es el mercado centroamericano por medio de la adquisición de una organización que pudiera ofrecer la cobertura que HSBC andaba buscando para abarcar un nuevo mercado sin dejar de lado la calidad de los servicios y los productos.

HSBC buscaba crecer hacia el sector centroamericano por varias razones, primero porque es un banco con presencia en muchos países a nivel mundial que es reconocido como el tercer banco más grande del mundo por capitalización de mercado y además porque Centroamérica es un sector en el cual hasta ahora los bancos transnacionales y competidores de HSBC no habían incursionado pero en los últimos años y producto de las estrategias de globalización de estos bancos lo han empezado a hacer por medio de fusiones y adquisiciones de empresas ya consolidadas en los países centroamericanos.

HSBC busco entrar al mercado centroamericano con una organización consolidada en los países en donde desarrollaba sus negocios, en el caso de Costa Rica Banex era uno de los bancos más afianzados, con una basta experiencia en cartera de créditos, además contaba con una imagen, una amplia cartera de clientes y el conocimiento necesario del mercado en el área nacional como a nivel centroamericano.

#### *5. Como busca diferenciarse este banco de sus competidores*

HSBC busca ofrecer productos adaptados a las necesidades de los clientes, esto lo logra por medio de productos flexibles, por tiempos de respuesta cortos que caracterizan al banco, tasas de interés bajas y plazos más amplios, variedad de productos tanto para empresas como para personas físicas, además de respaldo y la imagen con la que cuenta esta organización.

En cuanto a préstamos bancarios el banco ha buscado ser el mejor y actualmente está ofreciendo créditos personales rápidos con tasas de interés bajas en comparación al mercado, con plazos favorables y en tiempos de respuesta razonables según sea el riesgo financiero en el que se incurre a la hora de brindar determinado crédito, adicional a eso es importante destacar que HSBC brinda una gran variedad de productos crediticios tanto para personas físicas, como corporaciones consolidadas y pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte este banco se ha esmerado en ofrecer cuentas corrientes y de ahorros adecuados a las necesidades de los clientes con productos diferenciados, cabe destacar que fue el primer banco como consecuencia de la unión con Banex en ofrecer cuentas corrientes cuando se dio la apertura y la banca privada pudo ofrecer el servicio.

Constantemente esta mejorando sus productos y haciendo un análisis de lo que ofrecen los competidores para ellos ofrecerlo también y mejorarlo.

Ofrecen a sus clientes opciones de inversión variadas a través de HSBC Costa Rica y a través de HSBC Off – shore.

Posee una de las alianzas más importantes con el INS por medio del cual puede realizar la venta de seguros y consolidarse como la única banca privada que maneja departamento de seguros desde hace aproximadamente 10 años cuando Banex comenzó a brindar el servicio.

Además HSBC cuenta con una amplia cobertura a nivel mundial con 82 países en los cuales los clientes pueden realizar sus transacciones desde cualquier lugar del mundo donde exista una sucursal del banco.

Por otro lado, HSBC se ha esmerado en ofrecer servicios que complementan los productos que brinda el banco como la son la banca electrónica, cajeros automáticos y sistemas novedosos y actualizados que permiten brindarle un mejor servicio al cliente.

#### 6. Mercado en el que se concentrara HSBC

Actualmente HSBC se está enfocando en la banca personal debido a que en la organización consideran que es un sector más diversificado a nivel de riesgo y de rentabilidad, sin dejar de lado el enfoque a la banca corporativa que era un sector en el que el antiguo Banco Banex tenía puesta parte importante de su atención.

Lo que se busca es lograr abarcar la totalidad de los segmentos de mercado costarricense a partir de la fortaleza de Banex con la banca corporativa y de la experiencia de HSBC en brindar productos de alta calidad a ambos sectores.

#### 7. Fortalezas de HSBC para competir en el mercado costarricense

Al ser un banco globalizado, puede captar recursos de 82 diferentes países, a un costo financiero más bajo que los que hay por captar en el mercado costarricense.

Adicional a eso los clientes cuentan con la posibilidad de hacer transacciones bancarias en cualquiera de las 9.500 sucursales a nivel mundial y transferir dinero a cualquiera de las zonas donde se encuentran ubicadas dichas oficinas.

HSBC es considerado como la organización financiera con la mejor banca global por Internet.

Tiene colocadas aproximadamente 55.000 tarjetas de debito en el mercado costarricense.

En cuanto a crédito hipotecario el cual es uno de los productos más fuertes de este banco, HSBC cuenta con la cartera más grande a nivel de las entidades financieras privadas y la tercera a nivel nacional, con una participación del mercado del 9%.

Por otra parte también son muy fuertes en créditos prendarios debido a que HSBC tiene la opción de captar dinero en otros países a tasas de interés muy bajas debido a que el margen de intermediación financiera es bastante bajo en relación al del

mercado costarricense lo cual permite que ofrezcan tasas de interés muy bajas, con plazos bastante amplios.

Tiene una participación de aproximadamente el 27% en el mercado global de Costa Rica y es el banco con mejor índice de eficiencia.

#### 8. Que estrategias para competir esta siguiendo HSBC

El éxito que ha tenido HSBC hasta el momento en Costa Rica se ha dado a través de las estrategias que ha venido utilizando, entre ellas el hecho de poder ofrecer a los clientes productos más flexibles que pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Por otra parte un elemento muy importante es que el banco intenta ofrecer productos más diversificados de la mano con beneficios adicionales de los que ofrece la competencia, por tal motivo los funcionarios están constantemente averiguando por medio de las ofertas que le han dado a los clientes en otros bancos para basándose en eso ofrecer mejores tasas, plazos, comisiones, servicios, con tiempos de espera mínimos.

#### 9. Retos a los que se enfrenta HSBC para operar en el mercado bancario costarricense

Los funcionarios que respondieron las entrevistas realizadas en HSBC coincidieron en que el único factor que la organización considera como reto es el hecho de no brindar un producto que actualmente lo prestan la mayoría de las organizaciones bancarias tanto públicas como privadas que es el leasing.

Además un reto importante es que la antigua corporación Banex y sus empleados se identifiquen con las estrategias de HSBC y sobre todo que logren el enfoque que busca alcanzar este banco que es el de brindar servicios de alta calidad a la banca personal y no dejar de prestar atención a el que era su fuerte o sea a la banca corporativa.

Por otro lado los funcionarios consideraron que un reto importante para entrar a competir en el mercado costarricense con más fuerza en el sector de seguros es poder ofrecer su propio servicio sin tener que depender de la alianza que actualmente este banco tiene con el Instituto Nacional de Seguros para vender seguros.

*10. Acciones tomadas para superar dichos retos*

En cuanto a la oferta de leasing HSBC espera empezar a ofrecer este servicio al cliente a partir del año 2008, por ahora se está investigando para crear un producto igual de competitivo a los que ofrece HSBC.

Para lograr que se alcance un enfoque adecuado en la oferta de servicios a los clientes corporativos y a los clientes físicos HSBC ha invertido en capacitaciones para los que eran los funcionarios del antiguo banco Banex con el fin de que estos conozcan las estrategias de HSBC y se identifiquen con ellas de tal manera que se logre abarcar de la manera más adecuada tanto la banca corporativa como la banca personal.

Por otro lado con la apertura comercial a la que se enfrenta Costa Rica con la aprobación del Tratado de Libre Comercio se espera comenzar a vender seguros como parte del negocio del banco y ya no más a través del Instituto Nacional de Seguros.

Cuadro # 6. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de HSBC

Dimensiones	Respuesta de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón por la que HSBC decide adquirir Grupo Banistmo</li> </ul>	<p>Grupo Banistmo era una organización bastante consolidada en Costa Rica, Colombia y los países de la región centroamericana.</p> <p>En Costa Rica, Banex era el segundo banco más grande a nivel de la banca privada.</p> <p>Tenía políticas, estrategias y productos similares.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia que se persiguió con esta adquisición</li> </ul>	<p>Incursionar en el mercado financiero centroamericano.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación con sus competidores</li> </ul>	<p>Oferta de productos flexibles adaptables a las necesidades de los clientes.</p> <p>Oferta de productos más diversificados de la mano con beneficios adicionales a los ofrecidos por la competencia, con mejores tasas, plazos, comisiones, servicios y con tiempos de espera mínimos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado en el que se enfocara HSBC</li> </ul>	<p>Banca personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas que hacen a HSBC ser un fuerte competidor en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capta recursos de 82 países, a un costo financiero muy bajo.</li> <li>2) Organización financiera con mejor banca global.</li> <li>3) Más de 55.000 tarjetas de debito colocadas en el territorio costarricense.</li> <li>4) En cuanto a crédito hipotecario HSBC cuenta con la cartera más grande a nivel de las entidades financieras privadas y la tercera a nivel nacional, con una participación del mercado del 9%.</li> <li>5) Tiene una participación de aproximadamente el 27% en el mercado global de Costa Rica y es el banco con mejor índice de eficiencia.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de competencia en el mercado</li> </ul>	<p>Ofrece productos flexibles y diversificados con beneficios adicionales que van de la mano de la variedad de productos que ofrece HSBC.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retos hacia el futuro</li> </ul>	<p>Ofrecer leasing en el corto plazo.</p> <p>Lograr un mayor enfoque hacia la banca personal sin perder la fortaleza en la banca Corporativa.</p> <p>Vender seguros como producto del banco y no por medio de la alianza con el INS.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones tomadas para superar los retos</li> </ul>	<p>Investigar sobre las ofertas de las entidades financieras para diseñar un producto competitivo acorde a las necesidades de los clientes.</p> <p>Capacitar al personal para que se identifique con las estrategias y el modo de operar de HSBC.</p> <p>Aprovechar la apertura comercial que se va a dar producto del TLC.</p>

Fuente: Funcionarios del banco HSBC

## **B. Descripción de la entrevista realizada a Scotiabank**

A continuación se describirán los puntos tratados en la entrevista realizada a funcionarios del banco Scotiabank. Dentro de los objetivos que se persiguieron están el describir las estrategias que persiguió el banco con la adquisición de Interfín, que se perseguía con esta adquisición, que posición tendrá el banco después de dicha compra y cuales van a ser las estrategias que perseguirá el banco para operar en el mercado nacional.

### *1. Razón por la cual Scotiabank decidió adquirir Interfín*

A pesar de que ya Scotiabank anteriormente existía en el mercado bancario costarricense, este decidió adquirir el Banco Interfín por diferentes razones, la primera se relaciona con el hecho de que Interfín fue el banco privado más importante del país, con mucha trayectoria y experiencia en el mercado, mientras que Scotiabank nunca pudo adaptarse a las características del sistema costarricense. Además que Interfín era un grupo que operaba en diferentes actividades, las cuales eran muy atractivas para el banco Scotiabank.

Scotiabank ya contaba con 10 años de operar en el mercado costarricense, sin embargo, nunca pudo cumplir con su objetivo principal a nivel corporativo, el cual consiste en convertirse en el banco privado más importante de cada país en el que opera, como se observó en el capítulo anterior, la posición de este banco en relación con sus principales competidores (Interfín, BAC y Banex) era de mucha desventaja.

Debido a que nunca pudo amoldarse a las características del sistema y por la idiosincrasia de los usuarios de estos servicios, Scotiabank decide comprar el banco Interfín, como ya se mencionó anteriormente el banco privado número uno del país, 100% nacional, con experiencia de más de 25 años en el sistema financiero nacional, con mucha trayectoria y una posición consolidada en la mente de muchos clientes, posición muy diferente a la lograda por Scotiabank.

A través de esta adquisición, Scotiabank se convierte en el banco privado más importante de Costa Rica ya que este asume la participación que Interfín tenía

anteriormente en cuanto al liderazgo en activos totales del sector de bancos privados, cartera de créditos colocados en el sistema y cartera de clientes dentro del mercado. En otras palabras Scotiabank pasa a adquirir todos los recursos que poseía Interfín anteriormente.

Además cabe mencionar que Interfín fue un grupo con diferentes negocios adicionales a la actividad bancaria como puestos de bolsa, operadora de pensiones y arrendamientos de activos fijos, siendo esta última una actividad muy atractiva para el banco.

Scotiabank tiene serias intenciones de ingresar al mercado de arrendamientos de activos, leasing, financiamiento de vehículos y maquinaria pesada, tanto a nivel nacional como expandirlo al resto de la región centroamericana, pero era muy costoso realizar este proyecto introduciendo su nombre directamente, ya que tenía que iniciar un exhaustivo programa de promoción para buscar nuevos clientes o arrebatarlos a la competencia, además necesitaba expandir sus operaciones a los otros países por sus propios medios, situación que evito con la adquisición de Interfín.

Scotiabank adquiere la posición que el grupo Interfín tenía en este mercado, a través de esta adquisición el banco logra su objetivo de incursionar en esta actividad y al mismo tiempo de expandirse a los demás países centroamericanos.

## 2. Como encaja Interfín en la estrategia de crecimiento de Scotiabank

El grupo Interfín calzó perfectamente en las aspiraciones de expansión del Scotiabank, ya que la posición que este tuvo en el mercado bancario costarricense y el liderazgo que este alcanzó en el mercado de arrendamientos de activos fijos tanto a nivel nacional como internacional, representó exactamente el lugar al que Scotiabank deseaba llegar y no había podido lograr.

A través de la adquisición de Interfín, Scotiabank pasa a ser el banco privado líder del mercado nacional, pasa a ser el banco con mayor cartera de créditos colocadas en el país por un banco privado y tuvo acceso a una gama de clientes que anteriormente no había logrado tener por su propia cuenta. Además cabe mencionar que el

mantenimiento del mismo personal que laboraba anteriormente en Interfín trasladará experiencia y conocimiento sobre el mercado bancario costarricense a Scotiabank lo cual es una de las ventajas de la adquisición.

Sumado a todo esto esta también que Interfín había incursionado en otras líneas de negocios en las cuales Scotiabank quería incursionar, principalmente el de arrendamiento de activos fijos. Adquirir Interfín se convirtió en la oportunidad que Scotiabank necesitaba para incursionar en este mercado con una posición más cómoda que si lo hubiera hecho con su propio nombre, ya que paso a contar con una cartera de clientes ya consolidado y además con una amplia presencia en los demás países centroamericanos. De haberlo hecho a través de su propio nombre, le hubiera salido muy costoso y con el inconveniente de no poseer conocimiento y experiencia en este campo le hubiera producido resultados talvez menos satisfactorios que con los alcanzados a través de la adquisición de Interfín.

