

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas



Seminario Gerencial para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas

***“Influencia de las estrategias bancarias en la elección de los clientes y en sus  
indicadores financieros para el primer semestre del 2012”***

Elaborado por:

Greivin Aguilar Pereira

Erika Herrera Rodríguez

Michael Orozco Navarro

Andrea Telles Campos

Mauricio Vega Garro

Profesor Asesor:

Alejandro Elizondo Castillo

**San José, I Semestre del 2012**

## ***Dedicatoria***

*A Dios por permitirnos concluir nuestra meta, guiar nuestros pasos e iluminar nuestros pensamientos.*

*A nuestros padres, por el apoyo incondicional que siempre nos brindaron.*

## *Agradecimientos*

*A nuestros familiares, por sus palabras de aliento que nos ayudaron a salir adelante a pesar de los obstáculos.*

*Al profesor Alejandro Elizondo, por orientarnos durante el proyecto.*

*Y en general, a quienes a lo largo de toda nuestra carrera de una u otra forma colaboraron para que hoy estemos recogiendo los frutos de todo lo sembrado en estos años de esfuerzo y dedicación*

## Tabla de Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION</b>	<b>16</b>
<b>A. Planteamiento del Problema</b>	<b>16</b>
<b>B. Justificación del Estudio</b>	<b>16</b>
<b>C. Objetivos</b>	<b>17</b>
1. Objetivo General:	17
2. Objetivos Específicos:	17
<b>D. Alcance y Limitaciones</b>	<b>18</b>
3. Alcance:	18
4. Limitaciones:	18
✓ Acceso a la Información:	18
✓ Elección de “La muestra”:	18
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>A. Historia de la Banca Comercial en Costa Rica</b>	<b>20</b>
1. Creación de los primeros bancos costarricenses.	21
a. Banco Anglo Costarricense	21
b. Creación del Banco de la Unión (1877) (Banco de Costa Rica)	22
c. Creación del Banco Internacional de Costa Rica (Banco Nacional de Costa Rica)	23
d. Creación del Banco Crédito Agrícola de Cartago	24
2. Desarrollo histórico de la banca central	25
3. Funciones de la Banca Central	25
4. La Nacionalización de la Banca	26
a. Marco histórico de la nacionalización bancaria	26
b. Concepto	27
5. La Banca privada	27
6. Evolución del Sistema Financiero y Bancario en los últimos 25 años	28
7. Perspectivas del Sistema Bancario Costarricense para los próximos 25 años.	31
<b>B. ¿Qué es un Servicio?</b>	<b>32</b>

<b>C. ¿Qué es un producto Bancario?</b>	<b>33</b>
<b>D. Planificación Estratégica</b>	<b>33</b>
1. Contenido del Plan estratégico	34
<b>E. Estrategias</b>	<b>35</b>
1. Concepto	35
2. Tipos de Estrategias	36
a. Estrategias de Precios	38
b. Estrategia de prestación de servicios	39
c. Estrategia de Comunicaciones	40
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>43</b>
<b>A. Tipo de investigación</b>	<b>43</b>
<b>B. Sujetos de Estudio</b>	<b>45</b>
<b>C. Fuentes de Información</b>	<b>45</b>
1. Fuente de Información Primaria	45
2. Fuente de Información Secundaria	45
<b>D. Técnicas de Investigación</b>	<b>46</b>
1. Diseño de los instrumentos	46
a. Cuestionario	46
<b>E. Procedimientos de recolección de información</b>	<b>47</b>
<b>F. Diseño de la Muestra</b>	<b>48</b>
1. Tipo de Muestra	48
2. Método de Muestreo	48
3. Tamaño de la muestra	49
<b>G. Variables de Estudio</b>	<b>49</b>
<b>H. Procesamiento y análisis de la Información</b>	<b>50</b>
<b>SITUACION ACTUAL DE LOS BANCOS</b>	<b>52</b>
<b>A. Banco de Costa Rica</b>	<b>52</b>
<b>B. Banco Nacional</b>	<b>52</b>

<b>C. Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	<b>53</b>
<b>E. Banca Promérica</b>	<b>55</b>
<b>F. Banco Scotiabank</b>	<b>55</b>
<b>G. Bac San José</b>	<b>56</b>
<b>H. HSBC</b>	<b>57</b>
<b>I. Banco Lafise</b>	<b>58</b>
<b>J. CITI</b>	<b>58</b>
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACION</b>	<b>60</b>
<b>A. Sector Bancario</b>	<b>60</b>
<b>B. Usuarios de Bancos Públicos</b>	<b>61</b>
1. Productos utilizados	62
2. Razón de Elección	64
3. Satisfacción por el Banco Público	65
4. Percepción de los productos y servicios en la banca privada	66
5. Atributo deseado en la banca privada	67
<b>C. Usuarios de Bancos Privados</b>	<b>69</b>
6. Preferencia de bancos privados	69
7. Producto utilizado por banco	70
8. Razón de elección del banco	71
9. Satisfacción por el banco	73
10. Percepción de productos y servicios de la banca pública	74
11. Atributo deseado en la banca pública	75
<b>D. Usuarios de Bancos Públicos y Privado</b>	<b>77</b>
12. Bancos públicos y privados más utilizados	77
13. Productos utilizados por sector bancario	78
14. Percepción sobre productos de banca pública y privada	81
15. Razones por las que se escogió la banca pública	83
16. Razones por las que se escogió la banca privada	85
<b>ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS BANCARIAS</b>	<b>88</b>

A. Banco de Costa Rica	89
B. Banco Nacional	91
C. Banco Popular y de Desarrollo Comunal	94
D. Bancrédito (Banco Crédito Agrícola de Cartago)	95
E. Banco Promérica	97
F. Scotiabank	99
G. Bac San José	101
H. HSBC	102
I. Lafise	103
J. CITI	104
<b>CRUCES DE VARIABLES</b>	<b>107</b>
A. Distribución según Genero, Sector y Banco	107
B. Distribución según Ingreso, Sector y Banco	109
C. Distribución según Edad y Sector	111
D. Distribución según Edad y Sector	111
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>115</b>
A. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rotación del Activo Productivo" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	115
B. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rotación del Activo Total" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	117
C. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Margen de Utilidad Bruta" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	118
D. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rendimiento Sobre el Capital" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	121

E. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Razón de Endeudamiento" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	122
F. Análisis de ranking ordenados según "El Tamaño de sus Activos Totales" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	124
G. Análisis de ranking ordenados según "El Tamaño de la Cartera de Crédito" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	126
H. Análisis de ranking ordenados según "El Ingreso Total" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	128
I. Análisis de ranking ordenados según su "Utilidad Neta" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.	131
<b>CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS</b>	<b>136</b>
A. Conclusiones	136
B. Líneas futuras	138
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>140</b>
A. Libros Consultados:	140
B. Direcciones Electrónicas Consultadas:	141
C. Revistas Consultadas (artículos)	142
D. Otras fuentes de Información Consultada	143
<b>Anexo 1</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice N° 1</b>	<b>153</b>

## Índice de Cuadros

Cuadro N°1	Sector bancario elegido por las personas encuestadas_____	60
Cuadro N°2	Preferencia de bancos públicos _____	61
Cuadro N°3	Productos utilizados por Bancos públicos _____	63
Cuadro N°4	Razón de Elección _____	64
Cuadro N°5	Satisfacción por el Banco público _____	65
Cuadro N°6	Percepción de los productos y servicios en la banca privada _____	66
Cuadro N°7	Atributo deseado en la banca privada _____	68
Cuadro N°8	Preferencia de bancos privados _____	69
Cuadro N°9	Producto utilizado por bancos privados _____	70
Cuadro N°10	Razón de elección del Banco _____	72
Cuadro N°11	Satisfacción por el banco privado _____	73
Cuadro N°12	Percepción de productos y servicios de la banca pública _____	74
Cuadro N°13	Atributo deseado en la banca _____	76
Cuadro N°14	Bancos públicos y privados más utilizados _____	77
Cuadro N°15	Productos utilizados por sector bancario _____	79
Cuadro N°16	Percepción sobre productos de banca pública y privada _____	81
Cuadro N°17	Razones por las que se escogió la banca pública _____	83
Cuadro N°18	Razones por las que se escogió la banca privada _____	85
Cuadro N°19	Distribución según Género, Sector y Banco _____	108
Cuadro N°20	Distribución según Ingreso, Sector y Banco _____	110
Cuadro N°21	Distribución según Edad y Sector _____	112
Cuadro N°22	Análisis del Indicador Rotación del Activo Productivo para los Cierres 08-11 _____	116
Cuadro N°23	Análisis del Indicador Rotación del Activo Total para los Cierres Fiscales de 08-11 _____	117
Cuadro N°24	Análisis del Indicador Margen de Utilidad Bruta para los cierres 08- 11 _____	119
Cuadro N°25	Análisis del Indicador Rendimiento Sobre el Capital para los Cierres de 08-11 _____	121
Cuadro N°26	Análisis del Indicador "Razón de Endeudamiento" para los Cierres 08-11 _____	123
Cuadro N°27	Ranking en millones de colones según sus Activos Totales del período 08-11_____	125

Cuadro N°28	Posición en el ranking según el tamaño de sus Activos Totales del período 08- 11_ _ _	126
Cuadro N°29	Ranking en millones de colones según su Cartera de de crédito para 08-11_ _ _ _ _	127
Cuadro N°30	Posición en el Ranking su cartera de crédito del período 08-11_ _ _ _ _	128
Cuadro N°31	Ranking en millones de colones según su Ingreso Total de crédito para 08-11_ _ _ _	129
Cuadro N°32	Posición en el Ranking su Ingreso Total del período 08-11_ _ _ _ _	130
Cuadro N°33	Ranking en millones de colones según su Utilidad Neta para 08-11_ _ _ _ _	132
Cuadro N°34	Posición en el Ranking su Utilidad Neta del período 08-11_ _ _ _ _	133

## Índice de Gráficos

Gráfico N°1	Sector bancario elegido por las personas encuestadas	60
Gráfico N°2	Preferencia de bancos públicos	62
Gráfico N°3	Productos utilizados por Bancos públicos	63
Gráfico N°4	Razón de Elección	65
Gráfico N°5	Satisfacción por el Banco público	66
Gráfico N°6	Percepción de los productos y servicios en la banca privada	67
Gráfico N°7	Atributo deseado en la banca privada	68
Gráfico N°8	Preferencia de bancos privados	70
Gráfico N°9	Producto utilizado por bancos privados	71
Gráfico N°10	Razón de elección del Banco	72
Gráfico N°11	Satisfacción por el banco privado	73
Gráfico N°12	Percepción de productos y servicios de la banca pública	75
Gráfico N°13	Atributo deseado en la banca	76
Gráfico N°14	Bancos públicos y privados más utilizados	78
Gráfico N°15	Productos utilizados por sector bancario	80
Gráfico N°16	Percepción sobre productos de banca pública y privada	82
Gráfico N°17	Razones por las que se escogió la banca pública	84
Gráfico N°18	Razones por las que se escogió la banca privada	86
Gráfico N°19	Análisis del Indicador Rotación del Activo Productivo para los Cierres 08-11	116
Gráfico N°20	Análisis del Indicador Rotación del Activo Total para los Cierres Fiscales de 08-11	118
Gráfico N°21	Análisis del Indicador Margen de Utilidad Bruta para los cierres 08-11	120
Gráfico N°22	Análisis del Indicador Rendimiento Sobre el Capital para los Cierres de 08-11	122
Gráfico N°23	Análisis del Indicador "Razón de Endeudamiento" para los Cierres 08-11	124

## INTRODUCCIÓN

Los consumidores costarricenses tienen a su alcance una gran variedad de entidades bancarias para satisfacer sus necesidades. Lo difícil es determinar cuál es la más conveniente. Esto dependerá, de las metas y circunstancia de cada individuo. Como cada persona es diferente, así mismo son sus necesidades bancarias.

Los diversos productos y servicios deben no solo de llegar de manera adecuada a sus consumidores sino también crear un impacto tal, que el cliente pueda tener presente en su mente a esa entidad financiera y al mismo tiempo a la oferta de productos que se ofrecen y un medio determinante para hacerlo es mediante el uso de diferentes estrategias de mercado y financieras, en este caso en específico, las que pueden ser aplicables al sector bancario, por estas razones es que en ésta investigación exploraremos los diferentes tipos de estrategias que según la naturaleza y los objetivos de un banco se pueden implementar para alcanzar los mismos, sobre este tema nos referiremos en el marco teórico.

Al profundizar un poco más en este campo, surge la interrogante sobre si las estrategias aplicadas por los bancos influyen o inciden directamente en un cliente para que éste elija a una entidad financiera en específico.

Por lo anterior, en esta investigación se pretende estudiar las verdaderas razones, por las cuales los usuarios bancarios eligen sus bancos, si lo hacen por sus productos ó servicios, o bien por las estrategias implementadas por las entidades, lo que se pretende es ofrecer un aporte importante en éste sector que actualmente se encuentra en expansión.

Con el fin de facilitar su comprensión, el documento consta de nueve capítulos, planteados de la siguiente forma:

Capítulo I, Generalidades de la Investigación: en este capítulo se presenta la justificación del estudio, planteamiento del problema, los objetivos y los alcances y limitaciones.

Capítulo II, Marco Teórico: se presenta, con base en fuentes bibliográficas, la teoría y conceptos sobre los cuales se sustenta el proyecto, con el fin de tener un mayor entendimiento de la investigación realizada.

Dentro de éstos se encuentran la historia y evolución de la Banca de Costa Rica, el concepto y tipos de estrategias y otros temas relacionados.

Capítulo III, Metodología de la Investigación: se muestran los elementos relacionados con la metodología utilizada para realizar la investigación como: tipos de investigación, fuentes y sujetos de información, técnicas de investigación, diseño de la muestra y procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV, Situación Actual de los Bancos, se plantea una breve descripción de los bancos, así como su misión y visión respectiva, con el fin de tener un panorama global de los mismos.

Capítulo V, Análisis de la Información, se plantea los principales hallazgos de la investigación, resultado de la aplicación de las encuestas dirigidas a usuarios bancarios.

Capítulo VI, Análisis de las Estrategias Bancarias, El Análisis se realizara con base al cuadro N° 1 “Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional d Colombia, así de acuerdo con las estrategias del enfoque del libro Marketing y Dirección Estratégica en la Banca del autor Derek F. Channon, las cuales son: Estrategia de Precios de un banco, Estrategia de prestación de servicios, Estrategia de comunicación.

Capítulo VII, Corresponde al cruce de las variables, con el objetivo de profundizar más en el estudio, y así complementar el análisis de los datos.

Capítulo VIII, Este apartado corresponde al análisis de los indicadores financieros de diez bancos, de ambos sectores bancarios para el periodo correspondiente del 2008-2011.

Capítulo IX, En este capítulo se presentan las diferentes conclusiones y líneas futuras que se derivaron del análisis realizado en la investigación.

Capítulo X, Finalmente se presenta la bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación.

## **CAPITULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

---

El este capítulo se presentan los aspectos que dan origen a la investigación, contiene el planteamiento del problema, justificación, los objetivos generales y los específicos. Así mismo se expondrán los alcances y las limitaciones que se presentaron durante la investigación.

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

### A. Planteamiento del Problema

¿Qué estrategias utilizan la banca pública y privada que inciden directamente en la elección de un cliente por los bancos, y en sus indicadores financieros, para el primer semestre del año 2012?

### B. Justificación del Estudio

Captar la atención de un usuario hasta lograr convertirlo en cliente es un asunto de gran importancia para directivos de los bancos, sobre todo si se tiene en cuenta el comportamiento de las personas, no existe una entidad bancaria perfecta para todos, lo idóneo de sus productos ó servicios depende de las necesidades del usuario.

La transformación y evolución del mercado hacen necesario la creación de nuevas estrategias, las mismas exigen una forma distinta de gestión: financiera, de recurso humanos, de marketing, y de los recursos materiales; en definitiva, una manera de concebir el planteamiento estratégico de un banco.

Es importante que cuando se diseñen las estrategias de los productos y servicios tenga como objetivo primordial satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Entendemos que este consumidor ó cliente, es el punto vital para cualquier empresa o institución, sin él, no habría razón de ser para los negocios.

En Costa Rica a pesar de ya existe un estudio (Banca pública: virtudes y pecados, artículo publicado en el sitio web de “El Financiero” disponible en: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2012/febrero/26/enportada3074446.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/febrero/26/enportada3074446.html) (ver anexo 1) que indica datos sobre la frecuencia de ahorro, uso de los servicios bancarios, conocimiento y opinión sobre los bancos. Así mismo también reveló el ranking de los bancos más conocidos, la distribución en la tenencia de depósitos y los hábitos bancarios de los costarricenses.

Sin embargo, el estudio descrito no contiene información detallada de las razones por las cuales las personas deciden ser clientes de determinada entidad bancaria, así mismo si las estrategias implementadas de cada banco, influyen directamente en atraer a este público.

Por lo anterior, vimos una gran oportunidad para realizar un estudio que comprendiera estas áreas y al mismo tiempo, analizar si esas estrategias han tenido un impacto a nivel financiero que permita darle un mejor posicionamiento o una mayor solidez a las entidades bancarias.

### **C. Objetivos**

#### **1. Objetivo General:**

Comprobar si las estrategias que utilizan la banca pública y privada inciden directamente en la elección de un cliente por los bancos, y en sus indicadores financieros, para el primer semestre del año 2012.

#### **2. Objetivos Específicos:**

- a) Identificar las estrategias, productos y servicios que los bancos públicos y privados ofrecen al público.
- b) Conocer sobre la percepción, grado de satisfacción y elección sobre los productos y servicios que proporcionan los bancos.
- c) Valorar si la estrategia aplicada por los bancos es congruente con su filosofía.
- d) Identificar el impacto de las estrategias de los bancos en sus indicadores financieros.

## **D. Alcance y Limitaciones**

### **3. Alcance:**

El alcance de la investigación abarca los usuarios de los bancos públicos ó privados, con el fin de conocer si las estrategias utilizadas por los bancos inciden en la elección de los clientes. Se seleccionaron diversos bancos de ambos sectores para efectuar el estudio.

### **4. Limitaciones:**

Para la realización de esta investigación se dieron varias limitaciones, a continuación se mencionan:

- ✓ **Acceso a la Información:** específicamente para determinar las estrategias empleadas por cada entidad financiera, ya que éstas entidades suelen ser conservadoras en cuanto a los detalles y resultados obtenidos, por lo que se debió emplear diferentes métodos para conseguir dicha información, como por ejemplo visitas a sucursales, búsquedas y análisis de sus páginas web, revisión de sus misiones, visiones y objetivos, publicidad, enfoques, entre otros.
  
- ✓ **Elección de “La muestra”:** se requirió utilizar un muestreo por conveniencia, lo cual limita los resultados que hubiesen sido obtenidos con la aplicación de un muestreo probabilístico, que implica un mayor número de encuestas, ésta limitante se da por la naturaleza propia de el trabajo y por la cantidad de personas disponibles para recaudar los datos, además este muestreo también será empleado en cuanto a la zona geográfica, ya que se enfoca al Gran Área Metropolitana, y no abarca a otros lugares más alejados, los cuales podrían brindar información relevante en la investigación.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

---

En este capítulo se describen temas relacionados a la historia de la Banca Comercial en Costa Rica, evolución y creación de la Banca Central. Así mismo conceptos de productos y servicios bancarios, tipos de estrategias y otros temas relacionados. Se pretende describir los aspectos teóricos afines con el estudio para la comprensión de la investigación efectuada.

## MARCO TEÓRICO

### A. Historia de la Banca Comercial en Costa Rica

La expansión del cultivo de café que se dio de 1843 a 1870 fue la principal causa que originó cambios en los patrones, tanto de financiamientos como socioeconómicos y políticos del país. Se dio el fortalecimiento de la clase hegemónica: los cafetaleros, los mismos tomaron el control del Estado.

*“La expansión cafetalera dio origen al financiamiento de capital extranjero proveniente de las casas comerciales inglesas, las mismas otorgaban créditos sobre las cosechas a pequeños y medianos propietarios, muchos de los cuales perdían sus tierras por no pagar sus deudas.”* Según Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996 1. Primeras experiencia (1997) disponible en: <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> [2012, 5 de marzo, pág. 1].

Según sitio web InfoEnlace (2002), disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/tesis-Olga.pdf> [2012, 10 de marzo]. *“Los argumentos que se dieron para tratar de demostrar que la banca era una necesidad en Costa Rica, consistían en que en esa época existían grandes prestamistas que cobraban intereses sumamente elevados por el alquiler de su dinero, dificultando así la obtención del crédito.*

*Por otra parte, las siembras de café se intensificaban cada año, debido a que éste comenzaba a constituirse en el principal producto de exportación. Ello implicaba demanda de financiación por parte de los agricultores para extender sus siembras y financiar sus cosechas.”*

A mediados del siglo XIX, bajo la administración del Dr. José María Castro Madriz se efectuaron los primeros intentos para la creación de un banco, su nombre sería Banco Nacional de Costa Rica. Sus funciones dan inicio el 15 de junio de 1858 y concluyen el 31 de marzo de 1859, por errores administrativos y la imposibilidad de colocar capital.

A partir de la creación del primer banco, se da la creación de nuevos bancos, que iniciaban operaciones, al poco tiempo cerraban, por diversos motivos: quiebras, mala administración, cambios políticos en los gobiernos, choques ideológicos entre otros.