En síntesis para que Scotiabank pudiera cumplir con sus objetivos, los cuales son ser el banco privado número uno del país e incursionar en el mercado de arrendamiento de activos fijos, necesitó forzosamente adquirir otro banco, ya que el posicionamiento alcanzado por esta organización en el país fue muy pobre y muy por debajo de sus competidores, adquirir Interfín fue la solución para lograr los objetivos, ya que este ocupaba el lugar exacto al que Scotiabank quería llegar.

### 3. *Primeras acciones que ha tomado Scotiabank una vez que adquirió Interfín*

Actualmente Scotiabank se encuentra en proceso de adaptar y fusionar lo que fue Interfín a las características de sus operaciones.

A pesar de que esta adquisición se realizó años atrás, no fue si no hace un mes atrás que Scotiabank pudo trasladar a Interfín su nombre e imagen, esto debido a que hubo un largo periodo de estudio por parte de la empresa adquisidora de los productos que la empresa adquirida había ofrecido a sus clientes.

Las primeras acciones que tomo Scotiabank una vez que adquirió el grupo Interfín fue determinar cuales de los productos que tenía este banco son semejantes a los

productos que actualmente ofrecen. De existir algún tipo de semejanza se fusionaban, pero de haber alguna diferencia en sus características, Scotiabank incluía estas características dentro de sus productos, siempre y cuando estas mejoraran el producto ofrecido.

Un caso específico fue la cuenta corriente que ofrecía Interfín denominada cuenta universal, a pesar de ser una cuenta corriente, difería a la de Scotiabank en un valor agregado que tenía, y esta consiste en que se creaba una doble cuenta expresada en dólares, debido a que Scotiabank no tenía este valor en sus cuentas corrientes decide adoptar esta cualidad y sus cuentas corrientes a partir de este momento se expresan en dólares también.

Otras acciones que ha tomado Scotiabank, pero como proyecto global es implementar una nueva plataforma tecnológica llamada Scotiapro, un sistema que unificaría las operaciones de todas las agencias que este mega banco posee en todo el mundo, esto constituyó un reto en la unificación de Scotiabank con Interfín ya que además de fusionar las operaciones entre estas dos instituciones, también se debía dar una adaptación de la plataforma tecnológica.

Con este nuevo sistema, Scotiabank busca ofrecer una plataforma tecnológica más amigable a sus clientes, con mayores facilidades para realizar transacciones desde los hogares y oficinas y una cobertura a nivel mundial.

#### 4. Estrategia que persiguió Scotiabank con esta adquisición

El objetivo primordial fue convertirse en el banco privado número uno del país, con esta adquisición no solamente elimina al banco que venía liderando este sector, sino que además Scotiabank pasa a convertirse en el número uno.

Otro de los objetivos que persiguió con esta adquisición fue ingresar al mercado de arrendamiento de activos fijos tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano, sin tener que realizar un esfuerzo arduo de introducirse por sí mismo, con Interfín comprado no sería necesario tener que buscar clientes ni abrir sucursales por su propia cuenta, se ahorraría tiempo, esfuerzo y dinero en lograr este proyecto.

##### 5. *Como busca diferenciarse este banco de sus competidores*

Actualmente Scotiabank busca siempre ofrecer las mejores opciones a los clientes, sin importar que el producto ofrecido sea una cuenta de ahorro, una opción de inversión o un préstamo. Estas mejores opciones se materializan en tasas preferenciales y comisiones bajas que vienen a incentivar a los clientes a escoger este banco.

El banco siempre busca ofrecer tratos preferenciales a sus clientes, tratos que no puedan ofrecer sus competidores, si un cliente cotiza en un banco diferente al Scotiabank, este banco buscara mejorar las condiciones que su competidor le ofreció, brindando mejores tasas de interés, comisiones de prestamos mas bajas y tramites rápidos.

Cabe recalcar que este banco siempre realiza benchmarking a sus competidores, con la finalidad de conocer que ofrecen sus rivales y brindar siempre lo mejor en el mercado, además siempre buscan mejorar las habilidades de su personal para que estos pueda brindar un servicio personalizado a sus clientes.

##### 6. *Mercado en el que se concentrará Scotiabank*

Actualmente Scotiabank se concentrará en todos los diferentes mercados que componen la actividad bancaria (la banca personal, consumo, comercio, hasta los créditos al sector PYMES).

Este último es un proyecto de Scotiabank a futuro, actualmente esta institución no posee una participación fuerte en este sector comparado con los bancos públicos, sin embargo, ya ha venido siguiendo diferentes estrategias para diseñar un programa de créditos enfocados a este mercado.

##### 7. *Fortalezas de Scotiabank para competir en el mercado costarricense*

La principal fortaleza que presenta Scotiabank en el mercado bancario costarricense se asocia al volumen tanto de sus operaciones como al de su capital, por ser un banco transnacional, este tiene a su disposición la captación de recursos de

millones de personas a un costo financiero más bajo. Actualmente este banco tiene presencia en más de 50 países, y tiene alrededor de 12 millones de clientes, en otras palabras su cartera de clientes es 3 veces el tamaño de la población costarricense.

Situación muy diferente al resto de sus competidores en el sistema con excepción de HSBC, debido a que la captación de recursos de parte de los competidores se limita para el caso de los bancos públicos únicamente al pequeño mercado costarricense, compuesto solamente por 4 millones de personas a un costo financiero más alto que otros países y para el caso de algunos privados la región centroamericana.

Este cuantioso volumen de capital, obtenido a costos menores de lo que lo obtendría en el país, dota a Scotiabank de la posibilidad de ofrecer productos con tasas muy atractivas, mejorando a sus competidores, ya que estos últimos no pueden ofrecer tasas más bajas al de su costo de captación. A modo de ejemplo, si en el país la tasa básica pasiva fuera de un 10%, los bancos no podrían prestar por debajo de esa cifra, mientras que Scotiabank por captar en USA a un 3%, en Canadá a un 4% y así sucesivamente, podría llegar al país y prestar a un 7% u 8%, y esto no representaría ningún problema sobre su estructura de costos.

Por otro lado, otra de las fortalezas que presenta el Scotiabank es que a través de la adquisición de Interfín, este adquirió un mayor número de sucursales en el país, con esto obtendrá una mayor presencia en lugares alejados de Valle Central, presencia que no tenía anteriormente. Además a partir de ahora sumará nuevos clientes a los cuales buscarán proporcionar sus atractivos productos.

#### 8. Que estrategias para competir está siguiendo Scotiabank

En primer lugar, el primer paso que dio Scotiabank para mejorar su competitividad en el mercado fue adquirir el banco Interfín, esto con el fin de expandir sus operaciones a más personas y captar un mayor número de clientes que anteriormente no podía obtener, debido a su desconocimiento del mercado.

Ya con este banco adquirido y con todas las operaciones que tuvo anteriormente fusionadas a las operaciones de Scotiabank, este banco esta compitiendo a través de

productos más baratos y atractivos, esto quiere decir, que se basa en la solides de su capital para otorgar a los clientes créditos con tasas de intereses mucho más bajas que las que otorgan sus competidores, con otros incentivos como costos de formalización muy bajos e insignificantes, con tratos preferenciales y plazos sumamente largos.

A modo de ejemplo, el Scotiabank está en la capacidad de brindar créditos destinados a construcción de viviendas para las personas y proyectos para las empresas con tratos sumamente cómodos, de plazos de hasta 30 años con tasas de intereses fijas, condiciones que muy difícilmente puedan igualar sus competidores.

Además, el banco tiene políticas de igualar o mejorar las condiciones que otros competidores den a los clientes fijos o clientes potenciales, siempre y cuando sean atractivos para el banco, esto quiere decir que el banco recibe las cotizaciones de algún cliente hecho por otro banco competidor y el gerente tiene la potestad de poder mejorar dichas condiciones, esto por la solides que tiene el banco.

Otra de las estrategias que sigue el banco es el monitoreo a los productos que ofrecen sus competidores, este banco constantemente realiza Benchmarking con el fin de saber que están ofreciendo los otros bancos y adecuar sus condiciones en base a lo anterior, con el fin de brindar siempre los mejores servicios.

Actualmente, el banco tiene dentro de sus proyectos ampliar aun más los productos que brinda, específicamente hablando, incursionar en el mercado de PYMES, para la cual el banco contrató los mejores cuatro funcionarios del Banco Nacional, Popular y de Costa Rica, encargados de diseñar las condiciones y los créditos que dichos bancos ofrecen a sus clientes. Con la experiencia y conocimiento que estas personas poseen sumada a la solides y fortaleza de este banco en cuanto a las tasas de interés y condiciones de crédito, será un mercado en el que los bancos públicos tendrán mucha competencia.

9. *Retos a los que se enfrenta Scotiabank para operar en el mercado bancario costarricense*

El principal reto que tiene Scotiabank se resume en consolidar su principal política corporativa, la cual se vio materializada a través del proyecto de adquisición de Interfín, el cual es convertirse en el banco número uno del país.

A partir del momento en que Scotiabank adquirió y fusiono a Interfín dentro de sus operaciones, paso a convertirse en el banco privado más grande del mercado, pero esta posición no la tiene asegurada en el futuro, especialmente por la entrada de otros bancos de las mismas características de este, bancos globalizados y de capitales muy grandes los cuales pueden aplicar las mismas estrategias de mercado que aplica esta institución.

Es así como se ha convertido en el principal reto del banco defender esta nueva posición de ser el banco número uno del mercado, brindar siempre productos más atractivos y atraer nuevos clientes a su ya extensa cartera. De lo contrario, de perder este posicionamiento ante sus competidores, no solamente estaría faltando a su principal política, sino que estaría fracasando su estrategia de adquisición de Interfín

Otro de los grandes retos que tiene este banco es superar la gran debilidad de ser un ente desconocido en el mercado y no tener la confianza de los usuarios del sistema. Aun muchas personas no conocen las excelentes condiciones que esta institución da y prefiere confiar en el tradicionalismo y seguridad que los bancos estatales ofrecen.

10. *Acciones tomadas para superar dichos retos*

La principal acción del Scotiabank para superar los retos que tiene a futuro consiste en seguir aplicando su agresiva política de mercado.

Este banco buscará bajar la competencia a través del ofrecimiento de mejores condiciones a los clientes y público en general de sus productos. Esto se materializará a través de tasas de intereses más bajas que las de sus competidores, plazos amplios y

condiciones favorables como intereses fijos, tramites sumamente rápidos y comisiones muy bajas.

A demás, este banco seguirá aplicando estrategias como benchmarking, esto con el fin de saber que ofrecen sus competidores y adecuar sus productos a las nuevas condiciones que se establezcan en el mercado.

En síntesis la principal táctica de Scotiabank para superar los desafíos que aun tiene a futuro se concentrará en brindar productos más atractivos y superar las condiciones que ofrezcan sus competidores.

Cuadro # 7. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de Scotiabank

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón por la que Scotiabank decide adquirir Interfín</li> </ul>	<p>Scotiabank decidió comprar Interfín, para ocupar la posición que este último tenía como banco privado líder del país, con el volumen de activos más grande y mayor cantidad de créditos colocados, además que este grupo poseía otras líneas de negocios en las cuales Scotiabank quería incursionar como lo son los arrendamientos de activos fijos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia que se persiguió con esta adquisición</li> </ul>	<p>Convertir a Scotiabank en el banco privado más grande del país e incursionar en la actividad de arrendamiento de activos fijos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación con sus competidores</li> </ul>	<p>Ofrecer productos que superen las condiciones ofrecidas por sus competidores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado en el que se concentrará.</li> </ul>	<p>Scotiabank pretende abarcar todas las diferentes actividades que componen la banca, desde banca de personas, hasta el sector PYMES.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas que hacen a Scotiabank ser un fuerte competidor en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Puede captar recursos de 50 diferentes países a un costo financiero bajo.</li> <li>Capta recursos de aproximadamente 12 millones de clientes, lo cual le permite contar con un capital sumamente grande.</li> <li>Tiene 175 años de experiencia.</li> <li>Puede ofrecer condiciones más atractivas que sus competidores, principalmente que la banca estatal, debido al capital con el que cuenta.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de competencia en el mercado</li> </ul>	<p>Diferenciación de productos, ya que busca brindar las mejores condiciones a sus clientes. Además siempre monitorea que sus productos sean iguales o mejores a los que ofrecen sus competidores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retos hacia el futuro</li> </ul>	<p>Mantener y consolidar la posición adquirida a través de la compra de Interfín, el cual es el banco privado número uno del país.</p> <p>Dar a conocer sus productos y las condiciones atractivas que ofrecen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones tomadas para superar los retos</li> </ul>	<p>Continuar con la estrategia agresiva de mercado de brindar productos más atractivos que los que ofrecen sus competidores.</p>

Fuente: Funcionarios del banco Scotiabank

### C. Descripción entrevista hecha a Bac San José

A continuación se presenta un resumen de los puntos que se trataron en las entrevistas realizadas a funcionarios de Bac San José en donde se describe cuales han sido las estrategias que ha seguido el banco después de que el 49.99% de las acciones de Bac Internacional Bank Inc. (BAC) fueran adquiridas por GE Consumer Finance (Ge Money) para continuar su operación en el mercado costarricense.

Se trata en primera instancia el tema de la adquisición de las acciones y el porque se toma la decisión de que sean las acciones de Bac San José las que van a ser adquiridas por GE Money (área de negocio de General Electric).

Un objetivo importante de la entrevista fue investigar como encajaba Bac San José dentro de las estrategias de crecimiento de GE Money y cuales fueron las acciones tomadas para que las estrategias de ambas organizaciones se acoplaran y permitieran el adecuado funcionamiento de ambas instituciones.

Además con las entrevistas realizadas se busco conocer de manera general como GE Money y Bac San José buscan diferenciarse de sus competidores y cuales son las fortalezas que presentan éstas organizaciones para competir en el mercado bancario costarricense.