### **1. Creación de los primeros bancos costarricenses.**

A continuación se presenta una breve reseña de la creación de los primeros bancos costarricenses, según Universidad Estatal a Distancia (1997) Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996, disponible en: <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> [2012, 5 de marzo, pág. 2 a 10].

#### ***a. Banco Anglo Costarricense***

“El 25 de junio de 1863 se funda el Banco Anglocostarricense Constituido en forma de sociedad en comandita con capital de cien mil dólares, suscrito por los señores Allan Wallis, Eduardo W. Allpress y Mariano Montealegre Fernández, ingleses los dos primeros y costarricense el tercero, quienes fueron los dueños de la iniciativa de su creación y sus nacionalidades dieron origen al nombre del banco. Él mismo fue el primer banco que estableció el cheque como medio de pago; efectuó operaciones de crédito, venta de lotes y estableció una agencia en Puntarenas y otras en Panamá y Guatemala.

En 1864 el banco asumió la función de emisor de sus propios billetes hasta por una cuarta parte del valor de su capital de utilidades efectivas. En 1948 se expropiaron por motivos de utilidad pública y se pagan legalmente las acciones del Banco Anglocostarricense. El Estado, por medio del Ministerio de Economía, toma entonces posesión inmediatamente de la institución. Se mantiene, así, como banco del Estado hasta el 14 de setiembre de 1994 en que concluye sus operaciones.

El argumento del Gobierno para este cierre de operaciones fue que acumuló pérdidas excesivas debido a la inversión errónea en bonos de la deuda externa del Gobierno de Venezuela.

Durante esta época se crearon nuevas entidades bancarias, tanto de particulares como del Estado pero existía la dificultad de reunir el capital necesario y en ciertas ocasiones se produjo cierre de algunas debido a la actitud negativa del Gobierno. En 1872, apareció el primer proyecto de Banco Rural de Crédito Hipotecario con el fin de promover y ayudar a la agricultura, colaborando con la baja del tipo de interés. Este proyecto consistía en el otorgamiento de un préstamo a los agricultores, el cual se cubriría con cédulas de crédito y sería garantizado con hipotecas de primer grado; pero el proyecto fracasó.

#### ***b. Creación del Banco de la Unión (1877) (Banco de Costa Rica)***

El 15 de abril de 1877, en la provincia de San José, se fundó el Banco de la Unión, su constitución fue firmada, formalmente el 20 de abril del mismo año. Este banco operó hasta el 17 de noviembre de 1890 con este nombre y a partir de allí, tomó el nombre de Banco de Costa Rica.

Esta institución se constituyó como un banco de carácter privado, cuya administración estaría a cargo de una junta directiva, nombrada por los accionistas, y de un administrador. El Banco de la Unión comenzó sus operaciones como una entidad privada dedicada a descontar, girar, prestar, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, comprar letras de cambio y demás negociaciones bancarias; tendría además la facultad de emitir billetes al portador por una suma no mayor a la tercera parte del capital suscrito.

El 17 de noviembre de 1890 el Banco de la Unión asumió el nombre de Banco de Costa Rica y mantuvo el privilegio exclusivo de emisión hasta 1900; año en que entró a regir el "patrón oro" y con él, la múltiple emisión. A partir de esta fecha solamente mantuvo la administración principal de rentas, los depósitos judiciales, y el compromiso de otorgar créditos al Gobierno. Además emitió sus billetes en concordancia con la Ley General de

Bancos de 1900, la Ley de la Moneda de 1896 y el Decreto Ejecutivo del 17 de abril de 1900.

**c. Creación del Banco Internacional de Costa Rica (Banco Nacional de Costa Rica)**

En 1857 bajo la presidencia de Don Juan Rafael Mora la idea del Dr. José María Castro de crear un banco empieza a gestarse. Es entonces cuando el señor Crisanto Medina, efectuó un contrato con el Poder Ejecutivo para la fundación de un banco. Dicho documento se firmó el 2 de junio de 1857, así nació por primera vez, el Banco Nacional de Costa Rica.

El Segundo Banco Nacional de Costa Rica (1867) se dio en la segunda administración del doctor José María Castro se aprobó en febrero de 1867 el contrato de un banco con gran participación estatal. Éste banco funcionó por solamente diez años al servicio del país y del Gobierno, cumpliendo su función social y de beneficio al sector público y privado de Costa Rica. El tercer Banco Nacional de Costa Rica que tomó luego el nombre de Banco de Costa Rica nació, por decreto del General Guardia al disolver el Congreso Constitucional. Luego el banco eleva a ley su anterior decisión el 24 de diciembre de 1877 y entró en operaciones el 20 de febrero de 1878.

El Cuarto Banco Nacional de Costa Rica se da 9 de octubre de 1914, mediante el decreto No. 16, se creó el Banco Internacional bajo la Administración de don Alfredo González Flores. Este era de propiedad estatal, y su fundación fue motivada por la negativa de los bancos existentes que conformaban el Sistema Bancario, de otorgar un préstamo por dos millones de colones al Gobierno para satisfacer sus necesidades fiscales, originadas por el conflicto de la Primera Guerra Mundial. Así mismo influyó en esa decisión, el convencimiento de que el Estado debería también colaborar en las funciones crediticias.

El Sistema Monetario “patrón oro” era el utilizado para la época y el problema de liquidez que tenía el Estado era casi imposible conseguir el oro para respaldar la emisión de billetes del Banco Internacional, por lo cual el Estado decretó la inconvertibilidad transitoria de billetes, lo que se conoce como “respaldo en oro”, práctica extensiva a todas las instituciones existentes del ámbito bancario. Esto generó que otras empresas

bancarias abrieran operaciones en Costa Rica, esto hasta que se reintegrada la convertibilidad de los billetes a oro.

El Banco Internacional se fundó con un capital de cuatro millones de colones (¢4, 000,000) de los cuales dos millones de colones (¢2, 000,000) fueron para el Estado y el remanente se distribuyó en préstamos para la agricultura, la industria y el comercio. En 1921, se le otorgo al Banco Internacional de Costa Rica el poder de ser el único emisor de billetes y monedas y, por decreto del 10 de octubre se creó la Caja de Conversión como una sección del Banco, la cual se facultaría de restaurar el orden monetario, cambiario y fiscal de la época. La Caja de Conversión fue dirigida por la misma junta directiva del banco, la cual actuaba de acuerdo con un reglamento aprobado por la Secretaría de Hacienda.

El 5 de noviembre de 1936 El Banco Internacional de Costa Rica paso a llamarse Banco Nacional de Costa Rica, transformándose en un banco de desarrollo con una proyección de manera trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera del país.

A mediados del año 1948 se expropiaron por motivos de utilidad pública las acciones del Banco Nacional de Costa Rica, El Ministerio de Economía toma propiedad inmediata de la institución, a la Fecha el Banco Nacional se ha convertido en un banco universal, que abarca todos los sectores del negocio, sin descuidar su vocación de progreso, que sigue siendo la columna vertebral. Tiene como misión 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 costarricenses.

#### ***d. Creación del Banco Crédito Agrícola de Cartago***

El 1 de junio de 1918 nace el Banco Crédito Agrícola de Cartago, como sociedad anónima y cuya característica fue la de ser de carácter provincial. Fue creado por ciudadanos cartagineses, con el objetivo de lograr desarrollo en Cartago. El capital quedó constituido, inicialmente, por cien mil colones quedando abierta la posibilidad de aumentarlo hasta quinientos mil colones. La meta del Banco Crédito Agrícola de Cartago fue el de tratar con

todas las ramas agrícolas cartagineses. Las actividades del banco eran comprar o vender fincas, granos, y otros; inclusive se podía adelantar, mediante un interés, dinero a los agricultores sobre sus cosechas, hacerles préstamos y darles facilidades con el manejo de sus propios dineros.

## **2. Desarrollo histórico de la banca central**

“En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada -recepción de depósitos del público - y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo más urgente la necesidad de establecer el Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. Con este propósito se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero de 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo, actuar como Órgano Central de la economía del país”. Según sitio web del BCCR disponible en: [http://www.bccr.fi.cr/sobre\\_bccr/](http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/) [2012, 14 de Marzo].

Conforme al documento Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996 1. Primeras experiencia (1997) disponible en: <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> [2012, 5 de marzo, pág. 8]. “El 23 de abril de 1953 se promulgó la Ley No. 1552 denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica que con algunas modificaciones a través de años rigió hasta 1995, año en que se emitió la Ley No. 7558, que moderniza el concepto de banca central.”

## **3. Funciones de la Banca Central**

Acorde a la Ley Orgánica del Banco Central Ley N° 7558 (1995, 3 de noviembre) [en línea]. Costa Rica: La Gaceta N° 225 disponible en: [www.hacienda.go.cr/.../Ley%207558-](http://www.hacienda.go.cr/.../Ley%207558-). [2012, 15 de Marzo], las funciones del BCCR son las siguientes:

- a) “Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.

- b) Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la Nación para el logro de la estabilidad económica general.
- c) Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- d) Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.”

#### **4. La Nacionalización de la Banca**

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

Según Morera Batres P. (1987, p.5), “El 21 de Junio de 1948, el presidente de la República, Don José Figueres Ferrer, anuncia la nacionalización de la banca en nuestro país. En esta decisión de tanta trascendencia histórica, los tres bancos privados principales pasan a ser también propiedad del Estado Costarricense y se prohíbe que en adelante la banca privada reciba depósitos del público.

Durante el periodo correspondiente a la Banca nacionalizada, se consolida institucionalmente el sistema, y apoya vigorosamente a los sectores económicos y financieros del país. Así mismo en éste periodo emergen otras instituciones bancarias y financieras producto de le leyes especiales pero independientes de la Banca Central y pertenecientes a gremios de trabajadores, sindicatos, cooperativas y solidaristas. También afloran las mutuales de vivienda, el financiamiento de carreras profesionales, el servicio múltiple de carácter financiero, la organización de fondos de inversión, los servicios de custodia de valores y una gran gama de intermediarios y proveedurías financieras a las que se ha ido acostumbrando el ahorrante y el inversionista en el correr de los años.

## **b. Concepto**

“El concepto de la nacionalización bancaria se puede definir como una disposición mediante la cual solo las naciones pueden realizar las actividades propias de la banca, dejándola en manos del estado, por lo que implica únicamente que los nacionales pueden detentar la propiedad de determinados bienes, o llevar la prestación de ciertos servicios. Este no es el caso de Costa Rica, debido a que en el momento en que se promulgó la nacionalización, solamente se encontraban en funcionamiento el Banco Nacional, de origen de estatal, y los bancos Anglo, Costa Rica, y Crédito Agrícola de Cartago, de origen privado. No existían en ese momento sucursales de grandes bancos extranjeros, sino que la banca privada, aunque no en su totalidad estaba en manos nacionales, salvo por el caso del Banco Lyon según Meoño Briansó M. y Alvarado Díaz M. (2005 p. 55)

## **5. La Banca privada**

“Uno de los aspectos más polémicos en la discusión de las reformas financieras en la década de los ochenta fue el acceso de la banca privada a recursos externos con el aval del Banco Central. Tal posibilidad chocaba frontalmente con la ortodoxia imperante en la época sobre la preponderancia de la banca nacionalizada. Entonces era notorio el crecimiento que había experimentado la banca privada, en mucho inducido por líneas de crédito productivo otorgadas por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) cuya canalización se realizaría a través de bancos estatales y privados. Para que ello fuera posible se requería una reforma al Artículo 62 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.” Según Delgado F. y Loria M. (2004 p.21).

“El 24 de agosto de 1984 se aprobó la Ley No. 6965, la cual modificó el inciso 5 del Artículo 62 de la *Ley Orgánica del Banco Central* para facultar a los bancos privados a contratar créditos externos con entidades nacionales, multinacionales o de cooperación económica, con la garantía del Banco Central ante acreedores internacionales. Esta reforma dio un fuerte impulso al desarrollo de la banca privada en Costa Rica”. Según Delgado F. y Loria M. (2004 p.22).

De acuerdo al escrito Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996 1. Primeras experiencia (1997) disponible en: <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> [2012, 13 de marzo, pág. 13]. *“La reforma a la Ley de la Moneda permitió un mayor ámbito de acción a la banca privada, le permitió el acceso a programas crediticios del Banco Central en los mismos términos que participan los bancos estatales. Bajo estas condiciones en el lapso de 30 años, se constituyeron cinco bancos privados, los cuales se indican a continuación:*

- ✓ *Banco Lyon, SA: 14 de abril de 1947.*
  
- ✓ *Bank of América, SA (actualmente BAC San José): 19 de septiembre de 1968.*
  
- ✓ *Banco de la Construcción, SA: 8 de septiembre de 1974.*
  
- ✓ *Banco de Santander, SA (posteriormente Banco Fincomer, SA): 6 de diciembre de 1977.*
  
- ✓ *Banco del Comercio, SA: 5 de febrero de 1979.*

Según Meoño Briansó M. y Alvarado Díaz M. (2005 p. 25), *“Todo banco privado se registró por una junta directiva integrada por cinco miembros. El capital social de un banco privado no podrá ser menor a cien millones de colones, monto que podrá ser elevado a criterio de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica. También podrán los bancos privados ejecutar todas las operaciones autorizadas por la ley para los bancos comerciales estatales, incluyendo la captación de depósitos en cuenta corriente”.*

## **6. Evolución del Sistema Financiero y Bancario en los últimos 25 años**

Según Lizano E. (2011, p. 30) *“A mediados de la década de los años ochenta del siglo pasado no existía en el país para efectos prácticos, un sector financiero privado. Tan sólo existían entidades financieras estatales y algunas actividades privadas de carácter informal. De hecho el estado tenía el monopolio de la Banca comercial (nacionalización bancaria), las pensiones (CCSS e INS) y los seguros (INS).*

Hoy la situación es muy diferente: los bancos comerciales privados administran cuentas corrientes, funcionan operadoras de pensiones privadas y el monopolio de seguros se rompió de manera que operan compañías de seguros privados. El proceso de apertura y crecimiento, consolidación y diversificación del sistema financiero y bancario se distingue dos peculiaridades. Primera, se ha progresado paso a paso en el transcurso del tiempo, sin pretender avanzar a zancadas, ni mediante cambios rápidos e integrales. Ha sido necesario promulgar una serie de leyes así como disposiciones, ello ha tomado tiempo. Segunda, el proceso no ha incluido ni la privatización de entidades financieras estatales, ni tampoco su cierre. Las instituciones públicas han florecido a la par de las empresas privadas, han competido de tu a tu.

En el campo instituciones deben señalarse varios puntos de trascendencia, los más significantes son:

- ✓ Se creó un sector de banca comercial privada, incluida la presencia de varios bancos internacionales de primer orden.
- ✓ Se ha fortalecido el conjunto de instituciones financieras con un sentido “social”
- ✓ La bolsa Nacional de valores ha servido de base para constituir el mercado de valores.
- ✓ La creación del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
- ✓ Se creó el Sistema Nacional de Pagos Electrónicos, proceso que ha tomado varios años, el funcionamiento del SINPE ha permitido agilizar y fortalecer el sistema de pagos desde el punto de vista costos, rapidez y seguridad.
- ✓ Se terminaron los monopolios estatales en cuanto a la administración de las cuentas corrientes bancarias, los seguros y las pensiones.
- ✓ El banco Central comenzó a tomar decisiones de un Banco Central, se cambió el enfoque y adoptó uno basado en decisiones de carácter individual, principalmente en las operaciones de mercado abierto, así en vez de llevar una política crediticia, lleva a cabo una política monetaria.

- ✓ Los Bancos Comerciales empezaron actuar como bancos comerciales, Ahora los bancos comerciales toman sus propias decisiones acerca de cuanto prestar y cuanto captar, a cuáles actividades, las condiciones de crédito, Así mismo determinan las condiciones en sus operaciones pasivas.
- ✓ El Banco Central procedió abrir la cuenta de capital
- ✓ El régimen cambiario pasó por varias etapas, de un régimen fijo al de minidevaluaciones, éste fue sustituido por el régimen de bandas cambiarias.

De acuerdo Naranjo Villalobos F. (2011, p. 34) “Nuestro sistema bancario ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años, pasamos de un sistema casi 100% estatal, a un sistema de banca mixta con amplia competencia y fuerte participación de de la banca privada.

Desde los inicios de los años noventa ya se escribía sobre aspectos de transformación bancaria que tendría el país en los años por venir, con un Banco Central impulsado una reforma que culminó con una nueva ley en 1995. Una banca privada que se le otorgaban nuevas herramientas en el campo de la captación y administración del ahorro nacional y que daban primeras señales de que algunos bancos se fortalecían más que el resto. Para ese entonces existían en país veinte y dos bancos privados y cuatro bancos estatales comerciales. En los años siguientes se dio un proceso de fusiones y adquisiciones bancarias, lo cual efectivamente ocurrió desde finales de esa década hasta bien avanzada la primera década de este nuevo siglo, con la incursión al país de Megabancos internacionales. Actualmente existen 15 bancos privados y estatales comerciales.

Esta transformación estuvo acompañada de reformas legales importantes así mismo la transformación de organismos de supervisión del sistema y se introdujo regulaciones que tuvo que ser asimilado por el sistema bancario.

En ese periodo se han presentado pocas “quiebras” todas en bancos pequeños, que no han desestabilizado el sistema como tal, incluso el cierre del Banco Anglo, que sin duda fue la baja más importante en ese lapso comprobó en casi 100 % la efectividad de la garantía estatal”.

## **7. Perspectivas del Sistema Bancario Costarricense para los próximos 25 años.**

A continuación se presenta el criterio de gerentes generales de bancos estatales y uno privado, con respecto a la perspectiva de la banca costarricense para los próximos 25 años, ésta información se encuentra contenida en la Revista Actualidad Económica 25 aniversario, volumen 25 del año 2011.

De acuerdo Naranjo Villalobos F. (2011, p. 35) “Lo que podemos esperar para los próximos 25 años, es una banca más concentrada en la prestación de servicios en línea, especialmente invirtiendo mucho en la interconexión del banco y la plataforma de telefonía móvil, que cada día se va convirtiendo en la herramienta más utilizada por los clientes como medio de comunicación y ejecución de transacciones.

Estos dos factores, una economía que se concentra más en servicios y una población económicamente activa que nació con la tecnología y que ve natural utilizar un celular para casi todo tipo de transacciones, llevará a cambios dramáticos. Con bases de datos cada día más depuradas e interconectadas, que permitirán medir el riesgo de crédito de una persona de manera inmediata, no cabe duda que la banca tradicional irá cediendo rápidamente terreno a la banca on-line y la banca de acceso fácil y rápido. (ATM, kioscos, pequeños puntos de ventas, tiendas y supermercados.)

Además de esta transformación, también cambian las necesidades de los usuarios de la banca, que será más “retail” que empresarial. En el campo empresarial la banca tendrá que especializarse en los próximos años, pues el descuento o la compra de flujos futuros de efectivo a través de la pignoración de pagos electrónicos será de una forma como las empresas obtendrán su capital de trabajo en el futuro. Por supuesto, que algunas reformas legales vendrán en este campo, uso de firma electrónica y la facturación en línea es un hecho que se convertirán en instrumentos bancarios de uso obligatorio en muy pocos años.

No habrá espacio para bancos de “nicho” porque el país no tiene mercado para eso. Solo habrá espacio para bancos fuertes, globales altamente conectados con plataformas on-line donde sus clientes pueden resolver prácticamente todos los servicios. La firma electrónica, las bases de datos y los perfiles de riesgo evitarán a los costarricenses del futuro movilizarse a una sucursal bancaria a realizar fila”.

“Un sistema de banca mixta debe fortalecerse con reformas que equilibren el accionar del sistema como un todo. Estas deberán orientarse para que las entidades financieras que operan en el sistema compitan en la mayor igualdad de condiciones posibles, eliminando las distorsiones existentes. Algunas de las reformas que han sido ampliamente comentadas en diferentes foros en el pasado, y aún mantiene su vigencia son: supervisión local de vínculos externos, garantía de depósitos y la eliminación de trabas a la Banca Estatal derivadas del derecho público en el cual se desenvuelve, que no les permite ser más competitivos ante los privados debido a que los públicos tienen una serie de cargas cuasi fiscales que merman sus utilidades y por lo tanto sus posibilidades de que su patrimonio y capacidad crediticia se expandan” según Rivera Turcios M. (2011 p. 38).

De acuerdo a Porras Sanabria G. (2011, p. 40) “Podemos perfilar a la población usuaria superado ya la década perdida de la tecnología, una población con mayores ingresos al tener la posibilidad de laborar en cualquiera de los países de la región, usuarios que necesitan tener información en línea de las diferentes cuentas que tienen. Con el panorama anterior es posible esperar que el mercado se fragmente en instituciones financieras de gran tamaño que atenderán el mayor volumen de usuarios, tanta personas como empresas, instituciones financieras de nicho que aprovecharán las aún existentes diferencias culturales de la población para seguir operando de manera local, dando servicios básicos para poblaciones menos sofisticadas y con menos movilidad territorial.”

### **B. ¿Qué es un Servicio?**

Según Lovelock C., Reynoso J., D’Andrea G. y Huete L. (2004, p. 4)

1. “Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
2. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio”.