#### 1. Razón por la cual GE Money decide adquirir parte de las acciones de Bac San José

El hecho de que se llevara a cabo la alianza nace como una estrategia de GE Money para incursionar en un sector geográfico en el que no tenia presencia con una organización bastante consolidada en Costa Rica y en varios países de la región centroamericana que esta certificada con el ISO el cual tiene parámetros de calidad bastante exigentes y además contaba en el momento del estudio realizado por GE Money con políticas y filosofías bastante similares las cuales iban a permitir un mejor acople entre ambas organizaciones.

A través de la adquisición del 49.99% de las acciones de BAC San José por parte de GE Money, y al considerar que no fue una adquisición de la totalidad accionaria ambas organizaciones obtuvieron beneficios, debido a la experiencia global de GE Money y a la posición de liderazgo de BAC en Centroamérica se aceleraron las oportunidades de crecimiento para ambas instituciones debido a que han podido expandir la oferta de productos y servicios a los consumidores.

Además BAC San José es un grupo muy sólido por la unión a Credomatic, lo cual lo convierte en el colocador de tarjetas número uno en Centroamérica y en Costa Rica específicamente, en donde está ubicado aún por encima de la banca estatal con un porcentaje considerablemente más alto que el segundo mayor colocador en Costa Rica que es el Banco Nacional.

## 2. Como encaja BAC San José en la estrategia de crecimiento de GE Money.

Como ya se sabe GE Money es un área de negocio de General Electric que no está dedicado al negocio bancario como cualquier otra institución financiera.

El fuerte de esta organización es ser un líder en provisión de servicios de crédito al consumidor, ya sea cliente físico o comercios, donde además ofrecen algunos otros servicios financieros como tarjetas de crédito de marcas privadas pero en menor volumen y adicional a eso no tienen cobertura en Centroamérica.

El BAC San José en Costa Rica está muy orientado a brindar servicios a un sector bastante selecto que ellos califican como clientes tipo A y B, o sea, que la alianza con GE Money proporciona la posibilidad de brindar un nuevo servicio al cliente, lo cual es algo que anteriormente GE Money no podía ofrecer y que ahora se lleva a cabo por medio de la alianza con BAC San José.

Por otro lado la elección de BAC San José como la organización que iba a ser adquirida se da después de una serie de estudios realizados por GE Money en diferentes organizaciones bancarias y eligen a BAC San José debido a la similitud de sus políticas y filosofías para llevar a cabo su trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior el BAC San José calzó perfectamente en las aspiraciones de expansión de GE Money, ya que la posición que esta organización tiene en el mercado bancario costarricense, el liderazgo de esta entidad en la colocación de tarjetas de crédito y el excelente manejo de activos a nivel nacional e internacional represento un factor muy importante para que GE Money decidiera llevar a cabo dicha adquisición.

3. Primeras acciones que ha tomado GE Money una vez que adquirió BAC San José

A pesar de que GE Money adquirió las acciones de BAC San José en el año 2005 aún no se ha dado la compra total, aunque se esperaba que a corto plazo la organización adquirente adquiriera el total de las acciones, dos años después esto no se ha llevado a cabo.

Sin embargo, GE Money se ha encargado de capacitar constantemente a los funcionarios de BAC San José con el fin de trabajar bajo las mismas premisas, aprovechando el intercambio de conocimientos entre los funcionarios de ambas organizaciones en sectores en los que cada una por su negocio específico no tenía conocimiento.

A pesar de que no se han tomado acciones drásticas porque todo en BAC San José se mantuvo igual después de la adquisición, GE Money si ha instaurado políticas que para ellos son importantes y que además son de vital importancia para el adecuado funcionamiento del negocio.

Dentro de las acciones que se espera se tomen en el futuro, aún no se contempla la idea de que BAC San José funcione bajo el nombre de GE Money o viceversa, sin embargo, según los funcionarios entrevistados es de vital importancia que si se va a llevar a cabo un proceso de cambio de imagen como los que han hecho otras organizaciones si se debe culturizar al cliente de tal manera que el consumidor este preparado para enfrentarse al cambio de imagen.

En cuanto a los productos ofrecidos, como en general GE Money es muy fuerte en créditos de consumo pero no en los demás productos brindados por las entidades financieras esta organización no ha llevado a cabo grandes cambios debido a que antes de llevar a cabo la adquisición realizó un estudio donde además de evaluar la cobertura, desempeño de BAC San José para la prestación de los servicios, orientación a la calidad, estrategias, políticas y filosofías, estudio los productos brindados por la organización y determinó que esta funcionaba bajo estándares de calidad similares a los suyos y que además es una empresa con una imagen ya establecida en la región centroamericana.

Sin embargo, si ha prestado atención al servicio al cliente y para esto ha instaurado una plataforma tecnología muy consolidada, la cual es actualizada constantemente y por medio de la cual una persona puede llevar a cabo una transacción en Costa Rica, por ejemplo un depósito, e inmediatamente disponer del dinero en el país al cual envió el dinero (transferencia de cuenta a cuenta en tiempo real).

Además ofrece a los clientes la posibilidad de realizar transacciones por medio del servicio de banca electrónica, y puede llevar a cabo consultas de saldos de cuentas y de créditos entre muchas otras transacciones vía teléfono.

#### *4. Estrategias que persiguió GE Money con la adquisición*

La principal estrategia de GE Money fue expandirse en un mercado en el que aún no había incursionado anteriormente y de esta manera abarcar un sector geográfico nuevo con la ventaja de haberlo hecho con una organización bastante consolidada, con una cartera de clientes ya establecida, con servicios a la altura de los niveles de calidad con los que GE Money está acostumbrado a trabajar y con estrategias y políticas similares lo que evitó el proceso de estandarizar procedimientos y solamente se enfocaron en que cada uno de los funcionarios de la organización estén plenamente identificados con las estrategias, pilares, políticas y filosofías de GE Money.

Otra de las estrategias que persiguió GE Money con esta adquisición fue ingresar al mercado de colocación de tarjetas en el cual BAC San José es el líder tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano, sin tener que realizar un gran esfuerzo de

introducirse por si mismo, con la adquisición de BAC San José aprovecho las uniones que anteriormente esta organización ya había llevado a cabo con entidades como Credomatic, y adicional al liderazgo en el mercado de tarjetas BAC San José abarca un mercado dentro del sector costarricense diferente al que abarca GE Money actualmente, debido a que BAC San José esta enfocado plenamente en banca corporativa y ahora esta incursionando con fuerza en la banca personal pero orientado a un sector exclusivo del mercado (clientes tipo A Y B), sector que debido a la caracterización del servicio prestado por GE Money no hubiera podido abarcar sino hubiera sido por medio de la adquisición.

##### 5. Como busca diferenciarse este banco a sus competidores

Actualmente BAC San José busca ofrecer a los consumidores productos altamente competitivos, con tasas de interés más bajas, tiempos de respuesta cortos y en general un excelente servicio al cliente por medio de su personal altamente calificado y de una moderna plataforma tecnológica que le permite al cliente realizar una variedad importante de transacciones bancarias desde su hogar por medio de Internet y el servicio telefónico.

El banco busca ofrecer al cliente los productos que este requiere, muchas veces se negocian las condiciones de un producto para satisfacer las necesidades que las personas tienen y esto lo logran por medio de productos más flexibles que pueden ser fácilmente manipulados y orientados a las necesidades.

Además el banco invierte mucho en la capacitación de sus funcionarios debido a que uno de sus objetivos es educar a las personas para lograr colocar en un solo cliente una amplia variedad de productos y están concientes de que esto solamente lo lograrán por medio del conocimiento que sus funcionarios posean, para tal fin han creado las universidades corporativas y capacitaciones en las que envían a sus funcionarios a prepararse en el extranjero.

Parte del pensamiento de las personas que administran BAC San José consiste en que antes de realizar cambios sustanciales siempre se debe culturizar al cliente que para ellos es llevar a cabo un proceso de preparación en donde la persona que tiene

productos con el banco comprenda la importancia de los cambios que se llevarán a cabo y para eso tiene que culturizar primero al personal de tal manera que este se sienta plenamente identificado con la estrategia del banco y motivado debido a que se le dan oportunidades de crecer dentro de la organización.

En cuanto a sus productos ofrecen una amplia variedad, adecuados a las necesidades de los clientes, por ejemplo, en las cuentas corrientes, cada una de las cuentas que ofrecen tiene diferentes características en donde la persona que va a adquirir el producto escoge cual es la que mejor se adecua a sus necesidades y si en determinado caso el cliente aun necesita que el servicio se adapte un poco más a sus necesidades este es adaptado en los casos en los que resulta posible para el banco.

Tienen productos muy similares a los de las demás organizaciones con las que compiten, sin embargo, el BAC San José intenta que los productos se adapten para poder mejorar los de los competidores, por ejemplo, en cuanto a prestamos los funcionarios tomando en cuenta las ofertas de la competencia en muchos casos pueden mejorar en cuanto a tasas de interés y plazos se refiere.

El BAC San José ofrece a los consumidores la posibilidad de llevar a cabo inversiones, sin embargo, no es su fuerte porque consideran que es un sector bastante riesgoso, les interesa más colocar otra serie de productos en donde el riesgo financiero que se maneja es menor.

Además ofrecen a los clientes la red de pagos que permite que las personas puedan llevar a cabo el pago de sus servicios por medio de Internet y por otra parte le permite a las empresas el pago a proveedores por medio de una alianza que va a permitir que el dinero se mantenga dentro del mismo banco debido a que tanto la empresa como sus proveedores deben tener cuentas con la entidad financiera.

Con GE Money se abarca otro sector que es el de prestamos rápidos, por montos bajos como ya se ha venido mencionando que es un producto que por el tipo de cliente que lo solicita prácticamente no es brindado por ninguna organización bancaria.

#### 6. *Mercado en el que se concentrara BAC San José*

BAC San José busca a través de la alianza enfocarse en la banca personal, según los funcionarios entrevistados, anteriormente el enfoque de este banco estaba básicamente en la banca corporativa que fue algo de lo que la unión con GE Money vino a cambiar por medio de estrategias y políticas como la denominada “Integrity”, porque ahora parte de su trabajo consiste en brindar más atención a lo que los entrevistados califican como un sector muy rico en donde se pueden colocar una amplia gama de productos, que son los clientes físicos.

“Integrity” es una de las políticas por las que se rige GE Money, la cual consiste en saber hacer negocios correctamente bajo lo que estipula la ley de cada país en donde se esta llevando a cabo el negocio.

#### 7. *Fortalezas de BAC San José para competir en el mercado costarricense*

Los funcionarios bancarios entrevistados coincidieron en que su principal fortaleza son las cuentas de ahorro y cuentas corrientes que ofrece la institución porque a pesar de que en otros servicios también se consideran bastante competitivos como por ejemplo en los prestamos donde brindan tasas bastante atractivas con plazos largos, las cuentas de ahorro y cuentas corrientes es donde captan mayor cantidad de dinero.

Las cuentas de ahorro y cuentas corrientes del BAC San José son opciones financieras que responden a las necesidades tanto de clientes físicos como jurídicos, son el mejor instrumento para controlar y manejar los gastos y existen diversos tipos como la cuenta corriente personal, la cuenta de inversión, cuenta empresarial BAC, cuenta inversión BAC, cuenta BAC acceso y cuenta corriente BAC, entre otras, que además son flexibles y se pueden adaptar fácilmente a las necesidades de los clientes, además ofrecen múltiples beneficios como lo son tarjetas de débito locales e internacionales, transferencias internacionales, cheques positivos, Ameritransfer, Americheck y consulta y pago de servicios a través del sistema del banco Páguelo.

Además cuenta con gran variedad de canales de atención, entre ellos la sucursal electrónica, sucursal telefónica, kioscos de información, cajeros automáticos, y sucursales en toda la región.

Por otra parte el dinero que las personas ahorran esta ganando intereses y por ser clientes del banco pueden disponer de BAC beneficios (descuentos en instituciones afiliadas), planes de lealtad (rifas de vehículos), o devolución de bonificaciones directamente en las cuentas de los consumidores.

Los servicios anteriormente mencionados permiten entre otras cosas reducir la posibilidad de riesgos ante posibles fraudes al cambiar un cheque, permite además una cobertura a nivel de Centroamérica y en algunos casos no tienen costo.

La amplia cobertura que tiene el banco en Centroamérica, la imagen de la empresa y los servicios que presta en general se han convertido en las principales fortalezas del BAC San José, además el hecho de tener personal altamente calificado, la unión con Credomatic, la alianza con GE Money y la forma como hacen negocios convierten a este banco en una empresa líder, con una imagen renombrada en la que han venido trabajando desde hace muchos años según los funcionarios entrevistados.

#### 8. Que estrategias para competir esta siguiendo BAC San José

Bac San José esta enfocando sus esfuerzos en lograr brindar mejores productos a los clientes que las demás organizaciones bancarias, para tal fin indagan sobre las ofertas realizadas por otras organizaciones a las personas que llegan al banco en busca de opciones para satisfacer sus necesidades y de está manera y al trabajar con una amplia variedad de productos que además tienen la característica de ser flexibles los adaptan a las necesidades del cliente con el fin de que este pase a ser cliente de BAC San José.

Además la organización ha puesto mucho énfasis en la capacitación a sus empleados con el fin de tener a su disposición funcionarios altamente capacitados que puedan brindar un excelente servicio al cliente y que tengan la capacidad de colocar la variedad de productos que tiene el banco.

9. *Retos a los que se enfrenta HSBC para operar en el mercado bancario costarricense*

Los funcionarios entrevistados consideraron que los principales retos de BAC San José son en primer lugar culturizar a las personas que es un tema en el que ya han venido orientando sus esfuerzos.

Por otra parte consideraron que buscar un constante crecimiento es muy importante para la organización que esta compitiendo con bancos muy orientados a la globalización, sin embargo, consideran que debe ser un crecimiento prudente y cauteloso.

Es muy importante además el hecho de saber vender los productos sin ocultar las verdaderas características de estos de tal manera que el cliente tenga conocimiento de lo que realmente es el producto que le están ofreciendo y las condiciones de cada uno de ellos en cuanto a plazos, tasas, comisiones y beneficios en los que el cliente va a incurrir por adquirir uno u otro de los servicios financieros brindados por el banco.

10. *Acciones tomadas para superar dichos retos*

Entre las principales acciones que se consideran son de vital importancia para lograr enfrentar los retos de BAC San José están en primer lugar culturizar al personal por medio de la universidad corporativa de esta manera la organización se puede garantizar que sus funcionarios van a estar en capacidad de instruir al cliente sobre todos los productos que ofrece el banco.

Además es importante capacitar a los funcionarios para que estos tengan la capacidad de colocar la mayor cantidad de productos en los clientes del banco, o sea, que adquieran la habilidad de vender los productos de BAC San José.

Por otra parte también consideran importante la motivación de las personas que laboran para BAC San José por medio del crecimiento dentro de la organización.

Cuadro # 8. Razón para la adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia, fortalezas, mercado y retos de BAC San José

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón por la que GE Money decide adquirir el 49,99% de las acciones de BAC San José</li> </ul>	<p>BAC San José es una organización consolidada en Costa Rica y en varios países de la región centroamericana.</p> <p>Es un grupo sólido por la unión a Credomatic, lo cual lo convierte en el colocador de tarjetas número uno en Centroamérica y en Costa Rica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia que se persiguió con esta adquisición</li> </ul>	<p>Incursionar en el mercado financiero centroamericano.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación con sus competidores</li> </ul>	<p>Ofrecer a los consumidores productos altamente competitivos, con tasas de interés más bajas, tiempos de respuesta cortos y en general un excelente servicio al cliente.</p> <p>Ofrecer una amplia variedad de productos adecuados a las necesidades de los clientes por medio de productos flexibles.</p> <p>Brindar préstamos rápidos con tasas de interés bajas en tiempos de respuesta cortos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado en el que se enfocara BAC San José.</li> </ul>	<p>Banca personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas que hacen a BAC San José ser un fuerte competidor en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las cuentas de ahorro y cuentas corrientes porque es donde el banco capta la mayor cantidad de dinero.</li> <li>Gran variedad de canales de atención, entre ellos la sucursal electrónica, la sucursal telefónica, kioscos de información, cajeros automáticos, y sucursales en toda la región.</li> <li>Ofrecen servicios que permiten reducir la posibilidad de riesgos ante posibles fraudes y una amplia cobertura a nivel de Centroamérica.</li> <li>La imagen de la empresa, la unión con Credomatic y la alianza con GE Money.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de competencia en el mercado</li> </ul>	<p>Brindar mejores productos a los clientes que las demás organizaciones bancarias, por medio de la indagación para brindar una amplia variedad de productos flexibles adaptados a las necesidades del cliente.</p> <p>Capacitar a los empleados con el fin de brindar un excelente servicio al cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retos hacia el futuro</li> </ul>	<p>Culturizar a los clientes de la organización.</p> <p>Buscar un constante crecimiento prudente y cauteloso.</p> <p>Vender los productos sin ocultar las verdaderas características de tal manera que el cliente tenga conocimiento de los plazos, tasas, comisiones y beneficios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones tomadas para superar los retos</li> </ul>	<p>Educar al personal para garantizar que sus funcionarios van a estar en capacidad de instruir al cliente sobre todos los productos que ofrece el banco.</p> <p>Capacitar a los funcionarios para que estos tengan la capacidad de colocar la mayor cantidad de productos de BAC San José.</p>

Fuente: Funcionarios del banco BAC San José

Cuadro # 9. Cuadro comparativo de las razones de adquisición, estrategias de diferenciación, adquisición y competencia y mercado de acción de los bancos transnacionales

	<b>Bancos</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>HSBC</b>	<b>Scotiabank</b>	<b>BAC San José</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razones por la cual realizaron estas adquisiciones</li> </ul>	El Grupo Banistmo era una organización que contaba con políticas, estrategias y productos similares a las de HSBC.	Por la posición que ocupaba Interfín como banco privado líder del país, con el volumen de activos más grande y la mayor cantidad de créditos colocados.	Además BAC San José es un grupo muy sólido por la unión a Credomatic, lo cual lo convierte en el colocador de tarjetas número uno en Centroamérica y en Costa Rica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias perseguidas con las adquisiciones</li> </ul>	Incurcionar en el mercado financiero centroamericano.	Convertir a Scotiabank en el banco privado más grande del país e incurcionar en la actividad de arrendamiento de activos fijos.	Incurcionar en el mercado financiero centroamericano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de diferenciación respecto a sus competidores</li> </ul>	Oferta de productos flexibles.  Oferta de productos más diversificados de la mano con beneficios adicionales con mejores tasas, plazos, comisiones, servicios y con tiempos de espera mínimos.	Ofrecer productos que superen las condiciones ofrecidas por sus competidores.	Ofrecer productos competitivos, con tasas de interés más bajas, tiempos de respuesta cortos y en general un excelente servicio al cliente.  Ofrecer una amplia variedad de productos adecuados a las necesidades de los clientes.  Brindar préstamos rápidos con tasas de interés bajas en tiempos de respuesta cortos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado en el que se van a enfocar</li> </ul>	Banca personal.	Scotiabank pretende abarcar todas las diferentes actividades que componen la banca, desde banca de personas, hasta el sector PYMES.	Banca personal.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de competencia en el mercado</li> </ul>	<p>Ofrece productos flexibles y diversificados con beneficios adicionales que van de la mano de la variedad de productos que ofrece HSBC.</p>	<p>Estrategia de diferenciación de productos, con el fin de brindar mejores condiciones a los clientes. Además siempre monitorea que sus productos sean iguales o mejor al que ofrecen sus competidores.</p>	<p>Proporcionar una amplia variedad de productos flexibles que se adapten a las necesidades de los clientes y que a su vez sean mejores a los ofrecidos por la competencia.</p> <p>Capacitar a sus empleados con el fin de tener a su disposición funcionarios que puedan brindar un excelente servicio al cliente.</p>
--	---	--	---

Fuente: Funcionarios de los bancos transnacionales

Es muy importante hacer un análisis donde se pueda ver en conjunto los objetivos que persiguen los bancos transnacionales, como están compitiendo en el mercado costarricense y el porque eligieron las organizaciones que adquirieron como las mejores opciones para introducirse en el mercado centroamericano y específicamente en el costarricense.

Los bancos globalizados que en los últimos años han empezado ha incursionar en el sector bancario costarricense tenían un objetivo en común, incursionar en un sector geográfico en el que no tenían cobertura o si la tenían era prácticamente nula en comparación con su expansión en el resto del mundo.

HSBC tomo la decisión de adquirir el Grupo Banistmo debido a la consolidación de este grupo en el sector centroamericano y a la fortaleza que como organización tenían en la región.

Por otra parte Scotiabank adquiere Interfín como una medida para lograr surgir en el mercado costarricense y centroamericano donde hasta el momento no había tenido éxito, cabe destacar que Scotiabank es una organización líder a nivel mundial, pero en el sector financiero costarricense no había tenido el éxito que si tuvo Interfín y aquí fue donde esta gran organización vio la oportunidad de poder surgir y competir con las nuevas organizaciones que están incursionando en el mercado costarricense.

El caso específico de GE Money y BAC San José es muy particular porque en este caso no fue una adquisición sino una alianza entre ambas organizaciones por medio de la cual GE Money pudo incursionar en el mercado bancario centroamericano y ofrecer productos financieros que anteriormente por la caracterización de su negocio no podían ofrecer; BAC San José por su parte obtuvo el beneficio de poder atender un nuevo sector del mercado con los créditos rápidos brindados por GE Money y así brindar un servicio de alta calidad por la experiencia de la empresa y con tiempos de respuesta rápidos.

Por otra parte las tres organizaciones buscan diferenciarse brindando mejores servicios, más flexibles de tal manera que las necesidades de sus clientes puedan ser satisfechas en tiempos de espera cortos.

HSBC ofrece productos que pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades de los clientes, es decir, una vez que el cliente determina cual es el producto más adecuado y el que más se adapta a sus necesidades el banco con el objetivo de brindar un servicio de alta calidad puede hacer cambios en las condiciones del producto con el fin de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y la atención brindada por la organización. Adicionalmente ofrece beneficios adicionales a los clientes como mejores tasas, plazos, comisiones y servicios, con tiempos de espera mínimos.

Scotiabank por su parte está constantemente evaluando la competencia con el fin de brindar mejores servicios y condiciones de los que ofrecen los otros bancos para de esta manera ofrecer servicios más competitivos, por ejemplo, cuando un cliente llega a la organización con las ofertas realizadas por los competidores, en Scotiabank estudian la posibilidad de mejorar la condiciones y de esta manera ofrecer un mejor servicio que se adapte a las necesidades de la persona que requiere el servicio.

BAC San José por su parte ofrece productos altamente competitivos, con tasas de interés más bajas, tiempos de respuesta cortos y en general un excelente servicio al cliente por medio de su personal altamente calificado y de una moderna plataforma tecnológica.

Es importante mencionar que además de que estas organizaciones adaptan los servicios a las necesidades de los clientes tienen la posibilidad de brindar excelentes tasas y plazos más amplios en algunos de sus productos, como los créditos que brindan, debido a que al captar dinero en otros países donde el margen de intermediación financiera es más bajo pueden tener un mayor capital y captar dinero con costos más bajos por lo que pueden ofrecer mejores condiciones en países como Costa Rica donde la captación de dinero resulta en costos más elevados para las organizaciones.

La oferta de productos bancarios en Costa Rica esta orientada básicamente en dos ramas: la banca corporativa y la banca personal.

Organizaciones como HSBC y BAC San José están poniendo todo su esfuerzo en abarcar completamente la banca personal debido a que en ambas organizaciones se tiene mucha experiencia en lo que es la banca corporativa porque anteriormente este era

su enfoque, en este momento y producto de las adquisiciones buscan ofrecer servicios en el sector de la banca personal porque lo consideran un sector que trae consigo un riesgo financiero menor y es un sector donde se pueden colocar una amplia variedad de productos, cabe destacar que lo que buscan es lograr ser igual de competitivos en ambos sectores, es decir, mejorar en la banca personal sin dejar de lado la corporativa.

Scotiabank por su parte pretende abarcar todas las diferentes actividades que componen la banca, desde banca de personas, corporativa y el sector de PYMES con el fin de llegar a cumplir su principal objetivo que es llegar a ser el banco número uno a nivel de Costa Rica.

Cualquiera que sea la razón deja ver el objetivo último que es incrementar su poderío por medio de una mayor cobertura a nivel mundial por medio de adquisiciones bien consolidadas.

Queda claro además que organizaciones de este tipo, con una amplia experiencia, tienen formas muy similares de trabajar en cuanto a la oferta de productos y en cuanto a los mercados que desean abarcar donde además buscan mejorar continuamente.

Cuadro # 10. Cuadro comparativo de los principales retos, acciones tomadas y fortalezas de los bancos transnacionales

Dimensiones	Bancos		
	HSBC	Scotiabank	BAC San José
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retos hacia el futuro por parte de los bancos transnacionales</li> </ul>	<p>Ofrecer leasing en el corto plazo.</p> <p>Lograr un mayor enfoque hacia la banca personal.</p> <p>Vender seguros como producto del banco y no por medio de la alianza con el INS.</p>	<p>Mantener y consolidar la posición adquirida a través de la compra de Interfín, el cual es ser el banco privado número uno del país.</p> <p>Dar a conocer sus productos y las condiciones atractivas que ofrecen.</p>	<p>Culturizar a los clientes de la organización.</p> <p>Buscar un constante crecimiento prudente y cauteloso.</p> <p>Saber vender los productos sin ocultar las verdaderas características de estos de tal manera que el cliente tenga conocimiento de las condiciones, plazos, tasas, comisiones y beneficios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones tomadas para superar los retos</li> </ul>	<p>Investigar sobre las ofertas de las entidades financieras para diseñar un producto competitivo acorde a las necesidades de los clientes.</p> <p>Capacitar al personal para que se identifiquen con las estrategias y el modo de operar de HSBC.</p> <p>Aprovechar la apertura comercial que se va a dar producto del TLC.</p>	<p>Continuar con su estrategia agresiva de mercado de brindar productos más atractivos que los que ofrecen sus competidores.</p>	<p>Educar al personal para garantizar que sus funcionarios van a estar en capacidad de instruir al cliente sobre todos los productos que ofrece el banco.</p> <p>Capacitar a los funcionarios para que estos tengan la capacidad de colocar la mayor cantidad de productos de BAC San José.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas que hacen a los bancos transnacionales ser fuertes competidores en el país</li> </ul>	<p>Capta recursos de 82 países, a un costo financiero muy bajo.</p> <p>Organización financiera con mejor banca global.</p> <p>Más de 55.000 tarjetas de debito colocadas en el territorio costarricense.</p> <p>En cuanto a crédito hipotecario HSBC cuenta con la cartera más grande a nivel de las entidades financieras privadas y la tercera a nivel nacional, con una participación del mercado del 9%.</p> <p>Tiene una participación de aproximadamente el 27% en el mercado global de Costa Rica y es el banco con mejor índice de eficiencia.</p>	<p>Puede captar recursos de 50 diferentes países, a un costo financiero más bajo que los que hay por captar en el mercado costarricense.</p> <p>Capta recursos de aproximadamente 12 millones de clientes, lo cual le permite contar con un capital sumamente grande.</p> <p>Tiene 175 años de experiencia.</p> <p>Puede ofrecer condiciones más atractivas que sus competidores, principalmente que la banca estatal, debido al capital con el que cuenta.</p>	<p>Las cuentas de ahorro y cuentas corrientes porque es donde el banco capta la mayor cantidad de dinero.</p> <p>Gran variedad de canales de atención, entre ellos la sucursal electrónica, la sucursal telefónica, kioscos de información, cajeros automáticos, y sucursales en toda la región.</p> <p>Ofrecen servicios que permiten reducir la posibilidad de riesgos ante posibles fraudes y una amplia cobertura a nivel de Centroamérica.</p> <p>La imagen de la empresa, la unión con Credomatic y la alianza con GE Money.</p>
---	--	---	--

Fuente: Funcionarios de los bancos transnacionales

Como organizaciones bancarias globalizadas estas organizaciones se encuentran constantemente analizando sus debilidades y focalizando sus principales retos con el fin de poder seguirse expandiendo.