### **C. ¿Qué es un producto Bancario?**

De acuerdo a lo indicado en el sitio web slideshare disponible en: <http://www.slideshare.net/sanmi21/productos-bancarios> [2012, 19 de marzo] “Son el núcleo de una empresa proveedora de servicios financieros representan lo que es vendido a los clientes, por lo tanto el producto debe elaborar un enfoque de mercado tratar de identificar y conocer las necesidades de los compradores en una base rentable, los clientes pueden ser particulares o empresas”

### **D. Planificación Estratégica**

Somos parte de una economía y sociedad de servicios, la cual es muy dinámica, las empresas de servicio grandes o pequeñas dirigen las economías modernas, los servicios son responsables de la creación nuevos empleos alrededor del mundo.

Por lo anterior, los Administradores deben ampliar la visión, fortalecer el liderazgo e iniciar el desarrollo de estrategias competitivas que permitan administrar empresas de servicios exitosas.

Conforme a Channon D. (1990 p. 11) “La planificación estratégica es uno de los elementos esenciales para la gestión estratégica de un banco. Da lugar al establecimiento de los objetivos a largo plazo y al diseño de planes de acción conducentes al logro de dichos objetivos. Específicamente, el plan estratégico de un banco contiene:

- ✓ Las prioridades del mercado que determinan la asignación de recursos
- ✓ Los supuestos en que se basa la determinación de estas prioridades.
- ✓ Los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
- ✓ El momento oportuno para llevar a cabo movimientos estratégicos
- ✓ Una estimación del entorno en el que operará el banco.
- ✓ El ritmo previsto de puesta en práctica de la estrategia a seguir.

Por consiguiente, el plan describe la gestión estratégica que adoptara el banco asignando objetivos específicos y prioridad de inversiones para determinados sectores del mercado en los que opera el banco, el plan sirve de guía para la gerencia, el plan describe también las estrategias a seguir en forma de planes de acción que deben producir cambios en las variables que controla la gerencia.

### **1. Contenido del Plan estratégico**

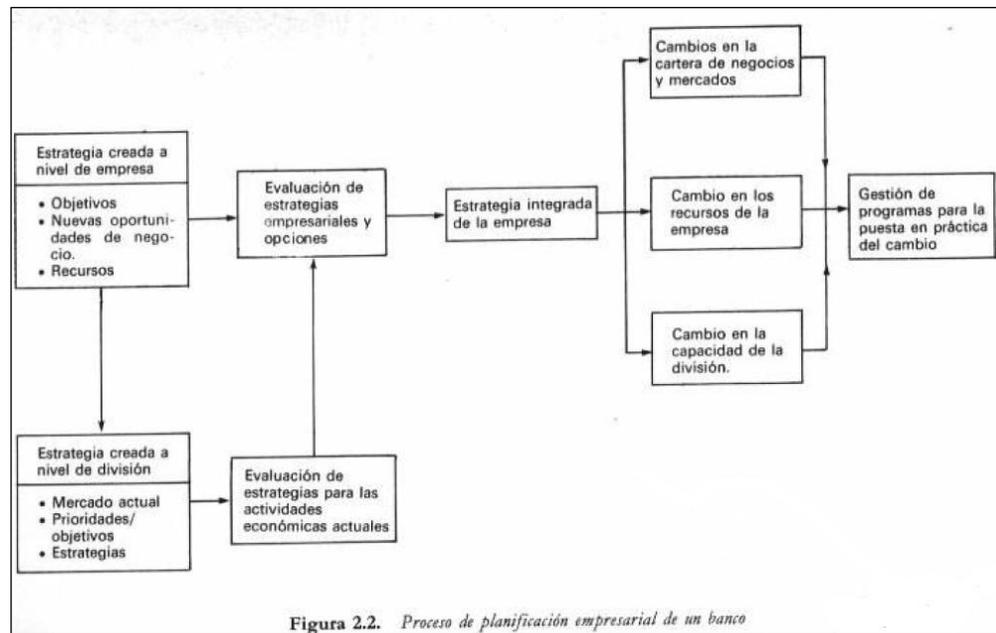
Todo plan estratégico debe incluir los puntos siguientes:

- a) Misión
- b) Objetivos
- c) Presunciones sobre el mercado
- d) Evaluación de la potencia de la competencia
- e) Evaluación de oportunidades
- f) Estrategia de cartera de mercados
- g) Cambios estratégicos en factores controlables
- h) Planes de acción para la puesta en práctica de los cambios
- i) Resultados financieros”

A continuación se presenta el proceso de la Planificación Empresarial de un banco

Figura N° 1

## Planificación Empresarial de un Banco



FUENTE: (1990, Channon D) Marketing y dirección estratégica

## E. Estrategias

### 1. Concepto

Seguidamente se presentan algunas interpretaciones del concepto de Estrategia.

De acuerdo al sitio web Wikipedia, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia> [2012, 20 de Marzo]. “Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

## **2. Tipos de Estrategias**

Según el sitio de web de la Universidad Nacional de Colombia, disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos\\_estrategias.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm) [2012, 06 de Marzo]. “Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

- a) Intensiva: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- b) Integrativas: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- c) Diversificadas: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- d) Otras: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

A continuación se presenta el cuadro con los diferentes tipos de estrategias, así mismo su definición y ejemplos, de acuerdo al sitio web de la Universidad Nacional de Colombia.

Tabla N° 1

Estrategias alternativas de crecimiento definidas e ilustradas a marzo de 2012

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO(Algunos hipotéticos)
<b>INTEGRATIVAS:</b> Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt –Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fabrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Gettypor la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
<b>INTENSIVAS:</b> Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde esta la carne?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh
<b>DIVERSIFICADAS:</b> Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina.
<b>OTRAS: Asociaciones</b>	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.	Holiday Inn vende Delta steamship lines por \$96.000.000
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

FUENTE: Sitio web de la Universidad Nacional de Colombia, Carrera 30 No 45-03 - Edificio 477 Bogotá D.C. - Colombia

De acuerdo al Enfoque del libro Marketing y Dirección Estratégica en la Banca del autor Derek F. Channon existen tres tipos de estrategias que un banco puede implementar, las cuales son: Estrategia de Precios de un banco, Estrategia de prestación de servicios, Estrategia de comunicación.

#### **a. Estrategias de Precios**

Según Channon D. (1990, p. 205) “Al fijar los precios, el banco debe considerar que el factor precio es parte importante de su estrategia general de marketing. Para cada sector de mercado de un producto se debe establecer objetivos estratégicos globales y utilizar el precio como un elemento para alcanzar dichos objetivos, en lugar de considerarlo un factor independiente, entre los principales objetivos que, de modo alternativo se puede considerar al diseñar una política de precios son: Aumentar al máximo el nivel actual de beneficios, liderazgo en cuanto a participación en el mercado, liderazgo en cuanto la calidad de los servicios y otros”.

“La selección de una estrategia de precios para el banco es consecuencia de los tres factores siguientes: demanda, precios de los competidores y estructura de costos. Basándose en estos tres factores se obren al banco una serie de opciones para su política de precios.

- ✓ Valoración a costo Total: De acuerdo con éste método, se añade una cantidad previamente establecida a los costos de un determinado producto ó servicios. Es un método muy utilizado en el comercio minorista, no se suele emplear en el sector bancario debido al desconocimiento del costo en gran número de casos.
- ✓ Fijación de Precios con establecimiento de un objetivo de beneficio minino: De acuerdo con este método el banca trata de decidir el precio que le permitirá alcanzar el nivel específico de rentabilidad en un determinado servicio.
- ✓ Fijación de precios según valor en uso: Una serie de bancos e instituciones financieras siguen el camino de las empresas industriales y basan sus precios no el costo sino en el valor que percibe el consumidor de un determinado servicio,

este exige que la gerencia estime el volumen del servicio que espera vender con una determinada calidad y a un cierto precio.

- ✓ Precios al tipo vigente en el mercado: Con este sistema, el banco cede la iniciativa a sus competidores fundamentales. Los bancos pequeños siguen al líder a la hora de establecer sus precios.
- ✓ Política de precios de penetración: Cuando el mercado es muy sensible a los precios lo mejor es establecer intencionalmente precios bajos para conseguir rápidamente una participación suficiente en el mercado obteniendo así una ventaja competitiva en costos con respecto a los competidores.
- ✓ Precios Selectivos: La estrategia se aplica cada vez que un competidor consigue fijar un precio para un servicio por encima del nivel normal para tal actividad. Para que tenga éxito el sector de consumidores debe ser lo suficientemente grande para justificarlo". De acuerdo a lo indicado por Channon D (1990, p. 218-224).

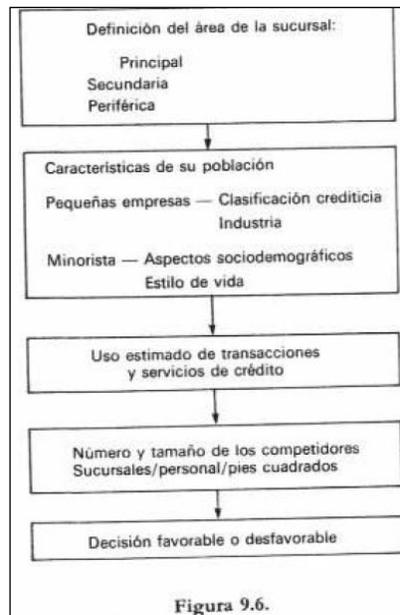
#### ***b. Estrategia de prestación de servicios***

“La decisión sobre prestación de servicios por un banco se ha convertido en un tema de mayor importancia estratégica. Al evaluar las estrategias de prestación de servicios, el banco debe evaluar primero su estrategia general de productos y mercados y establecer la cobertura geográfica más adecuada y el tipo de punto de servicio necesario para satisfacer las necesidades de la clientela del sector mercado atendido por el banco. Se debe prestar atención a la evaluación de las tendencias futuras de estas necesidades y de las estructuras de costos de los diversos sistemas de prestación de servicios. La evaluación del emplazamiento de cada punto de servicio específico se debe llevar a cabo de modo racional, evaluando las distintas modalidades y calculando los costos económicos de cada posible alternativa” según Channon D (1990, p. 255-256).

A continuación se presenta la figura N° 2, la misma complementa la estrategia anterior.

**Figura N° 2**

**Estrategia de Prestación de Servicio**



FUENTE: (1990, Channon D) Marketing y dirección estratégica

**c. Estrategia de Comunicaciones**

“El hecho de que las comunicaciones se hayan convertido en un elemento fundamental de toda estrategia de marketing bancario significa que es preciso adoptar una actitud profesional que lleve a dirigir esta función en forma integrada. Se debe identificar el papel que corresponde, en la combinación de comunicaciones, a la venta personal, la promoción, las relaciones públicas y la publicidad, y modificar el papel de cada uno de dichos elementos siempre que se considere necesario para la estrategia. Acorde Channon D (1990, 288).

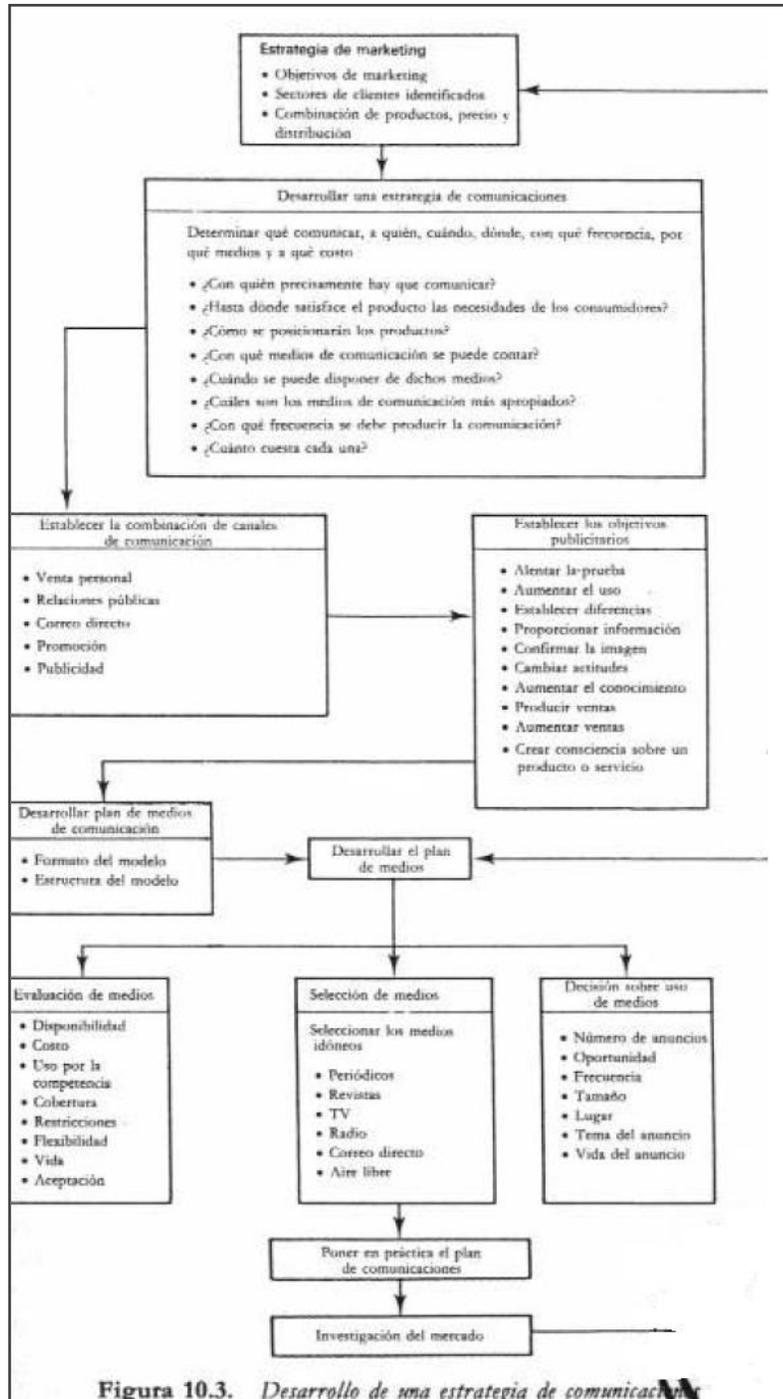
Los cuatro elementos principales de una estrategia de comunicación son las siguientes:

- ✓ Publicidad
- ✓ Relaciones Publicas
- ✓ Promoción
- ✓ Venta de Personal

Seguidamente, se presenta la figura N° 3 donde se muestra el desarrollo de una estrategia de comunicación.

**Figura N° 3**

**Estrategia de Comunicación**



**Figura 10.3. Desarrollo de una estrategia de comunicación**

FUENTE: (1990, Channon D) Marketing y dirección estratégica

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODÓLOGICO**

---

A continuación se describe la metodología del se explicará los pasos que conlleva la realización del mismo. Los instrumentos y procedimientos de recolección que se utilizaron, para obtención de los datos.

## MARCO METODOLÓGICO

### A. Tipo de investigación

Con el fin de cumplir los objetivos del proyecto se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, se recopiló y ordenó la información mediante métodos de investigación que se definirán más adelante. Se analizaron e interpretaron de manera cuidadosa los datos obtenidos con el fin de extraer generalidades significativas que contribuyeron a la solución del problema, a través de las propuestas emitidas.

Según Hernández Sampieri (1994, p.60) *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, valga la redundancia, describir lo que se investiga”*.

Se utilizó la investigación descriptiva, para llegar a detallar el problema estudiado básicamente a través de la medición de sus variables. El conocimiento obtenido, fue de mayor profundidad que el exploratorio.

Por lo anterior, la selección de este tipo de investigación permitió la recolección de la información, la misma permitió el conocer acerca de la percepción, nivel de satisfacción, así mismo las razones por la cual un usuario escoge la entidad bancaria. Esto con el fin de efectuar el análisis. Así mismo éste tipo de investigación facilitó la determinación de la situación actual.

Según Hernández Sampieri (1994, p.59) *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.”*

*“Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano, los profesionales de determinada área, identificar conceptos, establecer prioridades para investigaciones posteriores”.*

El diseño de esta investigación también fue exploratorio; en vista de que se consultaron monografías e investigaciones bibliográficas para la construcción del marco teórico de referencia. Así mismo, se revisó información de un estudio similar (Banca pública: virtudes y pecados, artículo publicado en el sitio web de “El Financiero” disponible en: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2012/febrero/26/enportada3074446.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/febrero/26/enportada3074446.html) (ver anexo 1), para tener una visión general de la Investigación, sin embargo, el artículo dista al tema escogido a desarrollar, viene a ser un complemento o guía.

Además se examinó información de libros de administración, revistas, textos y documentos del Instituto Tecnológico de Costa Rica que facilitaron el desarrollo de la presente investigación. Parte de la exploración que se realizó fue por medio de observaciones, entrevistas y la aplicación de un cuestionario. Se exploró detalladamente la información suministrada por las entidades bancarias.

## **B. Sujetos de Estudio**

Los sujetos de estudio para la investigación son los bancos públicos y privados en estudio. Los sujetos de información fueron los usuarios de productos y servicios de los bancos públicos y privados.

## **C. Fuentes de Información**

### **1. Fuente de Información Primaria**

Se utilizó como fuente primaria la información obtenida en el cuestionario, titulado “Encuesta sobre la incidencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos” diseñado para la obtención de los datos, el cual reunió información relevante para alcanzar los objetivos de la investigación. (Ver apéndice A.)

### **2. Fuente de Información Secundaria**

Para la elaboración del marco teórico de la presente investigación, se hizo necesario recurrir a fuentes secundarias, se consultaron libros de administración, administración de servicios, investigación de Mercados, estrategias y otros.

Se utilizó como datos secundarios, información que ha sido proporcionada por los sitios web de los bancos, artículos seleccionados, así mismo fue necesario consultar algunas leyes (Ley N°1130, Ley N° 1552, Ley N° 7558 y otras).

Estos datos permitieron obtener información de forma eficiente para la investigación.

## **D. Técnicas de Investigación**

Para el proceso de investigación se utilizaron diferentes técnicas, que permitieron obtener información requerida para el desarrollo de la misma.

### **1. Diseño de los instrumentos**

Para la realización del estudio se utilizó la siguiente técnica:

#### ***a. Cuestionario***

Hernández Sampieri (1994, p.310) “Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales.

El cuestionario se aplicó a los clientes de los bancos en estudio con el fin de obtener información relevante para alcanzar los objetivos del trabajo. Se elaboró un cuestionario con el fin de obtener información que nos permita conocer sobre la percepción y grado de satisfacción de los clientes sobre los productos y servicios que proporcionan dichos bancos.

El cuestionario cuenta con cuatro secciones, a saber:

1. Identificación del usuario bancario
2. Opinión de usuarios de bancos públicos
3. Opinión de usuarios de bancos privados
4. Opinión de usuarios de bancos públicos y privados

## **E. Procedimientos de recolección de información**

Primeramente se determinó el perfil del cliente bancario y se diseñó un cuestionario con base en las variables requeridas para poder obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados al inicio del trabajo, dicho cuestionario se presentó al profesor guía con el fin de obtener una retroalimentación y darle las correcciones necesarias, una vez ya concluida la formulación del cuestionario se seleccionó la muestra y se realizó una prueba piloto para verificar el correcto funcionamiento de la encuesta en línea, posteriormente se seleccionaron bases de datos de estudiantes del ITCR para enviar la encuesta para su aplicación, de igual manera se utilizó el recurso de las redes sociales para difundir la encuesta, por lo que la aplicación de los cuestionarios fue de manera digital a través de correo electrónico y página web.

Posterior a la de aplicación se realizó una revisión digital del cuestionario, con el fin de asegurarnos que se haya llenado correctamente y completo, se analizó la información obtenida de la aplicación del cuestionario y se cruzaron diferentes variables con el fin de obtener información más concluyente y que le diera mayor sustento a la investigación.

Se consultó y analizó la información contenida en los sitios web de los Bancos (memorias anuales, Informes anuales, y otros documentos relacionados), para conocer más respecto a las estrategias, objetivos y resultados de las implementaciones de las mismas, a su vez, su experiencia en el negocio, esto con el fin de poder ampliar el estudio.

Los diferentes resultados que se fueron obteniendo se presentaron al profesor guía para una revisión y un mejor análisis de los mismos. Finalmente se emitieron los diferentes hallazgos que arrojó la investigación, así mismo las líneas futuras del estudio.

## **F. Diseño de la Muestra**

### **1. Tipo de Muestra**

De acuerdo al tipo de investigación llevada a cabo, el diseño de la muestra no se definió con base en elementos estadísticos, sino según aspectos que conllevaran al logro de los objetivos del estudio.

Se utilizó el muestreo no probabilístico (ó “no aleatorio”), dadas las características de los sujetos de estudio en cuanto a sus labores (disponibilidad, accesibilidad, comodidad).

Según el sitio web Wikipedía disponible en: [http://www.maralboran.org/Wikipedía/index.php/Tipos\\_de\\_muestreos](http://www.maralboran.org/Wikipedía/index.php/Tipos_de_muestreos) *“Muestreo no probabilístico: En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra”.*

### **2. Método de Muestreo**

Para la selección de la muestra se utilizaron dos técnicas de muestreo no probabilístico, las cuales fueron: muestreo por juicio del investigador y el muestreo por conveniencia, los mismos se detallan a continuación:

- ✓ *Muestreo por juicio del investigador:* Busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.
- ✓ *Muestreo por conveniencia:* Proporciona la muestra establecida, de acuerdo a la comodidad del investigador. Su selección es de forma simple ya que del todo se tiene acceso a ellos y permite con mayor facilidad elegir el tamaño de la misma.