HSBC actualmente brinda todos los servicios que brindan las otras corporaciones bancarias a excepción del leasing, sin embargo, este no es un elemento que sea muy preocupante primero porque ya se está creando el producto que se espera pueda empezar a ofrecerse a partir del año 2008 y segundo porque esta organización siempre tiene una opción para el cliente de tal manera que este siempre este satisfecho con el servicio que se le brinda.

Por otra parte, y este si es considerado como un gran reto dentro de la organización es el de tener la posibilidad de vender seguros pero no a través de la alianza con el INS, sino como un negocio del banco. Esta meta se espera que pueda ser alcanzada con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica.

En el caso de Scotiabank el reto es mantener y consolidar la posición adquirida a través de la adquisición de Interfín, además es importante para la empresa dar a conocer sus productos y las excelentes condiciones que ofrecen en cuanto a tasas, plazos, comisiones, etc.

BAC San José está más orientado a lo que es la capacitación de su personal y de los clientes con el fin de que los funcionarios puedan brindar un excelente servicio y los clientes sean capaces de comprender los beneficios que brinda el banco así como sus servicios competitivos. Además espera seguir expandiéndose pero de manera cautelosa con el fin de crecer pero con un riesgo calculado.

Cada una de las organizaciones estudiadas cuenta con sus fortalezas, HSBC por ejemplo puede captar recursos de 82 diferentes países, además es una de las organizaciones en la que su principal fuerte es la colocación de créditos. Un ejemplo son los créditos hipotecarios en donde HSBC cuenta con la cartera más grande a nivel de las entidades financieras privadas y la tercera a nivel nacional, con una participación del mercado del 9% ofreciendo tasas de interés muy bajas, con plazos bastante amplios.

Por otro lado HSBC es la organización financiera con mejor banca global y tiene colocadas en el territorio costarricense más de 55.000 tarjetas de debito, lo cual lo convierte en un banco con una enorme solidez en el territorio nacional.

Por otra parte Scotiabank al ser un banco globalizado, puede captar recursos de 50 diferentes países, los cuales son captados de aproximadamente 12 millones de clientes, esto le permite contar con un capital sumamente grande y de esta forma puede ofrecer condiciones más atractivas que sus competidores, principalmente que la banca estatal.

En el caso de BAC San José su principal fortaleza son las cuentas de ahorro y cuentas corrientes porque es con este producto con el que el banco logra captar mayor cantidad de dinero. Además la organización cuenta con gran variedad de canales de atención, entre ellos la sucursal electrónica, sucursal telefónica, kioscos de información, cajeros automáticos, y sucursales en toda la región y ofrecen servicios que permiten entre otras cosas reducir la posibilidad de riesgos ante posibles fraudes que a su vez tienen una amplia cobertura a nivel de Centroamérica.

Estas organizaciones a diferencia de las estatales tienen la posibilidad de brindar servicios altamente competitivos en periodos bastante cortos, y tienen la facilidad de hacerlo por la experiencia que tienen en el sector bancario a nivel internacional y por los grandes volúmenes de capital que manejan.

Es importante destacar que el objetivo de las tres organizaciones en crecer y expandirse pero cada una tuvo razones diferentes como buscar una mejor colocación en el mercado costarricense y centroamericano, establecer alianzas que permiten ampliar la variedad de productos que ofrecen y la cobertura de la organización o simplemente entrar al mercado centroamericano por medio de organizaciones bien consolidadas.

## **XI. Respuesta de los bancos estatales para afrontar la nueva competencia que ha incursionado en Costa Rica según funcionarios bancarios**

En este apartado se describirán las diferentes estrategias que han seguido los bancos estatales para poder enfrentar la nueva ola de competencia que se ha producido por la incursión de los bancos transnacionales en el mercado costarricense, dicha información fue obtenida por medio de entrevistas realizadas a funcionarios de los bancos estatales.

Se describirá la evolución que han tenido estas instituciones después de las reformas financieras en los 80s, como han cambiado hasta llegar a ser lo que son hoy, además se describirán las diferentes estrategias que estos bancos están implementando para mitigar los efectos que le están produciendo la ardua competencia que está trayendo la incursión de los mega bancos al mercado bancario costarricense.

### **A. Descripción de la entrevista realizada al Banco Nacional de Costa Rica**

A continuación se describirán diferentes aspectos relacionados con la transformación que ha tenido el Banco Nacional de Costa Rica en sus operaciones desde que se empezó a dar la apertura de la banca estatal y empezaron a operar los primeros bancos privados en el país, así como los diferentes proyectos que está implementando esta institución para hacer frente a la entrada de bancos transnacionales con amplia cobertura a nivel internacional.

#### **1. Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras**

Las reformas financieras se convirtieron en una oportunidad de mejorar las operaciones del Banco Nacional de Costa Rica debido a que la competencia que enfrentó no solamente por los otros bancos estatales ya existentes si no por los nuevos bancos privados los obligo a ser más competitivos, ofrecer nuevos servicios y un servicio al cliente más orientado a las necesidades de los clientes.

La entrada en vigencia de las reformas obligaron a la entidad a realizar ajustes a nivel informático, de procedimientos y planes operativos para cumplir a cabalidad con las regulaciones sin perder de vista los objetivos del banco.

Esto implicó un mayor desgaste de parte de la organización para cumplir con las reglamentaciones implementadas. Sin bien es cierto la nueva regulación es muy rigurosa, es muy importante reconocer que brindan una ayuda en cuanto a controles del banco y para los clientes resulta un beneficio porque facilitan el manejo financiero.

Producto de las reformas el Banco Nacional de Costa Rica se orientó en brindar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, se enfocaron en sus necesidades y en realizar el máximo esfuerzo para que los tiempos de respuesta sean lo más óptimos posibles. Tratando de satisfacer los requerimientos de los clientes ajustándose a lo establecido en las normativas.

El principal objetivo del banco es abarcar al máximo posible los nichos de mercado que ya han sido desarrollados por el banco y abarcar nuevos segmentos del mercado que aún no han sido cubiertos.

## 2. Diferenciación de este banco respecto a sus competidores

En la actualidad el mercado está en franca competencia, es innegable que cada vez que una organización crea un producto nuevo rápidamente la competencia lo adapta y hasta lo mejora.

El banco como estrategia para sobrevivir ha adquirido la meta de diferenciarse en aspectos difíciles de copiar tales como atención, tiempos de respuesta, en fin calidad del servicio.

Los productos ofrecidos por el banco poseen la gran ventaja del posicionamiento de marca (Banco Nacional) en el mercado, la cobertura, historia de liderazgo y el arraigo en el esquema financiero nacional. Ha incursionado en nichos no explotados como por ejemplo la banca de desarrollo, la red de puntos de venta o adquirencia y

además ha establecido gran cantidad de convenios institucionales para realizar procesos masivos de cobro de recibos y pago de planillas.

En cuanto a la banca de desarrollo hace ocho años ningún banco manejaba el concepto como un producto diferenciado en tasas, requisitos y plazos. El Banco Nacional incursionó y rápidamente logró colocar una gran cantidad de dinero y con índices muy satisfactorios, para ayudar a los micros y pequeños empresarios (Mipymes).

En cuanto a la red de puntos de venta o adquirencia el Banco Nacional ingresó al segmento con una red propia, con esquemas de comisiones propios previamente negociados principalmente con los dos gigantes mundiales de membresías en tarjetas Visa y Master Card, se ha avanzado mucho pero falta bastante por abarcar como para poder decir que el banco compite abiertamente con las principales redes de distribución en Costa Rica como lo son Credomatic y ATH.

Por otro lado ha puesto atención en su plataforma tecnológica que es calificada por los funcionarios entrevistados como una de las más sólidas, no solo a nivel operacional (de la red de sucursales y agencias), sino a través de los canales que están a disposición de los clientes como la red de cajeros automáticos, la banca telefónica, así como el Internet personal y corporativo.

Además el Banco Nacional ha diseñado dentro de su plataforma tecnológica (BN Conectividad) un sector que le permite al cliente establecer convenios con empresas o instituciones públicas para realizar los procesos de cobros de recibos, membresías, o cualquier tipo de cuota en períodos de tiempo establecidos (mensual, quincenal, etc.) con entidades tales como Municipalidades, ICE, INS, RECOPE, entre otras.

En conclusión se busca la diferenciación por el servicio que se brinda, además se buscan funcionarios carismáticos con los clientes que puedan brindar un adecuado servicio. El banco trabaja bajo la premisa de que el problema del cliente es el problema de la organización.

3. *Estrategias del Banco Nacional de Costa Rica para enfrentar la competencia de los bancos trasnacionales*

La gerencia general estructuró en el 2005 el denominado “Proyecto Cumbre 2006-2010” cuyo lema es “para estar a la altura de los mejores bancos del mundo”. Este es un proyecto visionario que previó la entrada de los megabancos al país, está en plena ejecución y se completará en el 2010. Este proyecto abarca una transformación estructural del banco, un cambio de cultura de los funcionarios y un cambio de filosofía en la atención de los clientes. Con este plan estratégico completo, se prevee que el Banco Nacional estará en plena capacidad de competir “frontalmente” con cualquier entidad aún cuando sea de primer orden mundial. Es importante señalar que actualmente el Banco Nacional por su volumen de activos y rentabilidad es el líder a nivel centroamericano.

Además del proyecto que tiene el banco otra de sus estrategias está orientada a la apertura de más oficinas, al igual que mejorar las condiciones de las existentes, crear productos o servicios acordes a las necesidades de los clientes y realizar un esfuerzo para llevar a cabo un cambio en la mentalidad del ejecutivo del Banco Nacional de Costa Rica quien debe ir a donde el cliente y no viceversa.

El banco además realiza estudios de mercado con el fin de desarrollar productos no explotados en mercados que hasta ahora han sido muy poco trabajados.

4. *Como se ha visto afectado el Banco Nacional de Costa Rica con esta nueva ola de competencia*

El Banco Nacional de Costa Rica considera que la nueva competencia que ha incursionado en el mercado bancario costarricense no afecta directamente al banco porque la apertura muchas veces es beneficiosa eso lo demuestra claramente la apertura en la banca. La competencia ha posicionado a la banca estatal y principalmente al Banco Nacional.

Un ejemplo expuesto por uno de los funcionarios del banco fue que hace diez años el Banco Nacional tenía utilidades de trescientos millones de colones en un año, y

al cierre del 2006 se obtuvieron alrededor de cuarenta mil millones. Lógicamente la competencia obliga a redoblar los esfuerzos e invertir recursos pero si se hace un buen trabajo en cuanto a oferta de productos y servicio al cliente se puede salir adelante.

Por el posicionamiento señalado anteriormente, el banco lo que ha buscado es la consolidación, estableciendo para ello planes estratégicos que obligan al mejoramiento continuo y la reinversión que darán como resultado el “blindaje” financiero y de consolidación en Costa Rica.

Con la entrada en vigencia de la normativa se establecieron montos porcentuales para que los bancos realicen provisiones, ya sean estas por estimaciones de pérdidas en la cartera crediticia, por los pasivos adquiridos al momento de que los clientes depositan sus dineros en las agencias, entre otras razones. El blindaje financiero consiste básicamente en que al monto fijado por el ente regulador, el Banco Nacional realiza provisiones por porcentajes superiores a los establecidos, esto es lo que se conoce en el Banco Nacional como “reservas en exceso” o blindaje financiero que aseguran que el banco va a estar preparado ante cualquier hecho económico inesperado.

##### 5. Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado

Entre las principales fortalezas con las que cuenta este banco, está la credibilidad y el posicionamiento en la mente del ciudadano como un gran banco de confianza, con respaldo estatal, trayectoria, una amplia cobertura geográfica a nivel nacional con una amplia variedad de productos y con una plataforma tecnológica muy sólida.

Una de las principales fortalezas del banco en cuanto a productos es el caso de los microcréditos el cual es un producto por medio del cual el banco incursionó en un sector en el que nunca había trabajado formalmente brindando un excelente servicio en cuanto a comisiones, tasas y garantías fáciles de acceder.

Además el banco tiene mucha demanda de inversiones (ahorros a la vista, certificados a plazo, cuentas corrientes y títulos valores) pero también hay mucha demanda en créditos lo cual coloca al banco en todos los sectores que conforman el sector financiero costarricense.

Otra de las fortalezas del banco es el compromiso con el cliente de parte del personal que se ha logrado por medio de constantes capacitaciones, además la solidez de la plataforma tecnológica y productos de intermediación financiera novedosos así como la responsabilidad social corporativa y el trato personalizado a clientes “específicos” son aspectos que son considerados como puntos fuertes dentro de la organización.

#### *6. Retos del banco hacia el futuro*

El principal reto que ha identificado el banco consiste en mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y la capacidad de flexibilizar los productos para satisfacer mejor a los usuarios de sus servicios.

Por otro lado y como se menciona anteriormente el banco ofrece un servicio de red de puntos de venta e ingresó al segmento con una red propia, con esquemas de comisiones propios negociados con los dos gigantes mundiales de membresías en tarjetas Visa y Master Card, con el cual logro obtener el segundo puesto a nivel nacional en colocación de tarjetas, sin embargo, uno de los principales retos del banco es seguir trabajando con el fin de llegar a ser el banco numero uno a nivel nacional.