### **3. Tamaño de la muestra**

Según la naturaleza del estudio, La población de estudio se conformó por los usuarios bancarios, por un total de 116 usuarios bancarios, los cuales se encontraban en la base de datos descrita anterior, seleccionados al azar.

Por lo anterior, se aplicaron un total de 116 entrevistas, considerando lo anterior como representativo para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

### **G. Variables de Estudio**

Las variables de estudio cualitativas y cuantitativas para la presente investigación fueron las siguientes:

#### ***1. Variables para el perfil del usuario bancario***

- a) sexo
- b) Estado civil
- c) Edad
- d) Nivel académico
- e) Nivel de ingresos

#### ***2. Variables para determinar la elección bancaria***

- a) Servicios utilizados
- b) Razón de la elección de ese banco
- c) Grado de satisfacción con los productos y servicios
- d) Opinión sobre la frecuencia y calidad de la publicidad
- e) Manejo de servicios por parte de los bancos

## **H. Procesamiento y análisis de la Información**

A continuación se presenta la metodología empleada en la realización del procesamiento y el análisis de de los datos.

Se establecieron variables para el perfil de los usuarios bancarios, con base en las variables se diseñaron dos cuestionarios para la recolección de la información. Con los instrumentos diseñados, se procedió a la aplicación de las encuestas.

Se examinaron todos los cuestionarios aplicados a los usuarios bancarios, esto con el fin de analizar y verificar los datos. Con la información obtenida, se procedió a tabular los datos recolectados, Seguidamente se realizó el cruce de las variables, Posteriormente se realizaron las tablas y los gráficos, las mismas facilitaron la interpretación de la información de la información suministrada por los entrevistados

Finalmente se realizó el análisis con la información alcanzada, con fin de elaborar las conclusiones arrojadas por los resultados de la investigación. Así mismo las líneas futuras de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **SITUACION ACTUAL DE LOS BANCOS**

---

A continuación se presenta información relacionada a cada uno de los bancos que fueron mencionados en mayor número de veces por las personas encuestadas, con el objetivo de obtener una visión global de cada uno.

## SITUACION ACTUAL DE LOS BANCOS

Seguidamente, encontraremos información relevante de los bancos, relacionada a cada uno de los bancos, con el fin de tener un panorama global de cada uno de ellos, los cuales se detallan a continuación.

### A. Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

1. **Misión:** Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerle a sus clientes un conglomerado financiero público de excelencia e innovación en todos sus servicios
2. **Visión:** Ser la opción preferida en Costa Rica por ofrecer a sus clientes estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia en servicios financieros.

### B. Banco Nacional

El Banco Nacional posee una red de más de 170 oficinas, más de 400 cajeros automáticos en toda la nación, y cerca de 5.000 empleados. Tiene una participación del 49% en el Banco Internacional de Costa Rica Limited (Bicsa), entidad incorporada en la República de Panamá, y es dueño del 100% de las acciones de BN-Valores (Puesto de Bolsa), BN-Vital (Operadora de fondos de pensión), BN-SAFI (Fondos de inversión) y BN Corredora de Seguros.

Más de 1200 establecimientos comerciales, afiliados al sistema BN Servicios, pueden brindar cerca de 200 opciones de pagos con empresas públicas y privadas y ofrecen la posibilidad de realizar retiros de efectivo y el pago de tarjetas y operaciones de crédito.

1. **Misión:** “Somos facilitadores de un nuevo modelo de desarrollo sostenible y gestores de la dimensión social y ambiental del Banco Nacional.”

2. **Visión:** “Contribuir con la competitividad y sostenibilidad en el largo plazo del Banco Nacional, a través de la adopción de las mejores prácticas de Responsabilidad Corporativa Estratégica, que profundicen los vínculos y el arraigo con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, gobierno y la sociedad costarricense en general.”

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

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal fue creado a través de la Ley 4351 en 1969, en la administración del ex Presidente José Joaquín Trejos Fernández, quien visionó la necesidad de una institución bancaria diferente. El proyecto se aprobó en el Congreso Legislativo en 1969, con orientación hacia los habitantes y las organizaciones conformadas por éstos, bajo la prioridad de darles protección económica y bienestar a la población, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades crediticias.

Nuestra Institución se conforma del Banco como entidad financiera y sus cuatro Sociedades Anónimas, propiedad de éste y supervisadas por las entidades rectoras correspondientes.

Banco Popular y de Desarrollo Comunal (entidad financiera)

Popular Pensiones

Popular Valores

Popular Fondos de Inversión

Popular Sociedad Agencia de Seguros S.A.

La población está representada

En 1986 nació la Asamblea Nacional de Trabajadores y Trabajadoras, máximo órgano democrático del Banco Popular y de Desarrollo Comunal e instancia en que coinciden los sectores sociales del país. Los diez sectores sociales representados son: artesano, comunal, cooperativo tradicional, cooperativo autogestionario, independiente, magisterial, profesional, sindical confederado, sindical no confederado y solidarista.

1. **Misión:** Somos un Conglomerado Financiero cuyo fin es el bienestar social de los habitantes del país.
2. **Visión:** Ser el Conglomerado número uno en el apoyo al desarrollo económico y social de los habitantes del país.

#### **D. Bancredito**

Bancredito, es la institución financiera "más joven" de los tres Bancos Comerciales del Estado Costarricense. Bancredito, en sus orígenes fue una casa bancaria de carácter regional, fundada para promover el desarrollo de la Provincia de Cartago, mediante el impulso de la agricultura, tradicionalmente la actividad económica por excelencia en las fértiles tierras cartaginesas.

Precisamente, a raíz de las dificultades económicas de la época, varios bancos josefinos que tenían oficinas en Cartago decidieron retirarse, lo que afectó aún más a la economía local. Fue entonces cuando un grupo de ciudadanos cartagineses toma entonces la iniciativa de unir sus capitales para crear un banco dedicado, de manera exclusiva, a promover el desarrollo de la Provincia.

Hoy Bancredito, es una institución financiera consolidada, cuyo objetivo es mantener los niveles de eficiencia de la banca moderna y conservar el trato personalizado que sus clientes tanto han apreciado a lo largo de estos años.

1. **Misión:** Somos su banco estatal comercial de banca universal y de desarrollo, enfocado en la eficiencia, en el servicio al cliente y en una adecuada gestión del riesgo.
2. **Visión:** Seremos la corporación financiera que satisfaga las necesidades de sus clientes en banca universal y de desarrollo, a través de una gestión eficiente, prudente, transparente y rentable, con responsabilidad y en armonía con el ambiente

## **E. Banca Promérica**

Banca Promérica, S.A. está constituida como una sociedad anónima de conformidad con las leyes de la República de Costa Rica. El 100% del capital social del Banco es propiedad de Grupo Producción de las Américas, S.A., la cual también es una sociedad costarricense.

Los principales servicios financieros prestados por el Banco son: crédito (corporativo, personal, vivienda, prendario y tarjeta de crédito), captación mediante certificados de inversión en colones y dólares, cuentas corrientes y de ahorro en colones y dólares, compra y venta de moneda, recaudación de impuestos, recaudación de servicios públicos, recaudación de marchamos, transferencias de fondos de y hacia el exterior entre otros.

1. **Misión:** “Somos Gente Promérica cultivamos la lealtad y el sentido de pertenencia al Banco. Ofrecemos servicios bancarios con altos niveles de formalidad, seguridad y excelencia. Somos capaces de escoger diariamente una buena actitud frente al trabajo y las personas, a quienes tratamos con respeto y alegría. Estamos alerta para ayudar a nuestros clientes y compañeros: resolvemos y ejecutamos. Promovemos la discusión respetuosa y hacemos el reto un hábito provechoso.
2. **Visión:** “Estamos construyendo el mejor banco privado del país, productivo, flexible ante el cambio de los mercados y sus condiciones. En crecimiento continuo.

Nuestra esencia son las relaciones firmes y duraderas con nuestros clientes y colaboradores, ambos comprometidos con el desarrollo y el futuro en Costa Rica. Somos parte del Grupo Bancario Regional Promérica con presencia en: Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

## **F. Banco Scotiabank**

Scotiabank de Costa Rica S.A. es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, el banco canadiense con mayor presencia internacional y una de las más importantes instituciones financieras en Norte América.

Con 178 años de experiencia y 75.000 personas laborando para la organización, el Grupo Scotiabank atiende a más de 19 millones de clientes en alrededor de 55 países del mundo, proporcionando productos financieros innovadores y servicios de gran valor a personas, pequeñas y medianas empresas, grandes corporaciones y gobiernos.

Nuestras energías están enfocadas a cada cliente, al personal y accionistas, para construir una fuerte presencia y compromiso social en las comunidades en las que estamos presentes.

Proporcionamos productos financieros innovadores y servicios a individuos, pequeñas y medianas empresas, corporaciones y a los gobiernos a través de Canadá y alrededor del mundo.

1. **Visión:** “Estamos decididos a ser el mejor grupo financiero de la región, dedicados a ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente, brindando productos con un valor agregado a un precio competitivo, ofrecidos por personas cuya participación en la organización es valorada sin importar la posición en la que se desempeñen.”
2. **Misión:** Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.

### **G. Bac San José**

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy en día una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

1. **Misión:** Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios a nuestros clientes de la región donde operamos\*, a través de medios de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a mejorar su calidad de vida, así como la de nuestros colaboradores y accionistas.

2. **Visión:** El grupo BAC - Credomatic se propone ser la mejor opción financiera de la región donde opera, en función de su liderazgo en el desempeño financiero, la calidad de sus productos y servicios y sus competencias distintivas en tecnología, administración de recursos financieros y medios de pago.

En la persecución de este objetivo, el Grupo cuenta con un equipo profesional y creativo, apasionadamente comprometido con la excelencia, que se rige por principios éticos y actúa con claro sentido de prudencia financiera.

A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, las empresas del Grupo BAC - Credomatic operan bajo un enfoque unitario regional, promueven una cultura de alineamiento organizacional y se miden por estándares de instituciones financieras de clase mundial.

#### **H. HSBC**

La contribución más importante que HSBC puede hacer a la economía global, al medio ambiente y a la sociedad es a través del establecimiento de un negocio robusto e ingresos sostenibles. Deseamos un negocio sostenible a largo plazo. Y esto incluye obtener ganancias sostenibles para nuestros accionistas, construir relaciones duraderas con nuestros clientes, valorar a nuestros colaboradores, respetar el medio ambiente e invertir en las comunidades en las que operamos

HSBC cuenta con personal de Sustentabilidad Corporativa del Grupo, en cada región y en cada país para apoyar el enfoque del Banco en las oportunidades y riesgos de los negocios sostenibles, nuestra propia huella ambiental y social, así como invertir en las comunidades

HSBC opera en más de 86 países y territorios alrededor del mundo, dando servicios financieros a más de un millón de clientes.

El éxito de HSBC depende del compromiso de nuestros colaboradores y la satisfacción de nuestros clientes, sin embargo, también tenemos una amplia gama de stakeholders con los cuales trabajamos continuamente

1. **Misión:** Ofrecer el mejor servicio bancario a nuestros clientes
2. **Visión:** Ser el Banco más admirado en Latinoamérica por nuestros colaboradores, proveedores y competidores.

## **I. Banco Lafise**

En Costa Rica LAFISE opera desde 1995 y ofrece servicios en el área bancaria para individuos y empresas, bursátil, de fondos de inversión y seguros. La sede central está ubicada en San Pedro y cuenta con doce sucursales más: Alajuela, Rohrmoser, Pinares, Santa Ana, Escazú, Multiplaza Escazú, Heredia Centro, La Aurora, Desamparados, Las Brisas, Sabanilla y Liberia.

Lafise Costa Rica basa su propuesta de valor en servicio, innovación y compromiso; para lograr la satisfacción de nuestros clientes y ventajas competitivas sostenibles.

1. **Visión:** Ser el enlace financiero para Centroamérica y el Caribe que, a través de la propuesta y ejecución de soluciones ágiles e innovadoras, permita a empresas, instituciones e individuos el desarrollo de negocios eficientes.
2. **Misión:** Brindar a nuestros clientes servicios financieros de alta calidad, a la medida de sus necesidades, gracias a la labor de un equipo humano comprometido con la búsqueda de excelencia, que cuenta con el apoyo tecnológico adecuado. A la vez, alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la Corporación LAFISE mediante la generación de sinergia regional y desarrollo sostenible.

## **J. CITI**

Citi group es una empresa de Servicios Financieros globales, está organizado en cuatro segmentos principales, banca de consumidores, tarjetas globales, grupo de clientes institucionales y la gestión global de la riqueza. Citi realiza negocios en más de 140 países, incluyendo 24 países en Latinoamérica y el Caribe.

1. **Misión:** Nuestra misión es ayudar a establecer el estándar de la industria en servicios de consultoría de inversión para inversores sofisticados. Nuestros consultores de inversión proporcionan los equipos de servicio completo de consultoría de asesoramiento de las soluciones que se adaptan a las necesidades individuales de cada cliente.
2. **Visión:** Creemos que la excelencia en consultoría requiere de dedicación al cliente y la administración, la pasión por soluciones de inversión de vanguardia y la prestación de servicios de consultoría con experiencia en una forma que nos ayuda a superar las expectativas de nuestros clientes todos los días

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

---

En éste capítulo observaremos los principales hallazgos obtenidos en la aplicación del cuestionario sobre la incidencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos, el mismo reunió información para el logro de los objetivos.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Basándonos en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada del lunes 30 de abril al 6 de mayo del 2012 se han obtenido los siguientes datos relevantes, los mismos se detallan a continuación:

### A. Sector Bancario

Al consultarle a las personas de cuál sector bancario usan algún producto o servicio se obtuvo lo siguiente:

**Cuadro N° 1.**

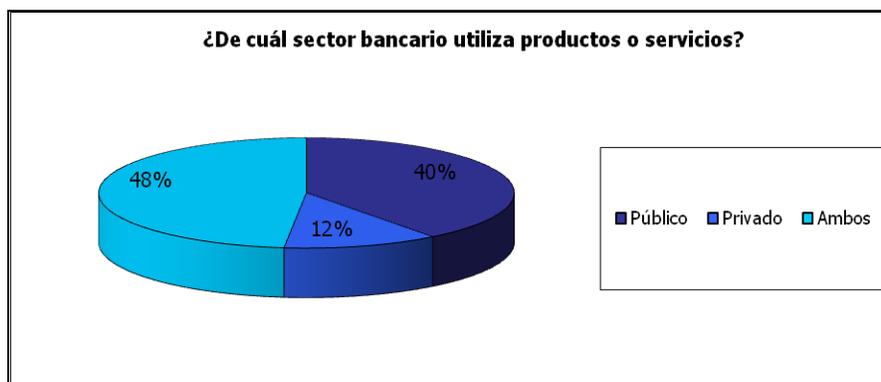
**Incidencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos en el Sector bancario elegido por las personas encuestadas a mayo del 2012**

<b>Sector</b>		
Público	46	40%
Privado	14	12%
Ambos	56	48%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

FUENTE: elaboración propia

**Gráfico N° 1**

**Incidencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos Sector bancario elegido por las personas encuestadas a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

Después de entrevistar a las 116 personas se determinó que el 40% de ellas usa únicamente productos o servicios de la banca pública, y un 48% usa servicios tanto de banca pública y privada.

De esta información podemos concluir que un 88% de las personas encuestadas usa algún producto o servicio de la banca pública contra un 12% que utiliza exclusivamente la banca privada.

A partir de éste momento, los resultados se darán de una manera segmentada, analizando en primer lugar a las personas que utilizan únicamente productos o servicios de los bancos públicos, seguidamente los que utilizan los exclusivamente los bancos privados y finalmente las usuarios que utilizan los bancos de ambos sectores.

### **B. Usuarios de Bancos Públicos**

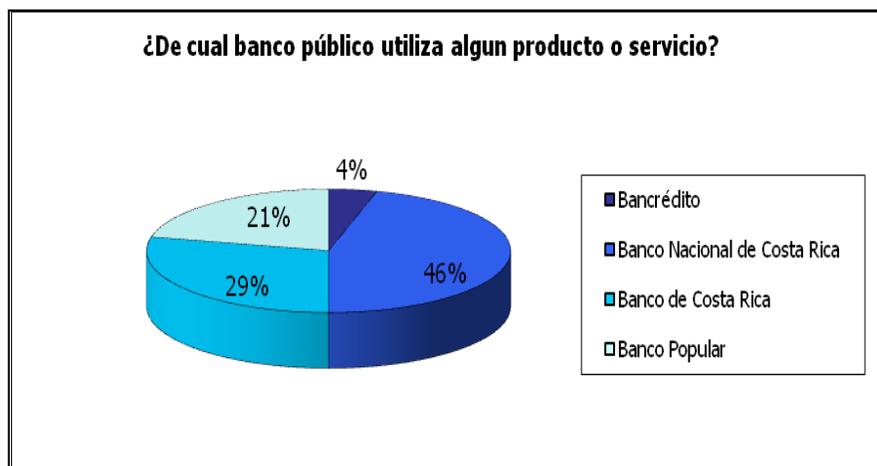
En relación a las personas que utilizan exclusivamente la banca pública, al preguntarles de cuál banco utilizan algún producto o servicio, estos fueron los resultados:

**Cuadro N° 2**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Preferencia de bancos públicos a mayo del 2012**

<b>Banco</b>		
Bancredito	3	4%
Banco Nacional de Costa Rica	32	46%
Banco de Costa Rica	20	29%
Banco Popular	15	21%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** elaboración propia

**Gráfico N° 2**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Preferencia de bancos públicos a mayo del 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia

Al analizar los resultados de esta pregunta, podemos observar que más de un 45% de las respuestas muestran una preferencia por el Banco Nacional, convirtiéndose en la primera opción, seguida por casi un 30% de las respuestas que indican un uso de productos o servicios del Banco de Costa Rica, como consecuencia, únicamente un 25% de las respuestas muestra inclinación tanto por Bancrédito y por el Banco Popular.

**1. Productos utilizados**

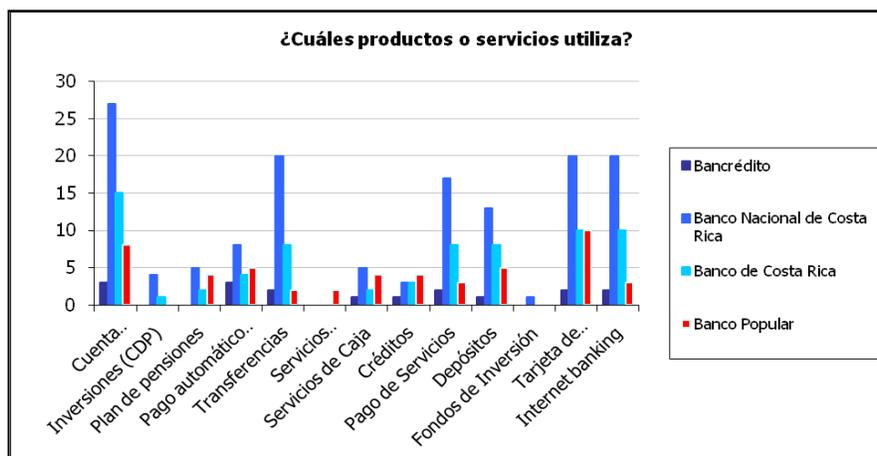
Se consultó a las personas, que de cada banco público, cuáles productos utilizan en cada uno de ellos, y estos son los resultados:

**Cuadro N° 3**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Productos utilizados por bancos públicos a mayo del 2012**

Productos/Bancos	Bancrédito	Banco Nacional de Costa Rica	Banco de Costa Rica	Banco Popular
Cuenta corriente/ahorro	3	27	15	8
Inversiones (CDP)	0	4	1	0
Plan de pensiones	0	5	2	4
Pago automático (salarios)	3	8	4	5
Transferencias	2	20	8	2
Servicios Internacionales	0	0	0	2
Servicios de Caja	1	5	2	4
Créditos	1	3	3	4
Pago de Servicios	2	17	8	3
Depósitos	1	13	8	5
Fondos de Inversión	0	1	0	0
Tarjeta de débito/crédito	2	20	10	10
Internet banking	2	20	10	3

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 3**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Productos utilizados por banco a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

Dada la información recolectada, se puede observar que la mayoría de personas mantienen relación con el Banco Nacional, principalmente en productos y servicios como cuentas corrientes, transferencias, pago de servicios, depósitos, tarjetas de crédito y débito e internet banking; seguido por el Banco de Costa Rica, sin embargo existe una gran diferencia entre los mismos.

De igual manera, la diferencia en el uso de productos en bancos como el Popular o Bancrédito es claramente evidente.