Cuadro # 11. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco Nacional de Costa Rica para enfrentar a sus competidores

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición actual del banco en comparación con la que tuvo durante el periodo de las reformas</li> </ul>	El Banco Nacional de Costa Rica esta orientado a brindar servicios que satisfagan las necesidades del cliente con tiempos de respuesta lo más óptimos posibles ajustándose a lo establecido en las normativas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para enfrentar la competencia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gerencia general estructuró en el 2005 el denominado "Proyecto Cumbre 2006-2010" el cual abarca una transformación estructural del banco, un cambio de cultura de los funcionarios y un cambio de filosofía en la atención de los clientes.</li> <li>2. Apertura de más oficinas, al igual que mejorar las condiciones de las existentes y crear productos o servicios acordes a las necesidades de los clientes.</li> <li>3. El banco además realiza estudios de mercado con el fin de desarrollar productos no explotados en mercados que hasta ahora han sido muy poco trabajados.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de productos y mercados</li> </ul>	<p>Posicionamiento de marca (Banco Nacional) en el mercado, la cobertura, historia de liderazgo y el arraigo en el esquema financiero nacional.</p> <p>Ha incursionado en nichos no explotados como por ejemplo la banca de desarrollo, la red de puntos de venta y además ha establecido gran cantidad de convenios institucionales para realizar procesos masivos de cobro de recibos y pago de planillas.</p> <p>Servicio al cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de la nueva competencia sobre el BNCR</li> </ul>	El Banco Nacional de Costa Rica no se ha visto afectado debido a que la entrada de nuevos competidores al mercado solamente provoca que el banco se sienta impulsado a crecer y mantener su posición.

Fuente: Funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica

Cuadro # 12. Fortalezas y Oportunidades del Banco Nacional de Costa Rica

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas del banco para competir en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La credibilidad y el posicionamiento en la mente del ciudadano.</li> <li>2. Fuerte demanda de inversiones (ahorros a la vista, certificados a plazo, cuentas corrientes y títulos valores) y en créditos.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> </ul>	<p>Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y la capacidad de flexibilizar los productos para satisfacer mejor a los usuarios de sus servicios.</p> <p>Seguir trabajando con el fin de llegar a ser el banco numero uno a nivel nacional en colocación de tarjetas.</p>

Fuente: Funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica

## **B. Descripción de la entrevista realizada al Banco de Costa Rica**

A continuación se describirán diferentes aspectos relacionados con la transformación que ha tenido el Banco de Costa Rica desde que se empezó a dar la apertura de la banca estatal, además de los diferentes proyectos que están implementando los funcionarios de esta institución para poder hacer frente a la creciente entrada de bancos transnacionales con amplia cobertura a nivel internacional.

Este tipo de análisis es muy importante porque permite tener una perspectiva global de las estrategias que están siguiendo los bancos estatales y en este caso el Banco de Costa Rica.

### 1. Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras

Las reformas financieras se consideraron en cierto momento un gran problema para la banca estatal, específicamente para el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica, debido a que solamente estas dos instituciones eran las que podían ofrecer cuentas corrientes a los consumidores de productos bancarios.

Con la entrada en vigencia de la reforma y una vez que el Banco Popular y las entidades financieras privadas pudieron aperturar cuentas corrientes se esperaba que se diera una gran fuga de clientes hacia otras corporaciones bancarias, sin embargo, el respaldo y garantía que brinda un banco estatal y en particular el Banco de Costa Rica produjo que esta movilización fuera mínima.

Además el Banco de Costa Rica ante la apertura realizó un cambio cultural en el cual hasta la fecha se siguen invirtiendo esfuerzos, no solo por la reforma que se dio en aquel momento sino para poder hacer frente a la creciente competencia que día a día entra al sector bancario costarricense.

Desde la apertura y hasta la fecha el banco busca constantemente un mejoramiento continuo para poder ser una organización competitiva y ofrecer servicios que se adapten a las necesidades de los clientes.

Por otra parte el Banco continúa haciendo un esfuerzo para innovar sus productos financieros y trabaja constantemente para contrarrestar el efecto de las políticas gubernamentales que atan a la banca estatal para de esta manera alcanzar el principal objetivo del Banco de Costa Rica que es llegar a ser el Banco número uno a nivel de activos en Costa Rica.

## 2. Diferenciación de este banco respecto a sus competidores

El banco ha venido creando productos innovadores para satisfacer las necesidades de sus clientes y ha intentado que sea en tiempos de respuesta cortos.

Además el banco busca ofrecer toda la variedad de productos tanto a nivel de banca personal como para la banca corporativa, es decir no busca enfocarse en un solo sector como lo hacen algunos bancos, sino que intenta ofrecer todos los productos que actualmente se encuentran en el mercado financiero de una manera eficiente.

Por otro lado el banco busca tener presencia alrededor de todo el territorio nacional por medio de la creación de nuevas oficinas en sectores donde no tiene cobertura de tal manera que pueda abarcar un amplio territorio antes que los competidores.

Además el banco concentra mucho sus esfuerzos en la contratación del personal de tal manera que elige personas preparadas que tengan la capacidad de brindar un servicio de alta calidad a los clientes de la organización.

Adicional a lo que se ha dicho el banco invierte muchos recursos en procesos de inducción con el fin de que el nuevo funcionario tenga la capacidad de brindar una excelente atención a los clientes y además constantemente esta capacitando a su personal con el fin de que estén actualizados en cuanto a los productos que ofrece el banco con el fin de que el empleado tenga la capacidad de instruir al cliente en cuanto a los servicios que podrían satisfacer las necesidades que los clientes requieren en un momento dado.

Por otra parte la confianza que las personas tienen en la banca estatal hace que el banco este bien posicionado en la mente de los consumidores de servicios bancarios.

Un elemento importante que los funcionarios opinan es un factor importante es la cobertura a nivel internacional que ha empezado a crear el banco por medio de alianzas con bancos de otros países de tal forma que el cliente pueda tener acceso a una cuenta corriente internacional y la capacidad de enviar y recibir transferencias en tiempo real.

En conclusión el banco busca diferenciarse por el servicio que brinda tanto a nivel nacional como a nivel internacional, busca tener personal capacitado orientado a servir adecuadamente a los clientes y además cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional.

3. *Estrategias del Banco de Costa Rica para enfrentar la competencia de los bancos trasnacionales*

El banco dentro de las principales estrategias que esta aplicando es la denominada telaraña de oficinas cuyo objetivo es que el banco pueda expandir sus oficinas a nivel nacional hasta los lugares más alejados y a aquellos que todavía no han sido abarcados por los competidores con el fin de lograr estar más cerca del cliente.

Además el banco esta estableciendo programas rigurosos orientados a la adecuada elección del personal que va a estar a cargo de brindarle el servicio al cliente con el fin de que sean personas preparadas capaces de brindar un buen servicio y de que ya no funcionen únicamente como proveedores de información sino como analistas financieros capaces de orientar al cliente en la elección del producto que más favorece sus necesidades.

4. *Como se ha visto afectado el Banco de Costa Rica con esta nueva ola de competencia*

Los funcionarios del Banco de Costa Rica que fueron entrevistados consideraron que el banco no se ha visto afectado por diversos elementos como por ejemplo la

solidez con la que cuenta el banco hoy en día y el posicionamiento en la mente de los clientes.

Por otra parte es importante aclarar que dentro del banco, la entrada al mercado costarricense de nueva competencia, es vista como un impulso que reta a la organización a ser más competitiva y a buscar constantemente el mejoramiento continuo por medio de la creación de productos aptos que satisfagan las necesidades de los clientes.

A pesar de que hay más organizaciones en el mercado ofreciendo sus productos, en el banco consideran que estos servicios son similares entre las diferentes organizaciones y que la diferencia es el servicio que se le da al cliente y los tiempos de respuesta.

##### 5. Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado

El Banco de Costa Rica posee diversas fortalezas, según los funcionarios entrevistados una de las más importantes es el posicionamiento en la mente del consumidor de productos financieros.

Por otra parte la credibilidad y la confianza que inspira en las personas por ser un banco estatal y por el esfuerzo que este realiza por brindar un buen servicio al cliente a pesar de las limitaciones que caracterizan la banca estatal, es una fortaleza muy importante y de la que más se está confiando la organización para sobrevivir en el mercado.

Además la cobertura a nivel nacional junto con las estrategias para expandirse aún más, son factores importantes a favor del banco que lo posicionan aún más en la mente del consumidor como un banco que busca hacer llegar sus servicios a las personas de las diferentes zonas del país con el fin de satisfacer adecuadamente las necesidades antes que los competidores.

Otra de las fortalezas del banco es el compromiso con el cliente de parte del personal que se ha logrado por medio de constantes capacitaciones, además de la

diversa variedad de horarios que ofrece el banco por medio de los cuales las personas disponen de servicios en diferentes oficinas durante un lapso de tiempo más amplio.

#### 6. Retos del banco hacia el futuro

El principal reto que ha identificado el banco consiste en mejorar su plataforma tecnológica ya que los funcionarios opinaron que lamentablemente este tiene grandes deficiencias en el cual día a día el departamento de tecnología del banco realiza grandes esfuerzos por solucionarlos, aunque el sistema no es malo, podría ser mejor en comparación con el de otras entidades.

Además el banco considera como reto importante mejorar el servicio al cliente y ampliar la cobertura de sus servicios a los diferentes sectores de la banca por medio de productos diferenciados tanto para el sector empresarial como para la banca personal.

Cuadro # 13. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco de Costa Rica para enfrentar a sus competidores

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición actual del banco en comparación con la que tuvo durante el periodo de las reformas</li> </ul>	<p>El Banco de Costa Rica busca constantemente un mejoramiento continuo para poder ser una organización competitiva y ofrecer servicios que se adapten a las necesidades de los clientes.</p> <p>Realiza esfuerzos para innovar sus productos financieros y trabaja constantemente para contrarrestar el efecto de las políticas gubernamentales que atan la banca estatal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para enfrentar la competencia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La telaraña de oficinas es una estrategia cuyo objetivo es buscar la expansión a nivel nacional, hasta los lugares más alejados y a aquellos que todavía no han sido abarcados por los competidores con el fin de lograr estar más cerca del cliente.</li> <li>2. Adecuada elección del personal que va a estar a cargo de brindarle el servicio al cliente.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de productos y mercados</li> </ul>	<p>Ha creado productos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempos de respuesta cortos.</p> <p>Ofrece toda la variedad de productos tanto a nivel de banca personal como para la banca corporativa.</p> <p>Busca tener presencia alrededor de todo el territorio nacional por medio de la creación de nuevas oficinas en sectores donde no tiene cobertura.</p> <p>Concentra sus esfuerzos en la contratación del personal.</p> <p>Cobertura que el banco tiene a nivel nacional e internacional por medio de alianzas con bancos en otros países.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de la nueva competencia sobre el BCR</li> </ul>	<p>La nueva competencia ha impulsado a la organización a ser más competitiva y a buscar constantemente el mejoramiento continuo.</p>

Fuente: Funcionarios del Banco de Costa Rica

Cuadro # 14. Fortalezas y Oportunidades del Banco de Costa Rica

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas del banco para competir en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento en la mente del consumidor de productos financieros.</li> <li>2. Credibilidad y confianza que inspira en las personas por ser un banco estatal.</li> <li>3. Cobertura a nivel nacional.</li> <li>4. Compromiso con el cliente de parte del personal.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> </ul>	<p>Mejorar la plataforma tecnológica ya que esta tiene grandes deficiencias en comparación con los sistemas de otras organizaciones.</p> <p>Mejorar el servicio al cliente y ampliar la cobertura de sus servicios tanto para el sector empresarial como para la banca personal.</p>

Fuente: Funcionarios del Banco de Costa Rica

### **C. Descripción de la entrevista realizada al Banco Popular y de Desarrollo Comunal**

A continuación en este apartado se describirán diferentes aspectos relacionados con: la transformación que ha tenido el banco en sus operaciones desde las primeras reformas financieras en los 80s, cuando empezaron a operar los primeros bancos privados, así como los diferentes proyectos que está implementando esta institución para enfrentar la ola de entrada de mega bancos al sistema bancario del país.

#### *1. Transformación que ha tenido este banco desde las primeras reformas financieras*

En los años 80s, este banco fue muy diferente a lo que es hoy en día, ya que su principal mercado fue el de la clase trabajadora. Este banco se dedicaba a brindar únicamente créditos pequeños a este sector y operaba en un mercado muy limitado.

Posteriormente, a principios de los 90s, las reformas financieras se convirtieron en una oportunidad de mejorar sus operaciones, la competencia que enfrentó no solamente por los otros bancos estatales, si no por los nuevos bancos privados, los obligo no solo mejorar la atención a sus clientes, si no a expandirse a otras actividades de financiamientos.

Actualmente este banco brinda créditos destinados a diversas actividades, desde créditos personales destinados a vacaciones, educación, gastos médicos, hasta financiamientos dirigidos a proyectos de desarrollo, microempresas, viviendas, entre otros.

#### *2. Diferenciación de este banco respecto a sus competidores*

Este banco se ha diferenciado por su flexibilidad en los créditos, a diferencia de los otros bancos estatales, los cuales se concentran en clientes grandes, el Banco Popular otorga préstamos por cualquier tipo de monto, desde 50.000 colones hasta 500 millones, y sus clientes son más variados que el de sus competidores.

3. *Estrategias del Banco Popular para enfrentar la competencia de los bancos trasnacionales*

Actualmente el banco se encuentra aplicando un programa diseñado para enfrentar tanto a los bancos estatales como a los nuevos bancos privados, este programa esta compuesto por tres diferentes componentes.

El primer componente de este programa, consiste en realizar una amplia expansión de sus operaciones a través de todo el país, esto a través de aperturas de oficinas en nuevos y en la mayoría de veces lugares remotos, esto con el objetivo de acceder a nuevos clientes.

El segundo componente de este programa, consiste en descentralizar las operaciones de este banco, para esto, se dividirá sus actividades por región, los cuales podrán realizar sus propios presupuestos, aplicar sus propias políticas e imponer sus propias condiciones en los créditos.

A través de esta estrategia, se persigue mejorar el tiempo de respuesta que el banco da a sus clientes, ya que una de sus debilidades es la rigidez en sus trámites. Mientras un gerente de alguna sucursal de Scotiabank puede decidir si mejorar o no una oferta de crédito en cuestión de minutos, un gerente del Popular debe realizar un conjunto de procedimientos para poder llevar a cabo un cambio en las condiciones de algún préstamo, por lo general este tramite se lleva a cabo en periodos de hasta 15 días.

Esta situación pone a este banco en franca desventaja con los bancos privados, ya que una de las características que tienen estos últimos es la flexibilidad en sus operaciones.

Otra estrategia que se ha planteado a través de la descentralización de sus operaciones es crear una unidad de centros de negocios, este tendrá la función de encargarse de los diferentes trámites sobre los créditos de desarrollo, el objetivo que se persigue al trasladar este sector del banco a esta unidad en específico es liberar al banco de realizar este tipo de trámites y poder dedicarse a los demás sectores de mercado en el que opera, como créditos de consumo, comercio, entre otros.

El tercer componente de este programa consiste en mejorar el servicio que brinda el banco a sus clientes. Este objetivo se pretende alcanzar a través de ciertos pasos, el primero consiste en la mejora de su plataforma tecnológica, para esto el banco invirtió la suma de 23 millones de dólares en la creación de una nueva plataforma tecnológica, el cual le va a permitir a sus clientes realizar cualquier tipo de trámite desde los hogares y desde las oficinas en el caso de las empresas. Sumado a esto, el banco pretende continuar adaptando sus programas de créditos a las necesidades específicas que presenten sus clientes y capacitar constantemente a su personal para que puedan ser poli funcionales.

4. *Como se ha visto afectado el Banco Popular con esta nueva ola de competencia*

El banco se ha visto afectado principalmente por el rezago que han tenido en cuanto a la flexibilidad en sus operaciones y decisiones, así como la plataforma tecnológica, que en comparación con sus competidores ha lucido un poco rezagado.

A raíz de esto, el banco ha perdido clientes y oportunidades de negocios, ya que las facilidades que han ofrecido sus otros competidores en cuanto a estos puntos han hecho que clientes potenciales terminen escogiendo a los otros bancos.

5. *Fortalezas que presenta el Banco para competir en el mercado*

Entre las principales fortalezas con las que cuenta este banco, está la credibilidad y el tradicionalismo que a obtenido a través de todo este tiempo, en el cual ha operado en el mercado, además que el banco cuenta con una posición muy sólida entre el sector asalariado del país

Además, el banco cuenta con los recursos provenientes del ahorro obligatorio, esta fuente de capital proveniente de los salarios y aportaciones de las empresas, constituye un medio de financiamiento con la que no cuenta ninguna otra institución en el sistema y sin ningún tipo de costo.

Otra de las fortalezas con las que cuenta este banco consiste en las alianzas estratégicas que han realizado con otras instituciones, principalmente cooperativas, a través de esto, se ha logrado una ampliación en su cartera de créditos y nuevos clientes que anteriormente no habían tenido.

6. *Retos del banco hacia el futuro*

El principal reto que ha identificado el banco consiste en mejorar la capacidad de su respuesta a los clientes, para esto necesitará cumplir y consolidar todos lo proyectos mencionados anteriormente.

Otro de los retos que posee este banco es mantener su posición dentro de la clase asalariada.

Cuadro # 15. Posición actual, diferenciación de productos, efecto de la nueva competencia y acciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para enfrentar a sus competidores

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición actual del banco en comparación con la que tuvo durante el periodo de las reformas</li> </ul>	Un banco con mejor servicio, abarcando diferentes sectores del mercado (créditos de desarrollo, personales, otros)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para enfrentar la competencia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de expansión de operaciones a través de todo el país, por medio de apertura de oficinas en lugares donde no había operado.</li> <li>2. Inversión en una nueva plataforma tecnológica, el cual brindará comodidades como la de realizar cualquier trámite desde la casa u oficina.</li> <li>3. Implementar un programa de descentralización a nivel institucional, el cual dividirá las actividades del banco en regiones, los cuales serán libres de establecer sus propios presupuestos y políticas.</li> <li>4. Establecer un centro de negocios el cual se encargará de los trámites en los créditos de desarrollo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de productos y mercados</li> </ul>	Ser un banco más flexible y abierto a los créditos, ya que prestan cualquier monto que los clientes requieran.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de la nueva competencia sobre el Banco Popular</li> </ul>	El banco se ha visto en una posición más comprometida, ya que su plataforma tecnológica y su flexibilidad en sus operaciones están por debajo de lo que ofrecen sus competidores. Debido a esto el banco a perdido oportunidades de realizar negocios con clientes potenciales.

Fuente: Funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Cuadro # 16. Fortalezas y Oportunidades del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Dimensiones	Respuestas de los entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas del banco para competir en el mercado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser un banco ampliamente conocido, con una gran reputación y credibilidad en el mercado.</li> <li>2. El ahorro obligatorio por parte de los empleados y las contribuciones de la empresa son una fuente de capital con cero costos.</li> <li>3. Alianzas realizadas con otras instituciones, los cuales le permiten ampliar su cartera crediticia.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> </ul>	Lograr todos los proyectos planeados para mitigar los efectos de la competencia.

Fuente: Funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Cuadro # 17. Cuadro comparativo de la posición actual, preparación y diferenciación de la banca estatal en relación a sus competidores

Dimensiones	Bancos		
	Banco Nacional de Costa Rica	Banco Costa Rica	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición actual de la banca en comparación con la que tuvo durante el periodo de las reformas.</li> </ul>	<p>Actualmente el Banco Nacional de Costa Rica esta orientado a realizar el máximo esfuerzo para que los tiempos de respuesta sean lo más óptimos posibles.</p>	<p>El BCR esta realizando un esfuerzo para innovar sus productos financieros y trabaja constantemente para contrarrestar el efecto de las políticas gubernamentales que atan la banca estatal.</p>	<p>El banco Popular se ha concentrado en ser un banco con un mejor servicio, abarcando diferentes sectores del mercado (créditos de desarrollo, personales, otros)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para enfrentar la competencia.</li> </ul>	<p>Apertura de más oficinas, al igual que mejorar las condiciones de las existentes, crear productos o servicios acordes a las necesidades de los clientes y realizar un esfuerzo para llevar a cabo un cambio en la mentalidad del ejecutivo del Banco Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Busca la expansión a nivel nacional hasta los lugares más alejados y a aquellos que todavía no han sido abarcados por los competidores con el fin de lograr estar más cerca del cliente.</p>	<p>Programa de descentralización a nivel institucional, el cual dividirá las actividades del banco en regiones, las cuales serán libres de establecer sus propios presupuestos y políticas.</p> <p>Establecer un centro de negocios el cual se encargará de los trámites en los créditos de desarrollo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de productos y mercados.</li> </ul>	<p>Posicionamiento de marca (Banco Nacional) en el mercado, la cobertura, historia de liderazgo y el arraigo en el esquema financiero nacional.</p> <p>Ha incursionado en nichos no explotados como por ejemplo la banca de desarrollo, la red de puntos de venta o adquirencia y además ha establecido gran cantidad de convenios institucionales para realizar procesos masivos de cobro de recibos y pago de planillas.</p>	<p>Ha creado productos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempos de respuesta cortos.</p> <p>Busca tener presencia alrededor de todo el territorio nacional por medio de la creación de nuevas oficinas en sectores donde no tiene cobertura.</p> <p>Cobertura a nivel nacional e internacional por medio de alianzas con bancos en otros países.</p>	<p>Ser un banco más flexible y abierto a los créditos, ya que prestan cualquier monto que los clientes requieran.</p>

Fuente: Funcionarios de los bancos estatales

De esta sección se puede concluir que la banca estatal para poder competir con esta nueva ola de bancos transnacionales esta apostando principalmente a lo que es la expansión de sus operaciones a nivel nacional, a la transformación de su organización y la adecuación de sus productos a las constantes necesidades de los clientes.

En cuanto a la expansión de sus operaciones a nivel nacional, los bancos nacionales están constantemente abriendo nuevas oficinas en lugares remotos donde anteriormente no tenían operaciones, esto con el objetivo de poder acceder a más clientes donde colocar sus productos.

La transformación de sus organizaciones nace con la necesidad de poder darle mayor agilidad y velocidad a sus tiempos de respuesta, un ejemplo es el Banco Popular que a través de su proyecto de descentralización de operaciones pretende brindarle más flexibilidad a sus trámites. Este cambio es importante ya que una de las principales fortalezas con la que cuenta la banca privada y en especial los bancos transnacionales es la rapidez con la que tramita los productos requeridos por los clientes.

El Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica también orientan muchos de sus esfuerzos a la apertura de nuevas oficinas en lugares donde no tienen cobertura y donde los bancos de la competencia aun no están brindando sus servicios.

De esta manera se puede ver que una de las principales estrategias de los bancos estatales está orientada a ampliar la cobertura a nivel nacional por medio de la creación de nuevas sucursales.

Cuadro # 18. Cuadro comparativo del efecto de la nueva competencia sobre la banca estatal y las oportunidades y fortalezas con las que cuentan para competir en el mercado

Dimensiones	Bancos		
	Banco Nacional de Costa Rica	Banco Costa Rica	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efecto de la nueva competencia sobre los bancos estatales.</li> </ul>	<p>En el Banco Nacional de Costa Rica consideran que no se han visto afectados debido a que la entrada de nuevos competidores al mercado solamente provoca que el banco se sienta impulsado a crecer y mantener su posición.</p>	<p>En el BCR consideran que la nueva competencia ha impulsado a la organización a ser más competitiva y a buscar constantemente el mejoramiento continuo.</p>	<p>El banco se ha visto un poco comprometido, ya que su plataforma tecnológica y su flexibilidad en sus operaciones están por debajo de los que ofrecen sus competidores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas de los bancos para competir en el mercado.</li> </ul>	<p>La credibilidad y el posicionamiento en la mente del ciudadano como un gran banco de confianza, con respaldo estatal, trayectoria, una amplia cobertura geográfica a nivel nacional con una amplia variedad de productos y con una plataforma tecnológica muy sólida.</p> <p>Fuerte demanda de inversiones (ahorros a la vista, certificados a plazo, cuentas corrientes y títulos valores) y en créditos.</p>	<p>Posicionamiento en la mente del consumidor de productos financieros.</p> <p>Credibilidad y confianza que inspira en las personas por ser un banco estatal y por el esfuerzo que este realiza por brindar un buen servicio al cliente.</p> <p>Cobertura a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Ser un banco ampliamente conocido, con una gran reputación y credibilidad en el mercado.</p> <p>El ahorro obligatorio por parte de los empleados y las contribuciones de la empresa son una fuente de capital con cero costos.</p> <p>Alianzas realizadas con otras instituciones, los cuales le permiten ampliar su cartera crediticia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades.</li> </ul>	<p>Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y la capacidad de flexibilizar los productos para satisfacer mejor a los usuarios de sus servicios.</p> <p>Seguir trabajando con el fin de llegar a ser el banco numero uno a nivel nacional en colocación de tarjetas.</p>	<p>Mejorar su plataforma tecnológica ya que lamentablemente esta tiene grandes deficiencias en comparación con los sistemas de otras organizaciones.</p> <p>Mejorar el servicio al cliente y ampliar la cobertura de sus servicios a los diferentes sectores de la banca por medio de productos diferenciados tanto para el sector empresarial como para la banca personal.</p>	<p>Lograr todos los proyectos planeados para mitigar los efectos de la competencia.</p>

Fuente: Funcionarios de los bancos estatales

Es importante tomar en cuenta que los bancos estatales se sienten muy seguros de su posición en la mente de los consumidores y basándose en esto el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco de Costa Rica toman la entrada de nuevos competidores al mercado como un impulso para volverse más competitivos y ofrecer mejores servicios a los clientes.

Por otro lado el Banco Popular reconoce que tiene debilidades que pueden afectarlo a la hora de competir como los son su plataforma tecnológica y la flexibilidad en sus operaciones los cuales son factores que podrían llevar al banco a la pérdida de clientes.

Una de las principales fortalezas de la banca estatal en relación a las privadas es la amplia cartera de productos que ofrece a los clientes, a través de estos se ofrecen diferentes condiciones las cuales se ajustan a las necesidades de los clientes, sin embargo, al depender de procesos más burocráticos en muchos casos los tiempos de respuesta no son los adecuados.

La credibilidad y la confianza de los clientes en la banca estatal es un factor importante que los bancos toman en cuenta como un elemento importante para subsistir en el mercado financiero costarricense.

Además los bancos estatales invierten mucho en sus plataformas tecnológicas las cuales son otros de los elementos que utilizan para brindar mejores servicios a los clientes a diferencia del Banco de Costa Rica para el cual la mejora en relación a la plataforma tecnológica representa uno de sus mayores retos.

Lograr mejores tiempos de respuesta, productos más flexibles y una amplia cobertura a nivel nacional son las principales oportunidades con las que cuentan los bancos estatales y junto con las fortalezas que cada uno presenta esperan mantener su posición en el mercado financiero costarricense.

## **XII. Conclusiones**

- La adquisición de bancos privados consolidados y de la sólida presencia en el mercado bancario costarricense, así como las alianzas estratégicas, ha sido la táctica que han seguido los bancos transnacionales en los últimos años para penetrar y expandir sus actividades en el sistema costarricense y al mismo tiempo competir con los bancos estatales.

A través de estas adquisiciones los bancos transnacionales han perseguido diferentes objetivos. Por un lado, tenemos Scotiabank que busco convertirse en el banco privado número uno del país a través de la adquisición de Interfín, ya que este último era quien lideraba este sector de la banca privada, HSBC por otra parte busco un banco posicionado a nivel de Centroamérica el cual calzara con las características de sus operaciones y le permitiera expandir sus actividades a diferentes países de la región, y por ultimo el grupo BAC – Credomatic busco realizar una alianza con GE Money para poder ofrecer un nuevo producto a sus clientes, el cual consiste en créditos instantáneos y pequeños a través de esta institución, ya que este mercado no lo atiende el grupo.

Todas estas adquisiciones y alianzas les han dado a estos bancos globalizados una nueva dimensión en el mercado bancario costarricense, son bancos con una mayor presencia y con acceso a una mayor cantidad de clientes listos para ofrecer sus productos y condiciones.

- Los bancos transnacionales, principalmente Scotiabank y HSBC son instituciones más fuertes que los demás bancos que componen el sistema bancario, ya que cuentan con un gran capital de operación debido en gran parte a la internacionalización de sus actividades, al tener operaciones en más de 50 países y contar con millones de clientes, estos pueden captar más recursos a bajos costos y contar con ellos para fabricar su capital de operación. Mientras los bancos nacionales captan únicamente en

un mercado compuesto por 4 millones de personas, una tercera parte del total de clientes del Scotiabank.