## **2. Razón de Elección**

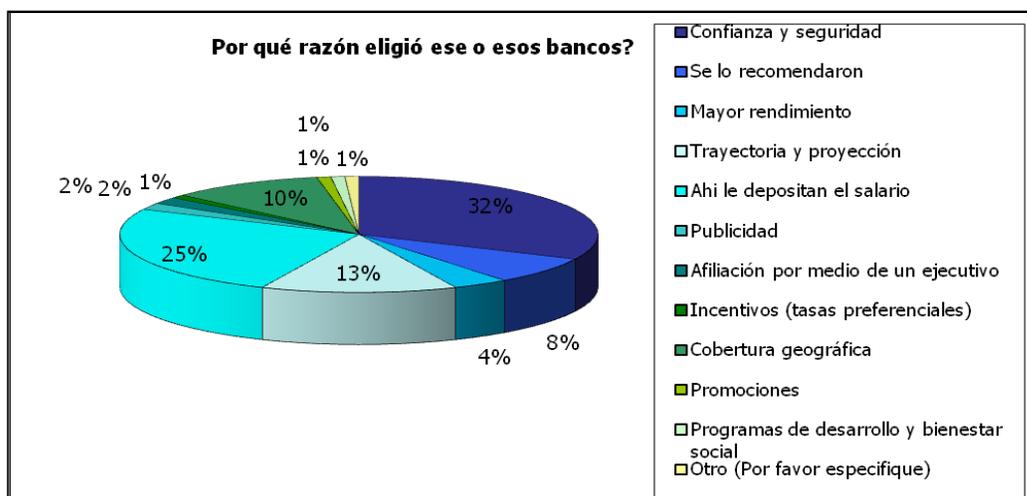
Se preguntó sobre la razón por la cual eligieron los bancos y este fue el resultado:

**Cuadro N° 4**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Razón de elección a mayo del 2012**

<b>Razón de elección</b>		
Confianza y seguridad	34	32%
Se lo recomendaron	8	8%
Mayor rendimiento	4	4%
Trayectoria y proyección	14	13%
Ahí le depositan el salario	27	25%
Publicidad	2	2%
Afiliación por medio de un ejecutivo	2	2%
Incentivos (tasas preferenciales)	1	1%
Cobertura geográfica	11	10%
Promociones	1	1%
Programas de desarrollo y bienestar social	1	1%
Otro	1	1%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 4**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los**  
**Razón de elección a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

El análisis de esta variable refleja que más de un 50% de las respuestas definen a la confianza y al hecho de que les depositen el salario como las razones más fuertes para elegir un banco, dejando de lado opciones como el rendimiento, la publicidad y las promociones entre otros.

### **3. Satisfacción por el Banco Público**

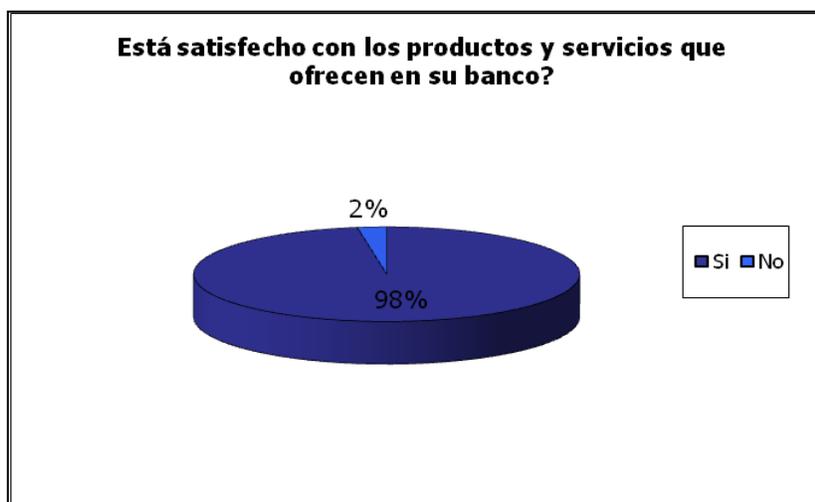
La satisfacción también fue objeto de estudio en la encuesta y un 98% de las personas que utilizan productos y servicios de bancos públicos, afirma estar satisfecho con los mismos.

**Cuadro N° 5**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Satisfacción por el banco público a mayo del 2012**

Está satisfecho		
Si	40	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 5**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos en**  
**Satisfacción por el banco a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

#### **4. Percepción de los productos y servicios en la banca privada**

A las personas que respondieron que utilizan únicamente la banca pública, también se les consultó sobre los productos y servicios que ellos consideran que son ofrecidos de mejor manera en la banca privada, las personas contestaron en un 23% que la banca privada maneja mejor las promociones y ofertas, seguido con un 19% las tarjetas de crédito y débito, seguidos por préstamos y servicios electrónicos.

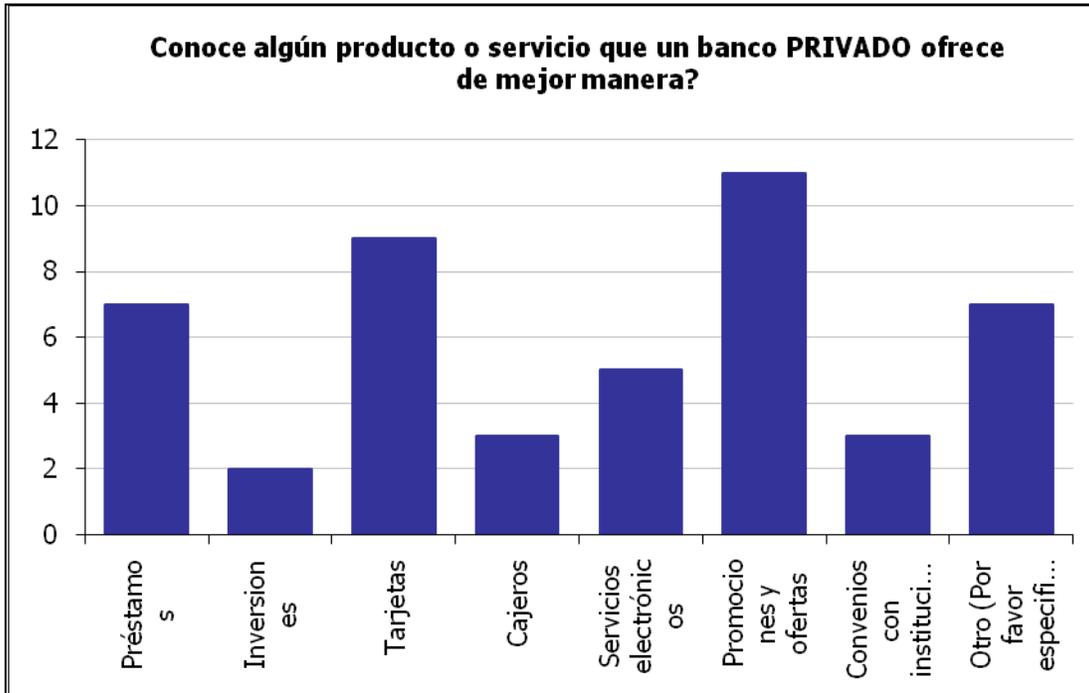
**Cuadro N° 6**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Percepción de los productos y servicios en la banca privada mayo del 2012**

Producto o servicio		
Préstamos	7	15%
Inversiones	2	4%
Tarjetas	9	19%
Cajeros	3	6%
Servicios electrónicos	5	11%
Promociones y ofertas	11	23%
Convenios con instituciones y comercios	3	6%
Otro	7	15%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Grafico N° 6**

**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos  
Percepción de los productos y servicios en la banca privada a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

### **5. Atributo deseado en la banca privada**

Igualmente se les consultó sobre lo que ellos consideran que debe tener la banca privada para ser más atractiva y obtener más clientes, Las personas indican que debería tener más respaldo, con un 20% de las respuestas, seguido con mayor cobertura geográfica con un 15% y mayor número de cajeros automáticos con un 14%.

**Cuadro N° 7**

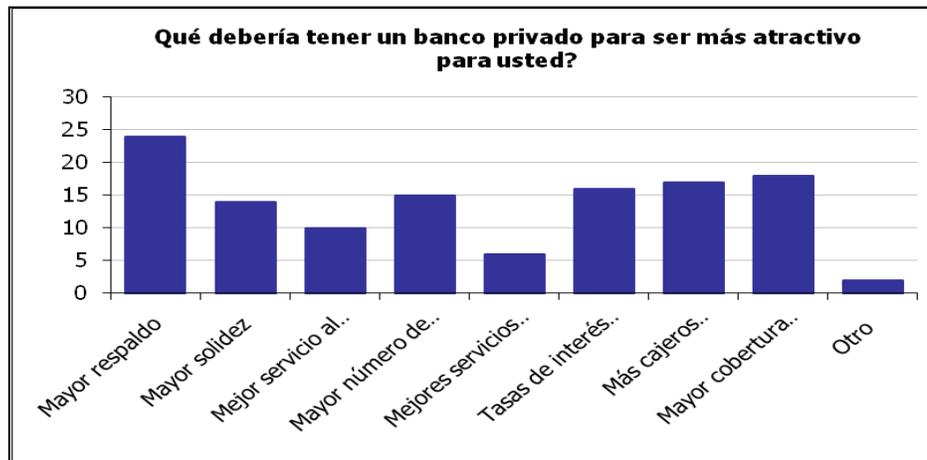
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos  
Atributo deseado en la banca privada a mayo del 2012**

<b>Atributos</b>		
Mayor respaldo	24	20%
Mayor solidez	14	11%
Mejor servicio al cliente	10	8%
Mayor número de sucursales	15	12%
Mejores servicios en línea	6	5%
Tasas de interés competitivas	16	13%
Más cajeros automáticos	17	14%
Mayor cobertura geográfica	18	15%
Otro	2	2%
<b>Total</b>	<b>122</b>	

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 7**

**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los Atributo  
deseado en la banca privada a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

### **C. Usuarios de Bancos Privados**

A continuación se presentan los resultados de las personas que utilizan productos o servicios únicamente de bancos privados.

#### **6. Preferencia de bancos privados**

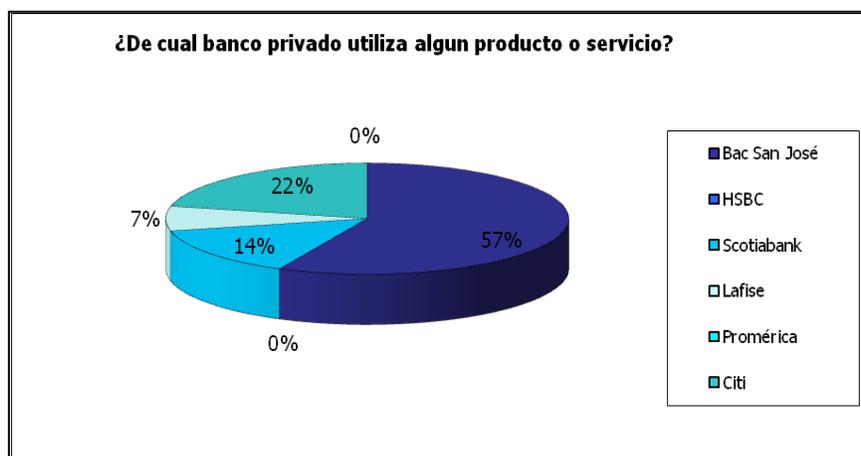
Cuando se preguntó sobre de cuál banco privado utilizan productos o servicios, más de la mitad de las personas eligieron al Bac San José, además se muestra una elección nula hacia algunos bancos privados como son el HSBC y Promérica, como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 8**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Preferencia de bancos privados a mayo 2012**

<b>Banco</b>		
Bac San José	8	57%
HSBC	0	0%
Scotiabank	2	14%
Lafise	1	7%
Promérica	0	0%
Citi	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 8**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes**  
**Preferencia de los bancos privados a mayo 2012**



FUENTE: Elaboración propia

**7. Producto utilizado por banco**

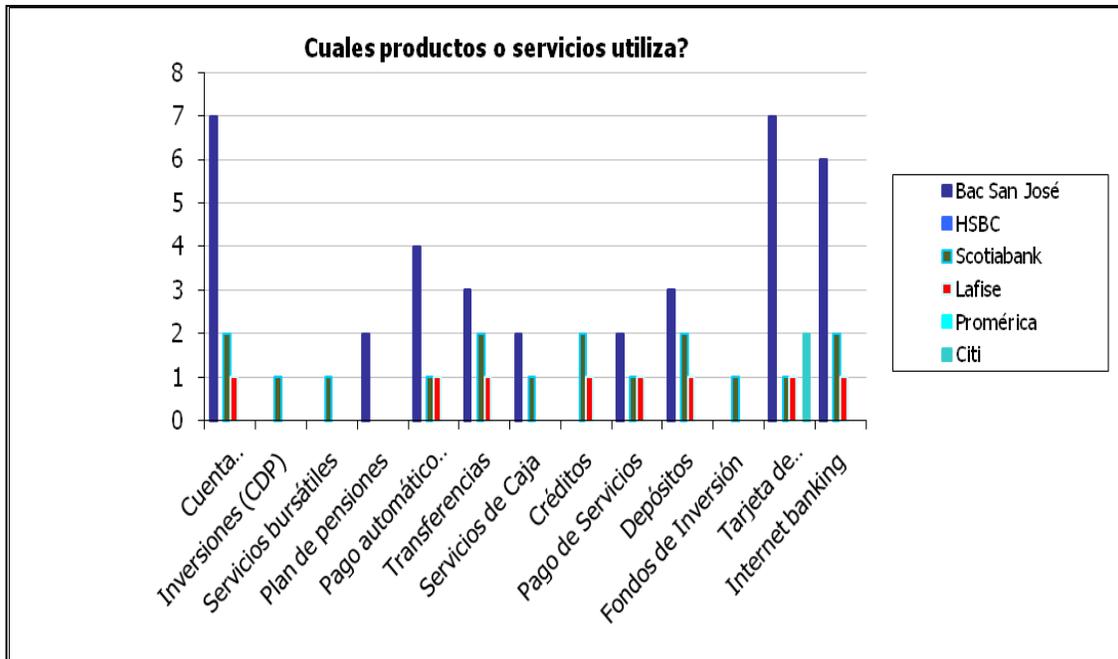
Se consultó a las personas, que de cada banco privado, cuáles productos utilizan en cada uno de ellos, y estos son los resultados:

**Cuadro N° 9**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes**  
**Producto utilizado por bancos privados a mayo 2012**

Producto / Banco	Bac San José	HSBC	Scotiabank	Lafise	Promérica	Citi
Cuenta corriente/ahorro	7	0	2	1	0	0
Inversiones (CDP)	0	0	1	0	0	0
Servicios bursátiles	0	0	1	0	0	0
Plan de pensiones	2	0	0	0	0	0
Pago automático (salarios)	4	0	1	1	0	0
Transferencias	3	0	2	1	0	0
Servicios de Caja	2	0	1	0	0	0
Créditos	0	0	2	1	0	0
Pago de Servicios	2	0	1	1	0	0
Depósitos	3	0	2	1	0	0
Fondos de Inversión	0	0	1	0	0	0
Tarjeta de débito/crédito	7	0	1	1	0	2
Internet banking	6	0	2	1	0	0

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 9**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Producto utilizado por banco a mayo 2012**



FUENTE: Elaboración propia

Con la información adquirida se puede evidenciar la preferencia de las personas por los productos y servicios como las cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y débito y el internet banking del banco Bac San José, y con una diferencia considerable seguido por bancos como Promérica y el Scotiabank.

### **8. Razón de elección del banco**

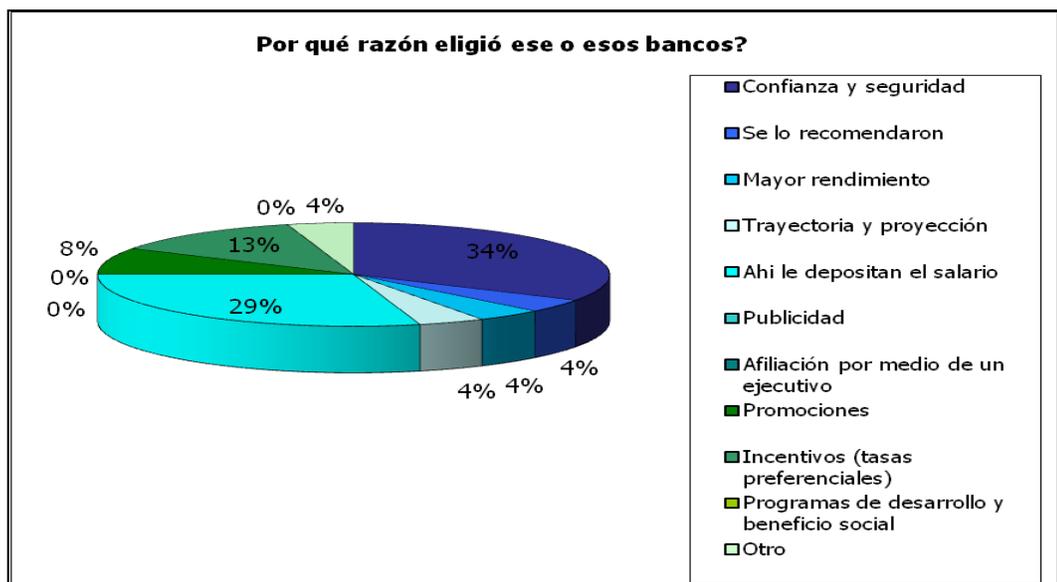
También se preguntó cuál era la razón por la que eligieron esos bancos y más de la mitad de las respuestas reflejan que la confianza y el hecho que ahí depositen el salario son las causas más solidas, con esto podemos ver una semejanza con las personas que utilizan servicios únicamente de bancos públicos, ya que esas fueron las razones más elegidas, como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 10**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes**  
**Razón de elección del banco a mayo 2012**

<b>Razón de elección</b>		
Confianza y seguridad	8	33%
Se lo recomendaron	1	4%
Mayor rendimiento	1	4%
Trayectoria y proyección	1	4%
Ahí le depositan el salario	7	29%
Publicidad	0	0%
Afiliación por medio de un ejecutivo	0	0%
Promociones	2	8%
Incentivos (tasas preferenciales)	3	13%
Programas de desarrollo y beneficio social	0	0%
Otro	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 10**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Razón de elección del banco a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

## 9. Satisfacción por el banco

A estos usuarios también se les preguntó si están satisfechos con los productos y servicios que su banco ofrece y los resultados fueron prácticamente iguales a los de las personas que usan bancos públicos, pues el 93% de los encuestados se considera satisfecho con su banco, como se muestra a continuación:

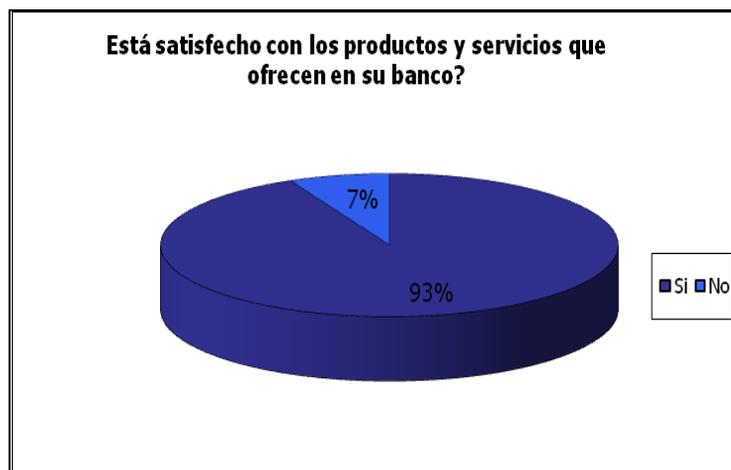
**Cuadro N° 11**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Satisfacción por el banco privado a mayo del 2012**

### Está satisfecho

Si	13	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 11**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Satisfacción por el banco a mayo 2012**



FUENTE: Elaboración propia

## **10. Percepción de productos y servicios de la banca pública**

Se consideró importante el conocer la opinión de los clientes de bancos privados sobre los productos y servicios de la banca pública, por lo que al preguntarles sobre algún producto o servicio que ellos consideraran que la banca pública maneja mejor, el análisis muestra que casi una tercera parte de las respuestas se inclinan por los préstamos, y en menor cantidad consideran que las tasas de interés y los convenios con instituciones son manejados de una mejor manera por los bancos públicos, este criterio se muestra en el siguiente cuadro y gráfico:

**Cuadro N° 12**

### **Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos Percepción de productos y servicios de la banca pública a mayo del 2012**

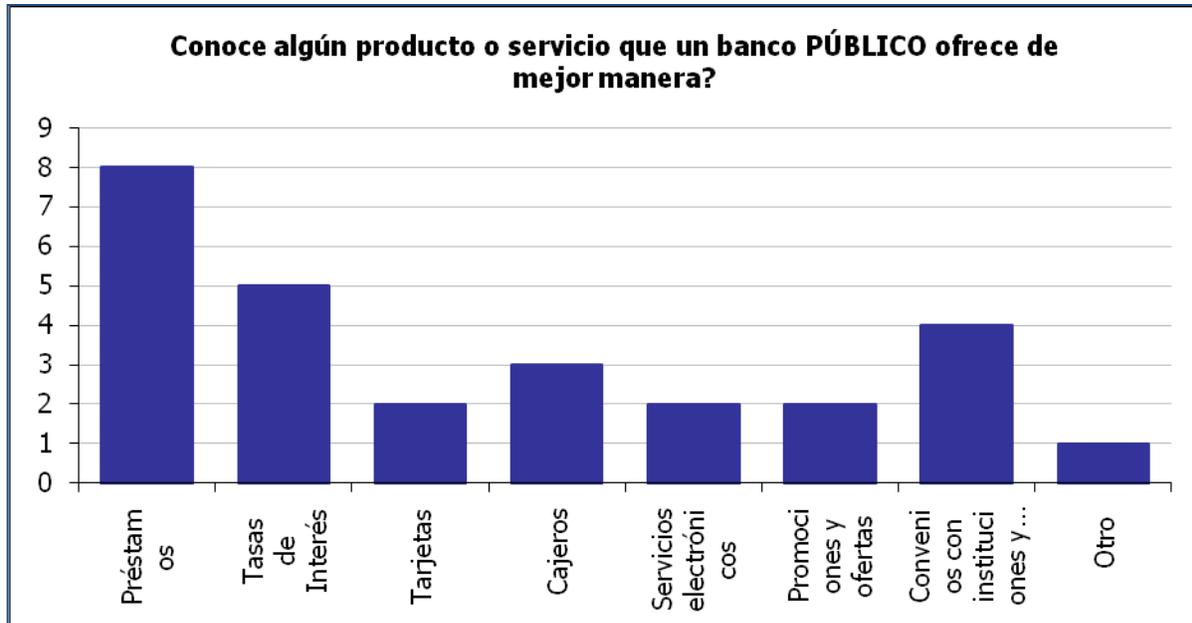
#### **Producto o Servicio**

Préstamos	8	30%
Tasas de Interés	5	19%
Tarjetas	2	7%
Cajeros	3	11%
Servicios electrónicos	2	7%
Promociones y ofertas	2	7%
Convenios con instituciones y comercios	4	15%
Otro	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