Esa diferencia en las asimetrías de sus actividades hace que los bancos transnacionales puedan ofrecer productos a más bajo costo que sus competidores.

- Actualmente los bancos transnacionales están aplicando estrategias de diferenciación de productos en sus créditos ofrecidos al público, son opciones con tasas de intereses más bajas que la del resto de sus competidores y con condiciones diferentes a las ofrecidas por los otros bancos. Estos incluyen condiciones como tasas muy bajas y fijas durante los primeros años, opciones de tasas escalonadas donde incluyen la tasa básica pasiva mas una tasa ínfima y tratos preferenciales a sus clientes con tasas aun más bajas de lo que ellos ofrecen en el mercado general, además del ofrecimiento de créditos diseñados de acuerdo a las necesidades de los clientes. Todo esto hace que estos bancos se conviertan en instituciones más atractivas a la vista del público en general.
- Los bancos estatales han dirigido sus estrategias para mitigar los efectos de la competencia impuestos por estos mega bancos a través de la expansión de sus sucursales a todo el territorio nacional, para así poder acceder a nuevos clientes, así como aplicar cambios en su organización, estos bancos están apostando al cambio en sus plataformas tecnológica para mejorar la calidad de su servicio. Además estas instituciones han realizado diferentes alianzas con otras instituciones para así expandir sus actividades en toda la región centroamericana.
- Las estrategias establecidas por los bancos públicos no atacan la principal amenaza de estos bancos con respecto a los privados, y es la diferencia en la magnitud de sus operaciones, la diferencia de capitales hace que estos grandes conglomerados puedan establecer diferencias y condiciones que los públicos no puedan igualar, en otras palabras aunque los bancos estatales ofrezcan un servicio mejorado no podrán competir con las bajas tasas de interés que brindan los bancos transnacionales.

- Los bancos transnacionales tienen aun un gran reto pendiente, el cual consiste en ganarse la confianza del público costarricense, en este sentido aún está por debajo de la banca estatal, ya que los tres principales bancos públicos mantienen el 70% de la cartera de crédito colocada en el mercado.
- Los bancos transnacionales tienen mejores opciones en la banca personal con garantía hipotecarias, los créditos destinados a consumo, vivienda y prendarios por lo general están dos puntos porcentuales por debajo de los bancos estatales.

### **XIII. Recomendaciones**

- Se recomienda realizar estudios sobre la evolución que han tenido los bancos privados estudiados en otros países, especialmente en aquellos países que tuvieron o tienen hoy en día bancos estatales, esto con el fin de visualizar el efecto causado por la competencia en sectores claves como cartera de crédito colocada, ranking de bancos que componen dicho sistema y participación en el mercado.

De acuerdo con el estudio realizado, los bancos globalizados tienen como estrategia ofrecer mejores condiciones y tasas que los regionales, sería importante observar que efecto ha tenido esta diferenciación en otros mercados, si esto ha logrado trasladar la mayoría de créditos colocados a las manos de los bancos transnacionales o si por el contrario la tradicionalidad y credibilidad de los bancos públicos imperó en ese mercado.

- Otra recomendación es analizar los productos ofrecidos tanto por los bancos nacionales como por los transnacionales con el fin de poder evaluar las diferencias que ofrecen estas organizaciones.

#### XIV. Bibliografía

##### *Libros consultados:*

- Aaker David A. y Day George S. (1991) Investigación de Mercados. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Barrantes Echevarria, Rodrigo. (2003). Investigación “Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo”. Primera edición, San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Bassi E. (2001). Globalización de negocios: construyendo estrategias competitivas. México: Limusa Noriega Editores.
- León Rojas, A. (2000). Mercados Financieros Internacionales: Globalización Financiera y Fusiones Bancarias-
- Stoner J y Freeman R. (1996). Administración. México: Prentice Hall

##### *Revistas consultadas*

- Brenes L. (2000). Nuevas Tendencias organizacionales. Revista actualidad económica. 1(227). 60-63.
- Cabezas Bolaños S. (2006). Bancos de lleno en la competencia por el dinero plástico. Revista actualidad económica. 1 (336). 39-40.
- Durán V. (2007). Ranking de grupos financieros, se acelera colocación de préstamos. Revista actualidad económica. 1 (356). 39-49.
- Márquez Y. (2003). Banistmo, nace un gigante. Actualidad económica. Revista actualidad económica. 1 (278). 16 - 17
- Mata Solano, A (2006). Banco Popular y de desarrollo personal, Actualidad económica. (edición 345). 54-58.

##### *Base de datos consultada*

- En defensa de la globalización. (2001). [Base de Datos]. Disponible en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4362391&lang=es&site=ehost-live>. (2007. 14 de Agosto).

- Álvarez Desanti, A (1999). Competencia en el sistema financiero. Periódico el financiero.

## **XV. Anexos**

## Anexo # 1

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco HSBC (antiguo Banex)

- ¿Porque HSBC escogió Banex?
- ¿Como encaja Banex en la estrategia de crecimiento de HSBC?
- ¿En que sector del mercado puso HSBC su atención en el momento en que incursiono en el mercado bancario costarricense?
- ¿Cuales fueron las primeras acciones que tomo el banco para posicionarse y ganar clientes en el mercado?
- ¿Cuales son los objetivos que perseguirá el banco una vez posicionado en el mercado?
- ¿Cual fue el motivo por el cual HSBC decide entrar hasta ahora al mercado bancario Costarricense?
- ¿Cual es la diferenciación que presenta el banco con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
- ¿Existe algún mercado específico en el que se concentrara HSBC?, de ser así, ¿cual es y porque ese segmento?
- ¿Cual es la opinión que se tiene en el banco acerca de la competencia que tienen en el mercado?
- ¿Cuales son las principales fortalezas con las que cuenta el banco para operar en el mercado?
- ¿Cuales son los retos que tiene aun pendientes el banco para operar en el mercado bancario costarricense?
- ¿Cuales son las acciones que tomara el banco para superar dichos obstáculos?

- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo # 2

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco Interfín

- ¿Porque si Scotiabank ya existía en el mercado, decidió adquirir Interfín?
- ¿Como encaja Interfín en la estrategia de crecimiento de Scotiabank?
- ¿Cuáles fueron las primeras acciones que ha tomado Scotiabank una vez que adquirió al banco Interfín?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue Scotiabank con esta adquisición?
- ¿Cuales son las acciones que pretende el banco implementar para expandirse en el mercado costarricense?
- ¿Adoptará el Banco Interfín el nombre e imagen de Scotiabank al igual que lo ha hecho Banex con el nombre HSBC?
- ¿Cual es la diferenciación del banco con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
- ¿Existe algún mercado en el que se concentra Scotiabank, de ser así, cual es y porque ese segmento?
- ¿Cual es la opinión que se tiene en el banco acerca de la competencia que tienen en el mercado?
- ¿Cuales son las principales fortalezas con las que cuenta el banco para operar en el mercado?
- ¿Cuales son los retos que tiene Scotiabank para operar en el mercado?
- ¿Cuales son las acciones que tomara el banco para superar dichos obstáculos?
- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

### Anexo # 3

#### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco BAC San José

- ¿Porque se dio este acuerdo entre GE Money y Bac San José?
- ¿Cuáles son las características de este acuerdo?
- ¿Como ayudara al Bac San José el acuerdo alcanzado con GE Money?
- ¿Donde ha puesto la atención GE Money en el mercado bancario Costarricense?
- ¿Cómo ha cambiado el Bac San José después de alcanzar este acuerdo con GE Money?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue GE Money y Bac San José con esta adquisición?
- ¿Cuales son los objetivos que perseguirá GE Money en el mercado costarricense?
- ¿Cual es el motivo por el cual GE Money decide entrar hasta ahora al mercado bancario Costarricense?
- ¿Adoptará el Bac San José el nombre e imagen de GE Money al igual que lo ha hecho Banex con el nombre HSBC?
- ¿Cual es la diferenciación del BAC San José con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
- ¿Existe algún mercado en el que se ha concentrado BAC San José, de ser así, cual es y porque ese segmento?
- ¿Cual es la opinión que se tiene en el banco acerca de la competencia que tienen en el mercado?
- ¿Cuales son las principales fortalezas con las que cuenta el banco para operar en el mercado?
- ¿Cuales son los retos que tiene BAC San José para operar en el mercado?

- ¿Cuales son las acciones que tomara el banco para superar dichos obstáculos?
- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo # 4

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco Cuscatlán

- ¿Porque Citigroup escogió Cuscatlán?
- ¿Como encaja Cuscatlán en la estrategia de crecimiento de Citigroup?
- ¿Como ayudara al banco Cuscatlán el acuerdo alcanzado con Citigroup?
- ¿Donde ha puesto la atención Citigroup en el mercado?
- ¿Cuáles fueron las primeras acciones que ha tomado Citigroup una vez que adquirió al Banco Cuscatlán?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue Citigroup con esta adquisición?
- ¿Cuales son las acciones que pretende el banco implementar para posicionarse y ganar clientes en el mercado Costarricense?
- ¿Cuales son los objetivos que perseguirá el banco una vez posicionado en el mercado?
- ¿Cual es el motivo por el cual Citigroup decide entrar hasta ahora al mercado bancario costarricense?
- ¿Adoptará el Banco Cuscatlán el nombre e imagen de Citigroup al igual que lo ha hecho Banex con el nombre HSBC?
- ¿Cual es la diferenciación del banco con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
- ¿Existe algún mercado en el que se concentrara Citigroup, de ser así, cual es y porque ese segmento?
- ¿Cual es la opinión que se tiene en el banco acerca de la competencia que tienen en el mercado?

- ¿Cuales son las principales fortalezas con las que cuenta el banco para operar en el mercado?
- ¿Cuales son los retos que tiene Citigroup para operar en el mercado?
- ¿Cuales son las acciones que tomara el banco para superar dichos obstáculos?
- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo # 5

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco Nacional de Costa Rica

- ¿Cual es la posición que tiene el banco actualmente en comparación con la posición que tuvo antes de las reformas financieras?
  1. Características del servicio.
  2. Productos financieros brindados.
  3. Objetivos que persiguen.
  
- ¿Como se ha venido preparando el banco para enfrentar el creciente número de competidores que han incursionado en el mercado?
  
- ¿Cual es la diferenciación del Banco Nacional con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
  
- ¿Como ha afectado la creciente competencia al Banco Nacional?
- ¿Esta el Banco Nacional capacitado para competir no solamente con los bancos privados sino además con los otros bancos estatales?
- ¿Que medidas ha adoptado el banco para poder competir en el mercado?
- ¿Como se diferencia este banco con respecto a sus competidores?
- ¿Cuales son las fortalezas del banco que le permitirán sobrevivir en el mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias de expansión que ha tenido el banco en los últimos años?

- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo # 6

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco de Costa Rica

- ¿Cual es la posición que tiene el banco actualmente en comparación con la posición que tuvo antes de las reformas financieras?
  1. Características del servicio.
  2. Productos financieros brindados.
  3. Objetivos que persiguen.
  
- ¿Como se ha venido preparando el banco para enfrentar el creciente numero de competidores que han incursionado en el mercado?
  
- ¿Cual es la diferenciación del Banco de Costa Rica con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros y cuentas corrientes.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
  
- ¿Como ha afectado la creciente competencia al Banco de Costa Rica?
- ¿Esta el Banco de Costa Rica capacitado para competir no solamente con los bancos privados sino además con los otros bancos estatales?
- ¿Que medidas ha adoptado el banco para poder competir en el mercado?
- ¿Como se diferencia este banco con respecto a sus competidores?
- ¿Cuales son las fortalezas del banco que les permitirá sobrevivir en el mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias de expansión que ha tenido el banco en los últimos años?

- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo # 7

### Entrevistas realizadas a funcionarios bancarios del Banco Popular de Desarrollo y Crédito

- ¿Cual es la posición que tiene el banco actualmente en comparación con la posición que tuvo antes de las reformas financieras?
  1. Características del servicio.
  2. Productos financieros brindados.
  3. Objetivos que persiguen.
  
- ¿Como se ha venido preparando el banco para enfrentar el creciente número de competidores que han incursionado en el mercado?
- ¿Cual es la diferenciación del Banco Popular con respecto al resto de competidores en el mercado?
  1. Diferenciación en los productos financieros que ofrecen:
    - Prestamos bancarios.
    - Cuentas de ahorros.
    - Opciones de inversión.
    - Otros servicios (Alianzas con otras instituciones, otras).
  
  2. Diferenciación en la plataforma tecnológica.
  
- ¿Como ha afectado la creciente competencia al Banco Popular?
- ¿Esta el Banco Popular capacitado para competir no solamente con los bancos privados sino además con los otros bancos estatales?
- ¿Que medidas ha adoptado el banco para poder competir en el mercado?
- ¿Como se diferencia este banco con respecto a sus competidores?
- ¿Cuales son las fortalezas del banco que les permitirá sobrevivir en el mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias de expansión que ha tenido el banco en los últimos años?

- ¿Cuáles son los principales productos financieros que brinda el banco y en que se diferencian de los ofrecidos por los competidores en el mercado bancario costarricense?

## Anexo 8

### **Funcionarios entrevistados en HSBC**

- Geanina Alfaro Moya. (Gerente)
- Edgardo Alfaro. (Área de crédito)

### **Funcionarios entrevistados en Scotiabank**

- Luis Arce Hidalgo (Gerente)

### **Funcionarios entrevistados en Bac San José**

- Roberto Barnett Marengo (Gerente).
- Maricella Moya Madriz (Gerente).

### **Funcionarios entrevistados en el Banco Nacional de Costa Rica**

- Marcos Sánchez Alvarado. (Gerente)
- Jimmy Briceño (Área de crédito).

### **Funcionarios entrevistados en el Banco de Costa Rica**

- Erick Rodríguez Hernández (Gerente).
- Gilberth León Thompson (Gerente).

### **Funcionarios entrevistados en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal**

- Adolfo Berrocal Mora (Gerente).