Gráfico N° 12

Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los Percepción de productos y servicios de la banca pública a mayo del 2012



FUENTE: Elaboración propia

### 11. Atributo deseado en la banca pública

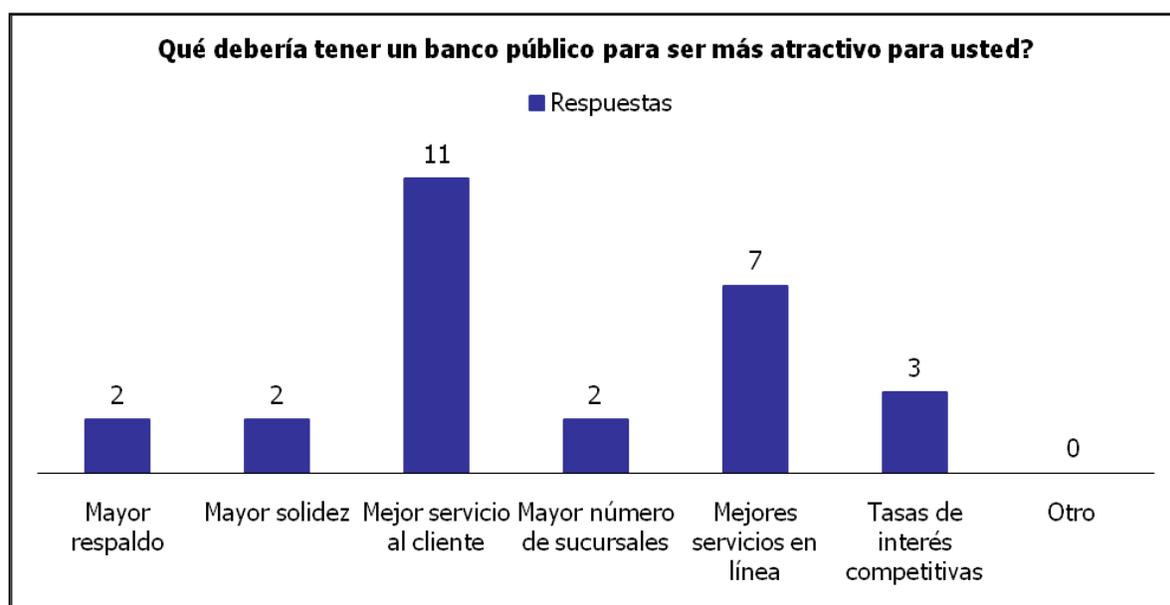
Por último, a los usuarios de bancos privados se les preguntó qué debería tener un banco público para ser más atractivo para ellos y definitivamente, para estas personas es de suma importancia el servicio al cliente, ya que casi la mitad de las respuestas indican que es uno de los elementos que debería tener o mejorar la banca pública, un poco más de la tercera parte de las respuestas reflejan que deberían mejorar sus servicios en línea y ofrecer tasas más competitivas como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 13**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los**  
**Atributo deseado en la banca pública a mayo del 2012**

<b>Atributo</b>		
Mayor respaldo	2	7%
Mayor solidez	2	7%
Mejor servicio al cliente	11	41%
Mayor número de sucursales	2	7%
Mejores servicios en línea	7	26%
Tasas de interés competitivas	3	11%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Gráfico N° 13**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los**  
**Atributo deseado en la banca pública a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

#### **D. Usuarios de Bancos Públicos y Privado**

Finalmente, se mostrarán los resultados de la encuesta aplicada a las personas que utilizan productos y servicios tanto de bancos públicos como privados.

#### **12. Bancos públicos y privados más utilizados**

A los encuestados se les consultó primeramente sobre cuales bancos utilizan, arrojando los siguientes resultados.

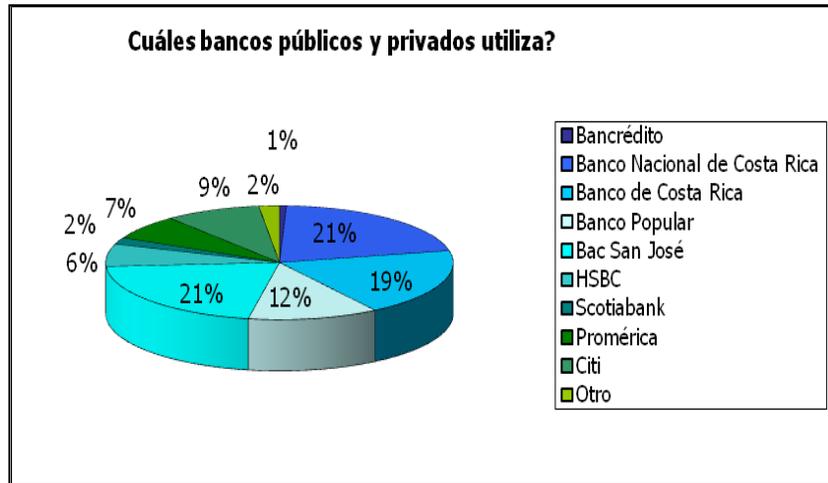
**Cuadro N° 14**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Bancos públicos y privados más utilizados a mayo del 2012**

<b>Banco</b>		
Bancredito	1	1%
Banco Nacional de Costa Rica	33	21%
Banco de Costa Rica	30	19%
Banco Popular	19	12%
Bac San José	33	21%
HSBC	10	6%
Scotiabank	3	2%
Lafise	0	0%
Promérica	11	7%
Citi	14	9%
Otro	3	2%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 14**

**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos  
Bancos públicos y privados más utilizados a mayo del 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia

Se observó que las personas que mantienen relación tanto con la banca pública como privada, escogen mayormente a los bancos Bac San José y el Banco Nacional, ambos con un 21% de las respuestas recibidas, seguidos por un 19% del Banco de Costa Rica y un 12% de Banco Popular, con lo que se puede observar la preferencia de los clientes por la banca pública, solamente igualada por el Bac San José, sin embargo se observa que Bancrédito queda rezagado en cuanto a la tendencia de la banca pública.

**13. Productos utilizados por sector bancario**

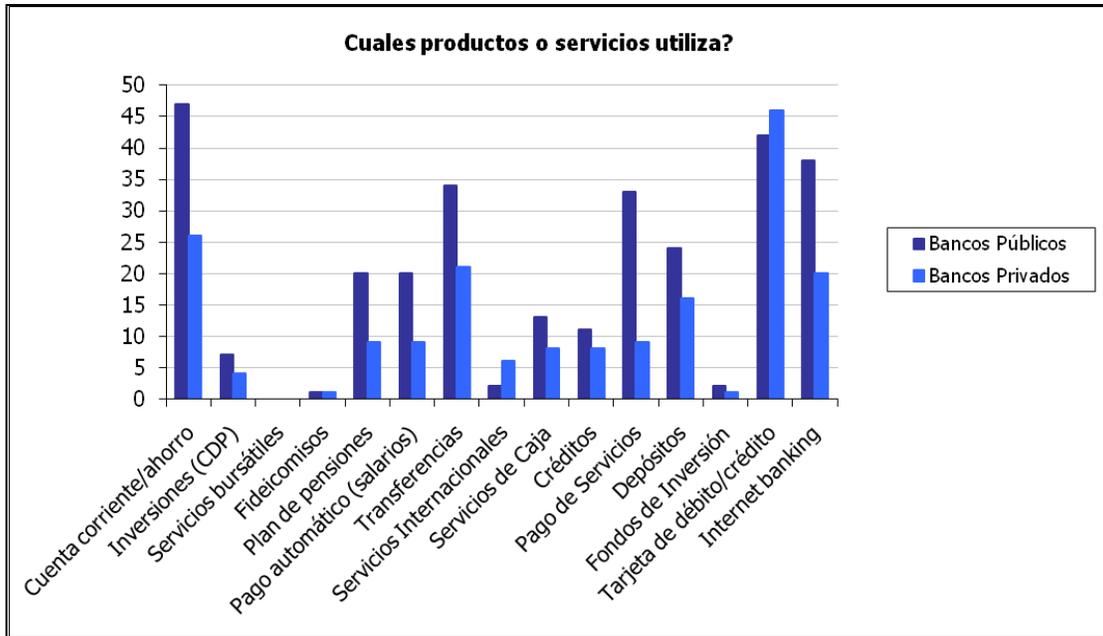
Después de conocer cuales bancos prefieren los encuestados, se les consultó sobre cuales productos utilizan en cada sector bancario.

**Cuadro N° 15**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Productos utilizados por sector bancario a mayo del 2012**

<b>Productos o servicios</b>	<b>Bancos Públicos</b>	<b>Bancos Privados</b>	<b>Total</b>
Cuenta corriente/ahorro	47	26	73
Inversiones (CDP)	7	4	11
Servicios bursátiles	0	0	0
Fideicomisos	1	1	2
Plan de pensiones	20	9	29
Pago automático (salarios)	20	9	29
Transferencias	34	21	55
Servicios Internacionales	2	6	8
Servicios de Caja	13	8	21
Créditos	11	8	19
Pago de Servicios	33	9	42
Depósitos	24	16	40
Fondos de Inversión	2	1	3
Tarjeta de débito/crédito	42	46	88
Internet banking	38	20	58

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 15**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Productos utilizados por sector bancario a mayo del 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia

Con los datos recolectados se analiza que la mayoría de personas optan por productos y servicios de la banca pública, y que solamente en productos como tarjetas de crédito y débito y servicios internacionales, los banco privados son más buscados, sin embargo en estos mismos productos y servicios no es amplia la diferencia entre ambos sectores.

#### **14. Percepción sobre productos de banca pública y privada**

Se les consultó también sobre la percepción que tienen en cuanto a cual sector bancario maneja mejor ciertos productos y servicios

**Cuadro N° 16**

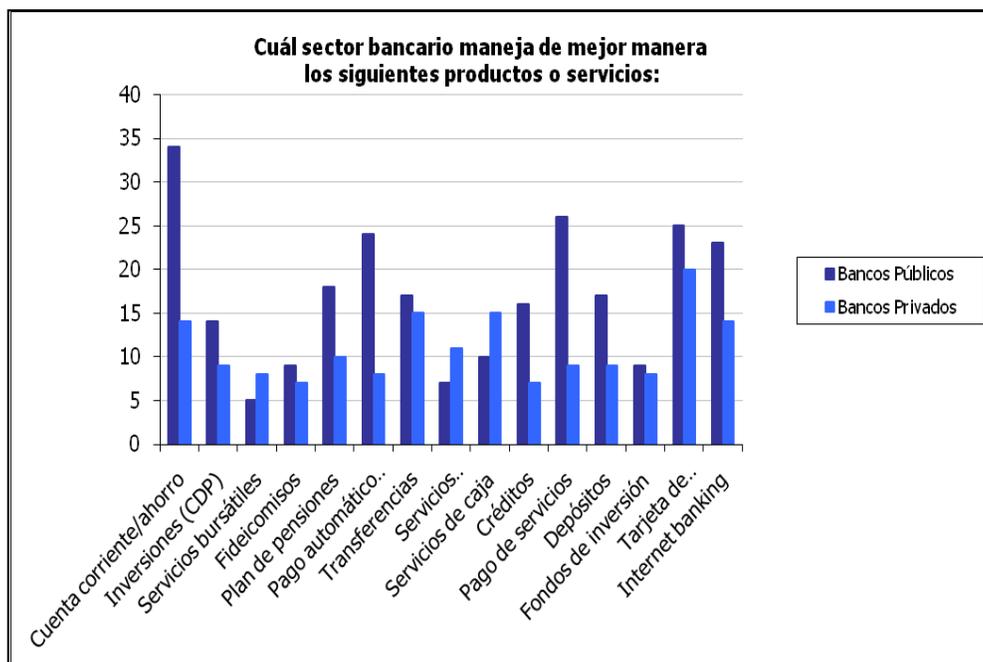
#### **Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos Percepción sobre productos de banca pública y privada a mayo del 2012**

<b>Productos y Servicios</b>	<b>Bancos Públicos</b>	<b>Bancos Privados</b>	<b>Total</b>
Cuenta corriente/ahorro	34	14	48
Inversiones (CDP)	14	9	23
Servicios bursátiles	5	8	13
Fideicomisos	9	7	16
Plan de pensiones	18	10	28
Pago automático (salarios)	24	8	32
Transferencias	17	15	32
Servicios Internacionales	7	11	18
Servicios de caja	10	15	25
Créditos	16	7	23
Pago de servicios	26	9	35
Depósitos	17	9	26
Fondos de inversión	9	8	17
Tarjeta de crédito/débito	25	20	45
Internet banking	23	14	37

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 16**

**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los  
Percepción sobre productos de banca pública y privada a mayo del 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia

Al igual que la información recolectada en la pregunta anterior, se evidenciar que la mayoría de personas opinan que los productos y servicios de la banca pública son operados de mejor manera y que los bancos privados solamente sobresalen en el manejo de productos como tarjetas de crédito y débito, servicios internacionales y bursátiles.

### **15. Razones por las que se escogió la banca pública**

Se indagó sobre los motivos que llevaron a los encuestados a escoger la banca pública y estas fueron las razones dadas:

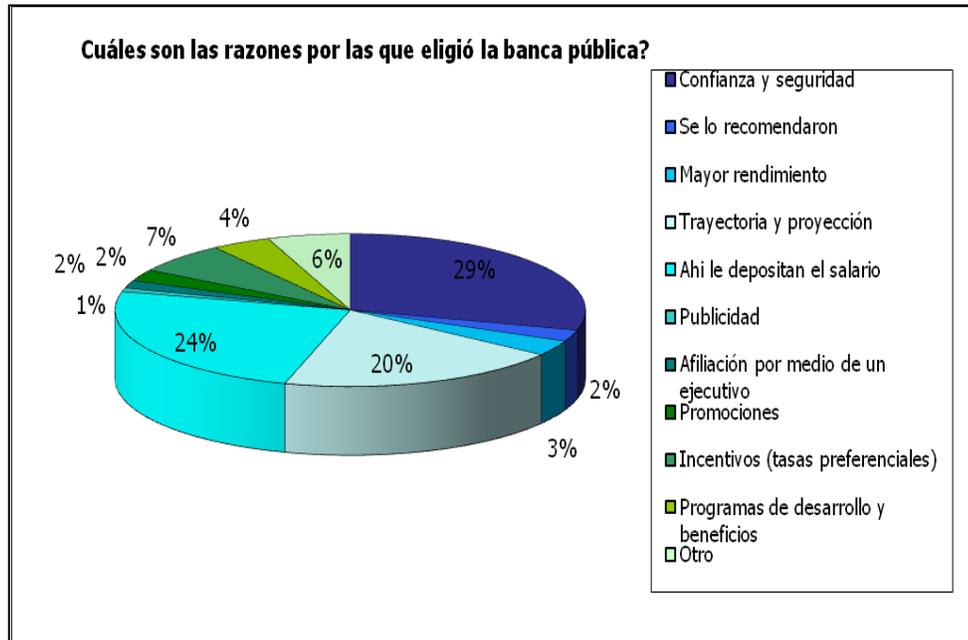
**Cuadro N° 17**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos**  
**Razones por las que se escogió la banca pública a mayo del 2012**

<b>Razones</b>		
Confianza y seguridad	36	29%
Se lo recomendaron	3	2%
Mayor rendimiento	4	3%
Trayectoria y proyección	24	20%
Ahí le depositan el salario	30	24%
Publicidad	1	1%
Afiliación por medio de un ejecutivo	2	2%
Promociones	3	2%
Incentivos (tasas preferenciales)	8	7%
Programas de desarrollo y beneficios	5	4%
Otro	7	6%
Total	123	100%

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 17**

**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los Razones por las que se escogió la banca pública a mayo del 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia

Se determinó que las personas buscan este sector bancario principalmente por la confianza y seguridad que el mismo transmite, con un 29% de las respuestas, seguido por un 24% el hecho de que les depositan su salario en alguna institución de estas y con un 20% por la trayectoria y proyección del banco.

## **16. Razones por las que se escogió la banca privada**

De igual manera se les consultó sobre los motivos que los llevaron a decidir ser clientes de la banca privada, y a pesar de que fueron muchas las razones y ninguna con un porcentaje de gran proporción, se determinó que muchas personas buscan la banca privada para gozar de las promociones que esta ofrece (18% de las respuestas), algunas otras razones fueron debido a que ahí les depositan el salario y porque se ofrece un mayor rendimiento.

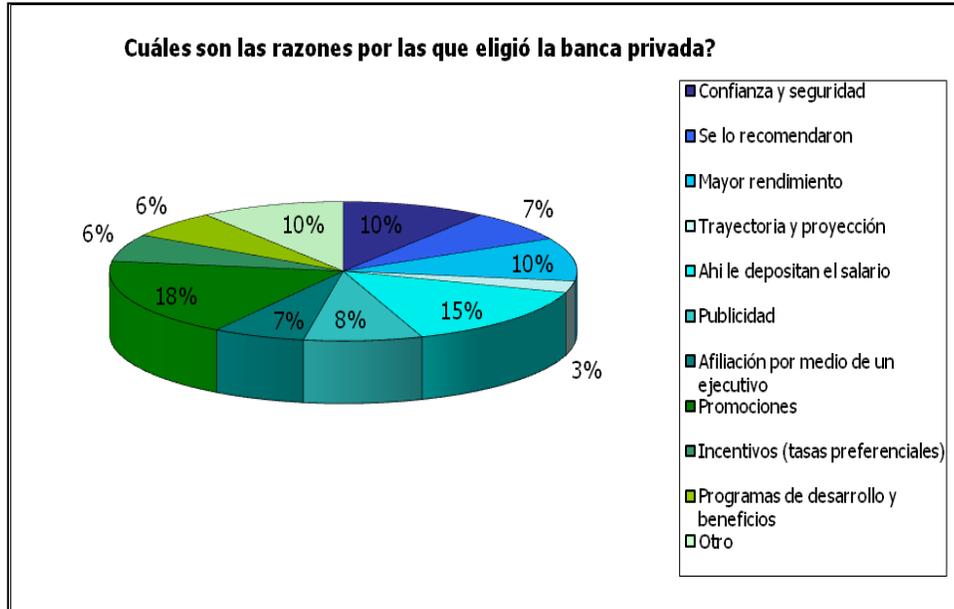
**Cuadro N° 18**

### **Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los bancos Razones por las que se escogió la banca privada a mayo del 2012**

<b>Razones</b>		
Confianza y seguridad	11	10%
Se lo recomendaron	8	7%
Mayor rendimiento	11	10%
Trayectoria y proyección	3	3%
Ahi le depositan el salario	16	15%
Publicidad	9	8%
Afiliación por medio de un ejecutivo	7	6%
Promociones	20	18%
Incentivos (tasas preferenciales)	7	6%
Programas de desarrollo y beneficios	7	6%
Otro	11	10%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**Gráfico N° 18**  
**Influencia de la estrategia bancaria en la elección de los clientes por los Razones por las que se escogió la banca privada a mayo del 2012**



FUENTE: Elaboración propia

**CAPITULO VI**  
**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS**

---

En el presenta capítulo se mencionarán las principales estrategias aplicadas por parte de la mayoría de los bancos mencionados por las personas encuestadas en el presente trabajo, con el fin de posteriormente poder determinar si dichas estrategias están acorde con sus filosofías y repercuten directamente en sus indicadores financieros.

## **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS BANCARIAS**

Seguidamente se presentaran las estrategias que los bancos implementan. Se clasificarán ó tipificaran de acuerdo al Cuadro N°1 Estrategias Alternativas de Crecimiento Definidas e Ilustradas, mencionado anteriormente en el Marco Teórico. (ver página 37) y los tres tipos de estrategias, de acuerdo Enfoque del libro Marketing y Dirección Estratégica en la Banca del autor Derek F. Channon , las cuales son: Estrategia de Precios de un banco, Estrategia de prestación de servicios, Estrategia de comunicación.

Para realizar la identificación de las estrategias utilizadas, se procedió a explorar información contenida en los sitios web de los Bancos, tales como, memorias anuales, informes de Auditoría, así mismo, sus campañas publicitarias.

A continuación, mostraremos los resultados de las estrategias que están aplicando los Bancos, de acuerdo al estudio realizado.

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

### **Estrategias de Prestación de Servicios**

El BCR trata de convertirse en la institución bancaria con el mejor servicio al cliente del país, al desarrollar servicios y productos que satisfacen las necesidades de sus clientes y a la vez, generan la rentabilidad suficiente para mantener la solidez, reafirmar su confiabilidad y contribuir con el desarrollo sostenible del país.

### **Estrategia de Comunicación**

En cuanto a la publicidad y relaciones públicas que el banco maneja, trata de darle mucho énfasis a la responsabilidad social que mantienen, tanto en la comunidad como con el ambiente.

- Comunidad

Los funcionarios del Banco de Costa Rica conformaron la Asociación Unidos por los Niños en el año 2008, cuyo objetivo es brindarles atención a los niños menores de edad que se encuentran en riesgo social. Parte de la problemática que enfrentan los menores es la adicción a las drogas, por eso se mantienen convenios de cooperación con las ONGs RENACER –que atiende a mujeres– y Comunidad Encuentro, que atiende a varones. Actualmente se ha graduado un total de 30 menores; de los cuales, 23 son mujeres y 7 varones. Estas organizaciones son supervisadas por instancias estatales, como el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA). Adicionalmente, la Asociación Unidos por los Niños también colabora activamente con organizaciones que brindan atención preventiva a niños en riesgo social, tales como Fundación La Casa de los Niños (comedor infantil y centro educativo diurno para niños) y Semillitas de Amor, que atiende a hijos de privados de libertad y les brinda orientación y atención psicológica.

- Dimensión ambiental

El Banco de Costa Rica ha asumido el compromiso de desarrollar su actividad bancaria preservando el ambiente mediante su gestión de negocio. Las principales acciones del Banco relacionadas con aspectos de política ambiental se materializan en aspectos que

permiten la medición de la huella de carbono y la incorporación de otros elementos que ayudan a fortalecer el ambiente, tales como:

- Edificios verdes
- Programa de reciclaje: 115 oficinas al 2010
- Medición de impacto (agua, consumo eléctrico, materiales para reciclaje)
- Compensación de huella de carbono de los vehículos del Banco mediante la compra de un sello ecológico del

Programa Aliados con el Cambio Climático 2010-2011

- Distribución de árboles a clientes y funcionarios (un total de 2.366 de especies ornamentales, maderables y frutales)
- Alianzas con Programa Aliados Cambio Climático (AyA, GS1, ICE y UNA)
- Apoyo a recolección de desechos tecnológicos

### **Estrategia de Desarrollo de Mercado**

En el mundo globalizado contemporáneo, el Banco de Costa Rica ofrece la red de oficinas más grande del país, es miembro de la Alianza Bancaria Internacional –organización considerada como la unión de bancos más sólida, segura y eficiente–, a nivel regional y visionariamente, ha venido extendiendo sus fronteras de servicio con una importante red de bancos corresponsales y la obtención de la primera representación bancaria de una de las economías más importantes del mundo, la República Popular China.

Con el fin de integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio del Banco de Costa Rica, se incluyó en el Plan Estratégico Institucional 2009-2014 el objetivo estratégico “fortalecer nuestro compromiso con la responsabilidad social corporativa”, que viene a reforzar la interiorización de la cultura de responsabilidad social en la organización.

En este año se tramitaron 557 casos de Bonos de la Vivienda para familias de bajos ingresos, tanto para compra como para construcción de viviendas, por una suma de ¢3.925 millones.

## **Estrategia de Diversificación Concéntrica**

Incurionado en diferentes sectores del ámbito económico y social, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales que han generado negocios y apoyado la formación y creación de sectores productivos consolidados, lo que ha contribuido a que los clientes obtengan soluciones integrales a sus necesidades financieras.

En la primera década del siglo XXI, el Banco de Costa Rica incurrió con efectividad en la administración de fideicomisos de administración financiera y obra pública, como el Fideicomiso del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, el del Parque Nacional Playas de Manuel Antonio, Fideicomisos de Vivienda y proyectos de generación de electricidad, como el Térmico de Garabito y el Hidroeléctrico Toro III.

### **B. Banco Nacional**

#### **Estrategia:**

El Banco Nacional, por su vocación hacia el desarrollo del país está comprometido con el crecimiento económico, social y el mejoramiento ambiental. Es por ello que, pensando en ser más eficientes y competitivos, en beneficio de nuestros clientes y la comunidad costarricense en general (empresarial o personal). Su cadena de valor y su entorno inmediato, todo en concordancia con las iniciativas del país.

#### **Estrategia de Comunicación:**

De acuerdo con las tendencias actuales, el Banco Nacional implementa una estrategias de Responsabilidad Social, comprenden las buenas prácticas con sus clientes, proveedores, colaboradores, comunidad, gestión ambiental, política pública y mercadeo responsable.

En todas esas áreas el Banco efectúa programas, proyectos y mediciones, por un lado de su propio desempeño para la mejora continua y por otro, por medio de Alianzas estratégicas.

### **Estrategias Comerciales:**

La Subgerencia Comercial, se ha tomado la tarea de ampliar su gama de productos y servicios productos, así como mejorar los actuales, con fin atraer más clientes potenciales. Algunas de las medidas implementadas son las siguientes: Se lanzó la tarjeta de débito Servibanca Verde en apoyo al Fondo Nacional de Biodiversidad y la Servibanca Sele, en apoyo a las selecciones nacionales de fútbol. Se emitieron además las tarjetas de los clubes deportivos Heredia y Puntarenas como apoyo a esas instituciones.

Se firmó el acuerdo con China Union Pay que le permitió al BN procesar en la red de ATMs y comercios afiliados las tarjetas emitidas por los emisores en China y otras partes del mundo bajo la franquicia Union Pay. Esto es relevante para el mediano y largo plazo, dado que esta tarjeta ya se ubica en segundo lugar a nivel mundial de transacciones, desplazando de esa posición a MasterCard.

Además se trabajó la primera etapa del programa “Mujeres y Empresas” con la Universidad Estatal a Distancia, que atendió a 250 mujeres en 15 diferentes programas de capacitación en planes de negocios para sus empresas, desarrollados en zonas rurales

Se realizaron convenios con el Ins, Se lanzó el programa de prepago INS Banco Nacional, que está mejorando la calidad de vida de los indemnizados del INS al no tener que ir cada mes a recoger la indemnización, en muchos de los casos padeciendo todavía lesiones o enfermedades. Este producto se extenderá gradualmente a todos los conceptos de indemnizaciones del INS.

Convenios con instituciones costarricenses que han mejoren su cadena de valor (convenios con el INS, Municipalidades, AyA, ICE, Colegios profesionales, Universidades y otros.

Finalmente, en cuanto a BN Servicios se sigue ampliando la red de comercios afiliados.

### **Estrategias de definición de tasas:**

La Dirección Riesgos de Crédito consolidó la utilización de herramientas para generar estrategias de definición de tasas. Entre estas destacan la utilización de los score de comportamiento para generar estrategias de pre-aprobados en créditos de consumo y

tarjetas de crédito. En vivienda, para la Regional de Guanacaste Puntarenas se utilizó esta herramienta para ofrecer créditos para ampliación y remodelación.

Como parte de la estrategia de colocar créditos con una medición de riesgo-rentabilidad, se calculó la rentabilidad ajustada al riesgo para actividades como café, vivienda y consumo. También se calculó el rating para todas las empresas que tienen crédito con el Banco, para ofrecer mejores condiciones a aquellas con las menores probabilidades de incumplimiento. Para realizar una medición más precisa de los niveles de riesgo, se implementó la metodología de cálculo de valor en riesgo condicional para BN Vital, BN Fondos y Fondo de Garantías y Jubilaciones.

Continuando con la función de medición de los riesgos para los nuevos créditos, se realizaron proyecciones de salarios y variaciones en el tipo de cambio, valores que afectan la relación cuota ingreso, principalmente en créditos en dólares para clientes no generadores. Finalmente para el sector cooperativo se realizaron análisis con la finalidad de determinar el nivel de riesgo de un eventual incumplimiento, considerando la importancia que tiene el financiamiento en este sector

De acuerdo al cuadro N° 1 “Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional d Colombia, las estrategias intensivas aplicadas por el Banco Nacional son las siguientes:

#### **Desarrollo de Mercado:**

El banco Nacional de Costa Rica es uno de los Bancos en Costa Rica que cuenta con una adecuada cobertura geográfica, posee una red de más de 170 oficinas, 400 cajeros electrónicos en todo el país, Así mismo a través de BN Servicios, cuenta con 1200 establecimientos comerciales afiliados, que brindan opciones de pagos con empresas públicas y privadas y ofrecen la posibilidad de realizar retiros de efectivo y el pago de tarjetas y operaciones de crédito.

#### **Desarrollo de Producto:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, el banco ofrece toda clase de productos y servicios de sin importar el tamaño ó área de actividad, le ayudan a estructurar modelos y mecanismos de financiamiento, otorgarle créditos, facilitado sus ventas, pagos y cobros en Internet. A través de la renovación de sus productos y

servicios, como por ejemplo: Cuando se realizan las ferias de Expo Casa, lanzan líneas de créditos con incentivos, con el fin atraer clientes potenciales.

### **Diversificación Concéntrica**

En cuanto a la estrategia de Diversificación concéntrica la Subgerencia de Banca de Desarrollo Comercial en el transcurso de los años en la cartera BN Desarrollo ha creado diversos programas, más que todo con el fin de ayudar a las pequeñas y medianas empresas algunos son: BN Mujer, programa mi PIMES, Fidecomiso BNCR // BANCREDITO / IMAS, Fidecomiso Nacional de Desarrollo. Todos estos servicios con el fin de complementar sus productos.

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

**Estrategia de Desarrollo de Mercado:** Aparte de nuestras 100 oficinas, facilitamos trámites para su comodidad según su ubicación geográfica, mediante alianzas con reconocidas empresas.

**Estrategia de Accesibilidad:** créditos personales principalmente de dos naturalezas, personal fiduciaria e hipotecaria, buscando la mayor accesibilidad posible con requisitos fáciles de cumplir, amplios plazos de pago y tasas de interés de mercado, ofreciendo diversidad de créditos sin fiadores, lo cual es significativo por cubrir distintas necesidades de diversos sectores trabajadores del país.

**Estrategia de Banca de Desarrollo:** Nuestra Banca de Desarrollo nació de la necesidad de atender a emprendedores sin acceso a la banca tradicional, y a micro, pequeñas y medianas empresas, por eso financia proyectos que respaldan la accesibilidad, los emprendedores, las microfinanzas, las Mipymes y los encadenamientos, así se construyen los grandes sueños de personas y la formalización de sus economías.

**Estrategia de Seguridad integral destacada:** Toda institución bancaria tiene la obligación de proteger el dinero y los datos de sus clientes, así como de responder a su confianza con transparencia y seguridad, por eso el Banco Popular no es la excepción y

trabaja en proteger el patrimonio de sus clientes. Implementado en tecnología las mejores prácticas de la industria y una de las plataformas tecnológicas de mayor alcance de seguridad en el sistema bancario nacional.

#### **D. Bancrédito (Banco Crédito Agrícola de Cartago)**

La aplicación de las estrategias definidas con una visión de mediano plazo por la Junta Directiva General y el nivel Gerencial del Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) y de acuerdo a las metas institucionales establecidas, durante el año 2010 se obtuvo como resultado un comportamiento financiero ordenado y congruente, que se refleja a través de los principales componentes del Balance de Situación y Estado de Resultados, tal como se indica a continuación:

Algunas de Estrategias aplicados por el Bancrédito son las siguientes:

##### **Estrategia Financiera**

Consiste en una estructura ordenada del pasivo, lo cual permite un mayor aprovechamiento de los recursos de intermediación, con un impacto favorable en los resultados del banco y en el manejo de la liquidez.

##### **Estrategia de Comunicación**

Una de las estrategias del banco, es un acuerdo de Bancrédito con la Fundación Microfinanzas BBVA, con el fin de aprovechar la experiencia de la fundación en desarrollo e implementación de productos y servicios financieros de las pequeñas empresas.

La fundación BBVA es una entidad creada por el Grupo BBVA en el marco de su estrategia de responsabilidad corporativa.

De acuerdo al cuadro N° 1 “Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional de Colombia, las estrategias Intensivas aplicadas por el Banco Crédito Agrícola de Cartago son las siguientes:

### **Desarrollo de Mercado:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de mercados, el banco cuenta con una buena cobertura geográfica en todo el país, sin mencionar las corresponsalías directas con otros Bancos en el extranjero, (BICSA PANAMA, BICSA MIAMI, CITIBANK, JP MORGAN CHASE BANK).

Bancrédito cuenta con una red de más de 400 cajeros propios y en alianza con el Banco de Costa Rica, distribuidos en todo el país, la que ampliaremos a corto plazo al unir mediante convenio, los cajeros automáticos del Banco Nacional de Costa Rica.

Así mismo, para ofrecer más servicios a las “Mi Pymes” el Banco de Crédito Agrícola de Cartago abrió cuatro agencias en zonas productivas. (Guápiles, Pérez Zeledón, Liberia, y Ciudad Quesada).

### **Desarrollo de Productos:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, el banco mejora sus línea de crédito para el Desarrollo, creando cuatro productos dirigidos a las personas físicas y jurídicas de las micro, pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores económicos que presenten proyectos viables y factibles y que califiquen como beneficiarios de la Ley 8634 SBD y su Reglamento.

Su objetivo es facilitar crédito para capital de trabajo, y/o garantía de participación y cumplimiento, compra de activos productivos y se ofrece en las

Siguientes modalidades:

- Crédito Desarrollo Recursos Propios - Línea Revolutiva
- Crédito Desarrollo Recursos Propios - Crédito Directo
- Crédito Desarrollo Recursos FINADE - Línea Revolutiva

## **Diversificación Concéntrica**

En cuanto a la estrategia de Diversificación concéntrica, el Banco cuenta con un Almacén General y Fiscal, el mismo es un servicio complementario, con fin de ofrecer soluciones de almacenamiento para sus clientes.

El Almacén General, es un almacén de depósito para mercaderías nacionalizadas, dirigido a personas físicas y jurídicas, tanto importadores como exportadores, que brinda el servicio de almacenaje y administración de inventarios a aquellos clientes que no cuentan con bodegas dentro de sus empresas. Cuenta con un espacio de 3.000 m<sup>2</sup> de bodega, 5000 m<sup>2</sup> de patio para almacenar vehículos, 3.300 m<sup>2</sup> de patio para contenedores y en Almacén General con 1.500 m<sup>2</sup>, el cual cuenta con bodegas y espacios al aire libre que permiten el seguro resguardo de mercadería, maquinaria y vehículos.

El Almacén fiscal, sirve para la custodia de mercaderías que no han sido nacionalizadas, que brinda beneficios conforme a las estipulaciones del contrato en la administración de bienes, servicios, valores, está dirigido tanto a personas jurídicas como físicas, en él se efectúan los trámites aduanales pertinentes.

## **E. Banco Promérica**

### **Estrategias Comunicación**

#### **Dimensión Social**

Un techo para mi país. El Banco ha funcionado como recaudador, divulgados y plataforma logística en diversas campañas de esta organización sin fines de lucro. Además, le ha hecho donaciones importantes.

Hogar Siembra, Organización No Gubernamental con 28 años al servicio de la niñez y adolescencia en riesgo social, adscrita al PANI, dedicada a la inserción de las niñas en riesgo social a la sociedad costarricense, ofreciéndoles techo, abrigo, alimentación y educación. El banco apoya decididamente esta iniciativa desde setiembre de 2011, fundando su ayuda mediante la promoción del voluntariado y la coordinación de

talleres "Pasos Hacia el Éxito", dirigidos directamente a jóvenes participantes y a personal que sirve en el Hogar Siembra.

### Dimensión ambiental

La Alianza para la Conservación del Mono Tití (o TCA por sus siglas en inglés) trabaja para proteger a la especie en extinción mono Tití (mono ardilla de Centroamérica, especialmente *S.o. citrinellus*) por medio de esfuerzos enfocados en la conservación del área en los alrededores del Parque Nacional Manuel Antonio.

Para lograr esto, trabajamos como una verdadera Alianza entre varias entidades dentro de la comunidad (de ambos sectores privados y públicos), con un sentido de unidad constante, y entendiendo que todos nuestros esfuerzos financieros como empresarios y miembros de la comunidad son enormemente fortalecidos por el desarrollo sostenible.

Bajo una filosofía de empoderamiento comunitario y de desarrollar proyectos que tengan un impacto a mediano y largo plazo donde todos sean parte activa de la solución, la Alianza trabaja hoy en tres vertientes:

**\*\*Desarrollo Sostenible \*\* Reforestación del Hábitat \*\*Educación Ambiental**

### **Estrategia de Desarrollo Mercado**

Bancario Regional Promérica con presencia en: Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, y en expansión, actualmente cuenta con 17 agencias en el territorio Nacional

### **Estrategia de Desarrollo Producto**

Buscan el desarrollo de nuevos productos tanto para la banca personal como empresarial, poseen un amplio catálogo de productos para estos tipos de clientes, desde cuentas de ahorro, corrientes, diferentes líneas de crédito, apoyo a comercio exterior, tarjetas, además de otros servicios relacionados, siempre con la búsqueda de la excelencia en el servicio y flexibilidad y agilidad en el mismo.

## **F. Scotiabank**

Su objetivo principal es ser el mejor banco para ayudar a los clientes a mejorar su situación financiera. Éste es el objetivo que guía todas las decisiones; por lo que su compromiso es ofrecer una excelente atención al cliente.

### **Estrategia General:**

La diversificación por líneas de negocios y sectores geográficos continúa siendo el enfoque de la estrategia y respalda el potencial de crecimiento sostenible de las ganancias a largo plazo en cada una de las tres líneas de negocios: Banca Canadiense, Banca Internacional y Scotia Capital. A continuación se presenta la estrategia general:

“Nuestro propósito principal sigue siendo crear valor para nuestros clientes y ayudarlos a mejorar su situación financiera. La estrategia de crecimiento de Banca Canadiense consiste en ampliar la participación de mercado e impulsar el crecimiento sostenible y rentable en los ingresos reforzando las relaciones con los actuales a fin de aumentar la participación en sus negocios y captar nuevos clientes. Lograremos esto aprovechando nuestras fortalezas en atención al cliente, nuestros productos y programas innovadores, y nuestras adquisiciones y alianzas estratégicas recientes”.

### **Estrategia de Comunicación**

Una de las estrategias de La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un aspecto fundamental de la forma en que realizan las actividades. Es una oportunidad de fortalecer las relaciones con todas las partes interesadas, prestando una atención especial a cómo cumplen con las responsabilidades sociales, económicas, ambientales y éticas.

### **Estrategia de expansión de Cobertura Internacional**

El Banco Scotiabank, cuenta con las mejores oportunidades de crecimiento fuera de Canadá. La división de Banca Internacional está creciendo tanto en forma orgánica, mediante diversas adquisiciones en nuevos mercados y en los países donde ya operan.

De acuerdo al cuadro N° 1 “Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional d Colombia, las estrategias intensivas aplicadas por el Banco Nacional son las siguientes:

### **Desarrollo de Mercado:**

En cuanto a la estrategia de mercados, el grupo trabaja tenazmente en la expansión de la cobertura internacional, se continua mejorando la red de distribución en mercados importantes, donde se inauguró s más de 90 sucursales, 58 de las cuales se situaron en México. De igual modo, se trabaja en la modernización de los centros de atención telefónica, lanzando nuevas soluciones bancarias por Internet e incrementando el personal de ventas externo.

Así mismo, se realizaron adquisiciones e inversiones estratégicas en mercados clave como Perú, donde este año aumentamos nuestra participación en Scotiabank Perú al 98%; se adquirió operaciones peruanas del Banco del Trabajo, con lo que Scotiabank pasó a ocupar el primer lugar en el sector del financiamiento del consumo.

### **Desarrollo de Producto:**

Con respecto a la estrategia de Desarrollo de Producto, El Scotiabank constantemente trabaja en la mejora de sus productos, por ejemplo en el año 2008 se lanzó la mejorada tarjeta de débito ScotiaCard Visa en Dominica, las Islas Vírgenes Británicas, las Islas Turcas y Caicos y las Bahamas. Esta tarjeta permite a los clientes pagar por sus compras en cualquier establecimiento que acepte la tarjeta Visa, incluidos los comercios en línea, tanto en sus países en el extranjero. Actualmente la tarjeta de débito Visa está disponible en 11 países del Caribe y seguirá lanzándose en otros mercados durante los próximos años.

## **Diversificación Concéntrica**

En cuanto a la estrategia de diversificada Concéntrica, podemos decir que el Scotiabank añade nuevos productos relacionados, ya que se continúa centrándose en el crecimiento de los ingresos con la simultánea gestión prudente del riesgo.

Se espera que el crecimiento de los ingresos provenga del establecimiento de nuevas relaciones con los clientes; el desarrollo de capacidades a nivel mundial en sectores e industrias seleccionados en donde cuentan con una ventaja competitiva, tal como es el caso de clientes en los sectores del petróleo y gas, minería, suministro eléctrico, infraestructura e inversión institucional (compradores); y el aprovechamiento de la plataforma del TLCAN.

Así mismo Scotia Capital participó como asesor financiero y agente de colocación en una emisión privada de acciones por \$ 500 millones para una nueva empresa reaseguradora de Bermudas, Aurigen Re Capital Limited. La transacción representó una de las emisiones privadas de acciones grandes realizadas en Canadá. El equipo de Global Energy Solutions de Scotia Capital, en estrecha colaboración con la división de Banca Internacional de Scotiabank, actuó como concertador financiero y asesor principal de cobertura de AES, una de las empresas de energía eléctrica más grande del mundo, en un programa de cobertura para la construcción de una nueva planta energética en Panamá.

### **G. Bac San José**

#### **Desarrollo de mercado:**

Esta estrategia se define como la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas y en el caso del Bac San José se ve reflejada con la apertura de nuevas sucursales en diferentes zonas en las cuales no se ofrecían sus productos y servicios permitiendo una mayor cobertura y a la vez obtener una mayor cantidad de clientes.

#### **Desarrollo de producto:**

Se entiende por desarrollo de producto el buscar mayores ventas mejorando o modificando un producto actual, como un claro ejemplo de esta estrategia podemos ver la

introducción al mercado de la promoción de un 50% de descuento con la tarjeta American Express, ya que es un gran incentivo para darle mayor movimiento y salida a un producto con el que ya contaba la empresa y sin embargo no era muy aceptado por los usuarios bancarios, al aplicar la estrategia se logra el incremento en las ventas y salida de dicha tarjeta.

#### **Penetración en el mercado:**

Al hacer un mayor esfuerzo a nivel de mercadeo, es posible lograr una mayor participación en el mercado, ofreciendo los mismos productos con los que cuenta la entidad bancaria, y en el caso del Bac San José el desarrollar una campaña publicitaria tan fuerte como la de “Valores como los tuyos” logró colocarse sólidamente en la mente de los usuarios.

#### **H. HSBC**

#### **Desarrollo de mercado:**

El desarrollo de mercado consiste en lograr introducirse en nuevas áreas geográficas con los mismos productos con los que cuenta la empresa.

En el caso de HSBC se refleja en la apertura de nuevas sucursales en zonas donde antes no ofrecían sus productos y servicios, permitiendo ampliar la cobertura.

#### **Penetración en el mercado:**

El tener una mayor participación de mercado se puede lograr de muchas maneras, una de ellas es mediante un esfuerzo a nivel de mercadeo con el fin de posicionarse de mejor manera en la mente de los usuarios actuales y de la misma manera lograr captar nuevos clientes.

En el caso de HSBC lo vemos aplicado con su más reciente campaña “2012, un año para decirle SI a las oportunidades” con la cual, busca tener ventaja sobre sus competidores ofreciendo mejores condiciones en sus productos.

## **I. Lafise**

El compromiso de Banco LAFISE es satisfacer las necesidades financieras con excelencia, mediante el cumplimiento de valores y objetivos. Esto significa un esfuerzo constante hacia el logro de un balance general sólido, adecuados niveles de patrimonio y utilidades a largo plazo. Lo anterior se refleja en la estrategia del Banco, sacrificando en ocasiones crecimiento de corto plazo por oportunidades de largo plazo. Este enfoque es especialmente productivo en tiempos de incertidumbre.

### **Estrategia de Desarrollo**

La estrategia de desarrollo está basada en seis importantes pilares: capacitación de nuestros colaboradores; reducción de gastos; mayor uso de la tecnología; excelencia en el servicio al cliente y ventas cruzadas.

### **Estrategias de Comunicación**

La estrategia de comunicación, yace en 2 programas sociales, Rainforest Alliance y la Fundación Quiróz Tanzi. Rainforest Alliance es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja en 70 países alrededor del mundo para conservar la biodiversidad y promover los medios de vida sostenibles mediante la transformación de las prácticas de uso del suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento del consumidor.

A través del programa Millas Verdes de LAFISE, los clientes usuarios de tarjetas de crédito VISA (Clásica, Oro, Platinum y Signature) podrán adquirir paquetes turísticos, los cuales incluyen alojamiento en hoteles que cumplen con los requisitos de verificación en sostenibilidad turística de Rainforest Alliance. Por cada paquete adquirido se destinarán 1.500 Millas (10.000 colones) a esta organización internacional.

Por otra parte, la fundación Quiroz Tanzi es una organización sin fines de lucro que se apropia del proyecto educativo propuesto por la organización “One Laptop per Child” (OLPC, o “Una Computadora por Niño”), para lograr la inclusión social digital y mejorar la educación de la niñez costarricense. El Banco utiliza

De acuerdo al cuadro N° 1 “Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional d Colombia, las estrategias Intensivas aplicadas por el Banco Lafise son las siguientes:

**Penetración de Mercado:**

El Banco Lafise, busca mayor participación en el mercado, promocionando sus tarjetas de debito y crédito, para la rifa de viajes a las olimpiadas Londres 2012.

**Desarrollo de Mercado:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de mercados, el banco trabaja en el crecimiento de la red de sucursales y cajas auxiliares. Así mismo en la creación de una oficina de representación en México, con el objetivo de ampliar la cobertura geográfica.

**Desarrollo de Productos:**

Con el objetivo de diversificar el banco, se fortalecerá los servicios de la Banca de Personas, así mismo continuando con la sectorización de la cartera corporativa que promueve un portafolio de servicios ajustados a la realidad de cada industria.

Así mismo, se reasignaran recursos para robustecer la sucursal electrónica, la misma es un plataforma donde un porcentaje importante de clientes realizan sus transacciones.

**J. CITI**

En el actual panorama económico mundial, Latinoamérica y los mercados emergentes son cada vez más importantes. Citi es la institución financiera con mayor presencia en la región y se posiciona estratégicamente para apoyar a las economías de rápido crecimiento en Latinoamérica".

La estrategia está enfocada en tres objetivos principales: aumentar la conectividad entre los 22 mercados en la región latinoamericana y la red global de Citi; fortalecer y potenciar el talento de Citi; e implementar un enfoque centrado en el cliente en todos los negocios de Citi".

De acuerdo al cuadro N° 1 "Estrategias Alternativas de crecimientos definidas, contenidas en el sitio web de la Universidad Nacional d Colombia, las estrategias Intensivas aplicadas por el Banco Citi son las siguientes:

**Penetración de Mercado:**

Citi, busca mayor participación en el mercado, promocionando sus tarjetas de crédito, para la rifa de viajes a las olimpiadas Londres 2012, a través de la campaña "Viva los juegos Olímpicos London 2012 con Visa".

**Desarrollo de Mercado:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de mercados, Citi Latinoamérica está hoy presente en 22 países con 32,000 personas talentosas colaborando con su extraordinaria cartera de clientes.

## **CAPITULO VII**

### **Cruces de Variables**

---

A razón de profundizar un poco más en el estudio consideramos necesario realizar algunos cruces de variables con el fin de obtener información y resultados más específicos.

## CRUCES DE VARIABLES

A continuación se presentan una serie de cuadros que distribuyen más detalladamente los resultados obtenidos, obteniendo datos más específicos al realizar cruces entre diversas variables.

### **A. Distribución según Género, Sector y Banco**

En la investigación se determinó la distribución según el género, sector y banco. En el cuadro que se presenta más adelante, se muestra que de la población masculina encuestada, en mayor proporción un 64,29

% de las opciones elegidas corresponde a la opción “Ambos”, seguido de un 26,53% de la opción “Público” y en menor cantidad un 9,18% de las opciones elegidas pertenecen a la opción “Privado”.

En cuanto a la población femenina encuestada, optaron en mayor proporción por las opciones de “Ambos” (63,95%), con un 32,65% en segundo lugar las opciones de “Público” y por último en menor proporción, un 3,40%, las opciones de “Privado”.

**Cuadro N° 19**  
**Distribución según Género, Sector y Banco a mayo 2012**

Género	Sector	Bancos	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Masculino	Público	Banco Nacional (BNCR)	13	50.00%	26	26.53%
		Banco de Costa Rica (BCR)	7	26.92%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	6	23.08%		
		Banco Credito Agrícola De Cartago (Bancredito)	0	0.00%		
	Privado	BAC San José	5	55.56%	9	9.18%
		Banco CMB (Citi)	2	22.22%		
		Banco Scotiabank	1	11.11%		
		Banco Lafise	1	11.11%		
		Banco HSBC	0	0.00%		
		Banco Promerica	0	0.00%		
		Otro Banco	0	0.00%		
	Ambos	Banco Nacional (BNCR)	14	22.22%	63	64.29%
		Banco de Costa Rica (BCR)	12	19.05%		
		BAC San José	11	17.46%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	8	12.70%		
Banco Promerica		7	11.11%			
Banco CMB (Citi)		6	9.52%			
Banco HSBC		2	3.17%			
Otro Banco		2	3.17%			
Banco Scotiabank		1	1.59%			
Banco Credito Agrícola De Cartago (Bancredito)		0	0.00%			
Banco Lafise		0	0.00%			
Femenino	Público	Banco Nacional (BNCR)	19	39.58%	48	32.65%
		Banco de Costa Rica (BCR)	15	31.25%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	10	20.83%		
		Banco Credito Agrícola De Cartago (Bancredito)	4	8.33%		
	Privado	BAC San José	3	60.00%	5	3.40%
		Banco CMB (Citi)	1	20.00%		
		Otro Banco	1	20.00%		
		Banco HSBC	0	0.00%		
		Banco Scotiabank	0	0.00%		
		Banco Lafise	0	0.00%		
		Banco Promerica	0	0.00%		
	Ambos	BAC San José	22	23.40%	94	63.95%
		Banco de Costa Rica (BCR)	19	20.21%		
		Banco Nacional (BNCR)	18	19.15%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	12	12.77%		
		Banco HSBC	8	8.51%		
		Banco CMB (Citi)	8	8.51%		
		Banco Promerica	4	4.26%		
		Banco Scotiabank	2	2.13%		
Banco Credito Agrícola De Cartago (Bancredito)		1	1.06%			
Banco Lafise		0	0.00%			
Otro Banco		0	0.00%			

FUENTE: Elaboración propia

### **Análisis de Resultados:**

De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir que de la población masculina y femenina encuestada, en mayor proporción utilizan simultáneamente bancos de los sectores públicos y privados, y en menor proporción y de forma más reservada a inclinarse por una sola opción de sector, optan por elegir en primera opción por bancos públicos y de segunda opción y en menor cantidad por bancos privados.

#### **B. Distribución según Ingreso, Sector y Banco**

De acuerdo a la información que se muestra en el siguiente cuadro y destacando las opciones con mayor peso podemos concluir que las personas que se encuentran con un el rango de ingreso de “¢0 a ¢250.000”, un 55,56% optaron en mayor cantidad por las opciones de bancos “Público”, seguido por un 33,33% de las opciones de “Ambos”.

En el rango de “¢251.000 a ¢600.000”, un 56,76% se inclinó en mayor medida por las opciones de “Ambos”, seguido en un 29,73% por la opción de 29,73% de las opciones de “Público”. En el rango de “¢600.000 a ¢760.000”, un 67,69% de las opciones elegidas pertenecen a la opción de bancos “Ambos” y en segunda proporción de las opciones elegidas corresponden a la opción de bancos “Publico” (32,31%).

Continuando con el rango de “¢760.000 a 1 millón” un 63,41% de las elecciones corresponden a “Ambos” y un 34,15% a “Público” y por ultimo en el rango de “1 millón a más” un 81,25% corresponde a “Ambos”, un 14,58% a la opción “Público” y un 4,17% a “Privado”.

**Cuadro N° 20**  
**Distribución según Ingreso, Sector y Banco a mes de mayo 2012**

Ingreso	Sector	Bancos	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Ingreso	Sector	Bancos	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
0 a 250.000 colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	1	10,00%	10	55,56%	250.000 a 500.000 colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	22	29,73%
		Banco Nacional (BNCR)	4	40,00%					Banco Nacional (BNCR)	12	54,55%		
		Banco de Costa Rica (BCR)	5	50,00%					Banco de Costa Rica (BCR)	6	27,27%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	0	0,00%					Banco Popular y de Desarrollo Comunal	4	18,18%		
	Privado	BAC San José	1	50,00%	2	11,11%		Privado	BAC San José	7	70,00%	10	13,51%
		Banco HSBC	0	0,00%					Banco HSBC	0	0,00%		
		Banco Scotiabank	0	0,00%					Banco Scotiabank	0	0,00%		
		Banco Lafise	0	0,00%					Banco Lafise	0	0,00%		
		Banco Promerica	0	0,00%					Banco Promerica	0	0,00%		
		Banco CMB (Citi)	1	50,00%					Banco CMB (Citi)	2	20,00%		
	Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	1	10,00%							
	Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	6	33,33%		Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	1	2,38%	42	56,76%
Banco Nacional (BNCR)		1	16,67%	Banco Nacional (BNCR)			10		23,81%				
Banco de Costa Rica (BCR)		1	16,67%	Banco de Costa Rica (BCR)			8		19,05%				
Banco Popular y de Desarrollo Comunal		1	16,67%	Banco Popular y de Desarrollo Comunal			5		11,90%				
BAC San José		2	33,33%	BAC San José			9		21,43%				
Banco HSBC		0	0,00%	Banco HSBC			2		4,76%				
Banco Scotiabank		0	0,00%	Banco Scotiabank			1		2,38%				
Banco Lafise		0	0,00%	Banco Lafise			0		0,00%				
Banco Promerica		1	16,67%	Banco Promerica			0		0,00%				
Banco CMB (Citi)		0	0,00%	Banco CMB (Citi)			6		14,29%				
Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	0	0,00%								
500.000 a 750.000 colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	2	9,52%	21	32,31%	750.000 a 1 millón de colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	1	7,14%	14	34,15%
		Banco Nacional (BNCR)	7	33,33%					Banco Nacional (BNCR)	7	70,00%		
		Banco de Costa Rica (BCR)	7	33,33%					Banco de Costa Rica (BCR)	2	20,00%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	5	23,81%					Banco Popular y de Desarrollo Comunal	4	40,00%		
	Privado	BAC San José	0	0,00%	0	0,00%		Privado	BAC San José	1	50,00%	1	2,44%
		Banco HSBC	0	0,00%					Banco HSBC	0	0,00%		
		Banco Scotiabank	0	0,00%					Banco Scotiabank	0	0,00%		
		Banco Lafise	0	0,00%					Banco Lafise	0	0,00%		
		Banco Promerica	0	0,00%					Banco Promerica	0	0,00%		
		Banco CMB (Citi)	0	0,00%					Banco CMB (Citi)	0	0,00%		
	Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	0	0,00%							
	Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	44	67,69%		Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	26	63,41%
Banco Nacional (BNCR)		10	22,73%	Banco Nacional (BNCR)			6		23,08%				
Banco de Costa Rica (BCR)		10	22,73%	Banco de Costa Rica (BCR)			6		23,08%				
Banco Popular y de Desarrollo Comunal		5	11,36%	Banco Popular y de Desarrollo Comunal			2		7,69%				
BAC San José		11	25,00%	BAC San José			5		19,23%				
Banco HSBC		2	4,55%	Banco HSBC			0		0,00%				
Banco Scotiabank		2	4,55%	Banco Scotiabank			0		0,00%				
Banco Lafise		0	0,00%	Banco Lafise			0		0,00%				
Banco Promerica		2	4,55%	Banco Promerica			3		11,54%				
Banco CMB (Citi)		2	4,55%	Banco CMB (Citi)			2		7,69%				
Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	2	7,69%								
Mas de 1 millón de colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	7	14,58%	Mas de 1 millón de colones	Publico	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	39	81,25%
		Banco Nacional (BNCR)	2	9,09%					Banco Nacional (BNCR)	5	11,90%		
		Banco de Costa Rica (BCR)	2	9,09%					Banco de Costa Rica (BCR)	6	14,29%		
		Banco Popular y de Desarrollo Comunal	3	13,64%					Banco Popular y de Desarrollo Comunal	7	16,67%		
	Privado	BAC San José	0	0,00%	2	4,17%		Privado	BAC San José	6	14,29%	5	11,90%
		Banco HSBC	0	0,00%					Banco HSBC	6	14,29%		
		Banco Scotiabank	1	10,00%					Banco Scotiabank	0	0,00%		
		Banco Lafise	1	10,00%					Banco Lafise	0	0,00%		
		Banco Promerica	0	0,00%					Banco Promerica	5	11,90%		
		Banco CMB (Citi)	0	0,00%					Banco CMB (Citi)	4	9,52%		
	Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	0	0,00%							
	Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	39	81,25%		Ambos	Banco Credito Agricola De Cartago (Bancredito)	0	0,00%	5	11,90%
Banco Nacional (BNCR)		5	11,90%	Banco Nacional (BNCR)			6		14,29%				
Banco de Costa Rica (BCR)		6	14,29%	Banco de Costa Rica (BCR)			7		16,67%				
Banco Popular y de Desarrollo Comunal		7	16,67%	Banco Popular y de Desarrollo Comunal			6		14,29%				
BAC San José		6	14,29%	BAC San José			6		14,29%				
Banco HSBC		6	14,29%	Banco HSBC			6		14,29%				
Banco Scotiabank		0	0,00%	Banco Scotiabank			0		0,00%				
Banco Lafise		0	0,00%	Banco Lafise			0		0,00%				
Banco Promerica	5	11,90%	Banco Promerica	5	11,90%								
Banco CMB (Citi)	4	9,52%	Banco CMB (Citi)	4	9,52%								
Otro Banco	0	0,00%	Otro Banco	0	0,00%								

FUENTE: Elaboración propia

### **C. Distribución según Edad y Sector**

#### **Análisis de Resultados:**

De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir que sin importar el nivel de ingreso de las personas encuestadas, estas en mayor medida utilizan de forma simultánea productos y servicios de bancos públicos y privados. Analizando el criterio de utilizar reservadamente una sola opción de sector bancario, podemos decir que las personas optan en mayor medida por los productos y servicios de los bancos públicos y en menor cantidad por los privados.

### **D. Distribución según Edad y Sector**

Según la distribución obtenida en el cuadro que se presenta mas adelante y destacando las opciones con mayor proporción podemos concluir que de las personas encuestadas que se encuentran con un rango de edad entre “18 a 20 años”, optaron por la opción de bancos “Privado”. En el rango de edad entre los “21 a los 26 años”, un 46,67% se inclinó en mayor medida por bancos “Publico”, seguido en un 43,33% por la opción de bancos “Privado”. En el rango de edad entre “26 a 30 años”, un 60,47% de las opciones elegidas pertenecen a la opción de bancos “Ambos” y en segunda opción corresponde a la opción de bancos “Publico” (20,93%).

Las personas que se encuentran en un rango de edad entre los “31 a 35 años” optan en una proporción similar entre “Ambos” bancos y bancos “Publico”, 55% y 40% respectivamente. En el rango de edades entre los “36 a 40 años” eligieron en un 100% por la opción de bancos “Publico”.

Continuando con el rango de edad entre los “41 a 45 años”, un 66,67% prefieren solamente la opción de bancos “Publico” y un 33,33% por “Ambos” bancos. En el rango de los “46 a los 50 años”, las opciones de “Público y Privado” fueron elegidas en las misma proporción 50% y 50%.

Por último, en el rango de “más de 51 años”, un 66,67% corresponde a “Publico” un 33,33% a la opción de “Ambos”.

**Cuadro Nº 21**  
**Distribución según Edad y Sector a mes de mayo 2012**

Edad	Total	Sector	Abs.	Rel.
De 18 a 20 años	1	Publico	0	0.00%
		Privado	1	100.00%
		Ambos	0	0.00%
De 21 a 25 años	30	Publico	14	46.67%
		Privado	3	10.00%
		Ambos	13	43.33%
De 26 a 30 años	43	Publico	9	20.93%
		Privado	8	18.60%
		Ambos	26	60.47%
De 31 a 35 años	20	Publico	8	40.00%
		Privado	1	5.00%
		Ambos	11	55.00%
De 36 a 40 años	7	Publico	7	100.00%
		Privado	0	0.00%
		Ambos	0	0.00%
De 41 a 45 años	6	Publico	4	66.67%
		Privado	0	0.00%
		Ambos	2	33.33%
De 46 a 50 años	6	Publico	3	50.00%
		Privado	0	0.00%
		Ambos	3	50.00%
Mas de 51 años	3	Publico	2	66.67%
		Privado	0	0.00%
		Ambos	1	33.33%

FUENTE: Elaboración propia

**Análisis de Resultados:**

En resumen y de acuerdo a la información anterior se concluye que sin importar el nivel de edad de las personas encuestadas, estas tienden a utilizar en mayor medida los productos y servicios del sector público y en segunda opción tienden a utilizar de forma simultánea productos y servicios del sector público y privado.

## **CAPITULO VIII**

### **ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA**

---

En este capítulo presentamos un análisis de los indicadores financieros de diez bancos, de ambos sectores bancarios para los años 2008, 2009, 2010 y 2011.

Así mismo se realiza un análisis del posicionamiento de los bancos.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

En este capítulo presentamos un análisis de los indicadores financieros de los diez bancos en estudio para los años 2008, 2009, 2010 y 2011. Los indicadores analizados son: rotación de del activo total, rotación del activo productivo, margen de utilidad bruta, rendimiento sobre el capital y la razón de endeudamiento.

Además realizamos un análisis de posicionamiento de los bancos en el mercado dependiendo de cuatro variables: el tamaño de sus activos totales, el tamaño de su cartera de crédito, el tamaño de sus ingresos totales y por el monto de su utilidad neta. Haciendo rankings de posicionamiento por cada año para determinar mejoras de ubicación de los bancos, las cuales están resaltadas en las tablas de posición con colores. A continuación detallamos cada uno de estos análisis.

### **A. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rotación del Activo Productivo" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

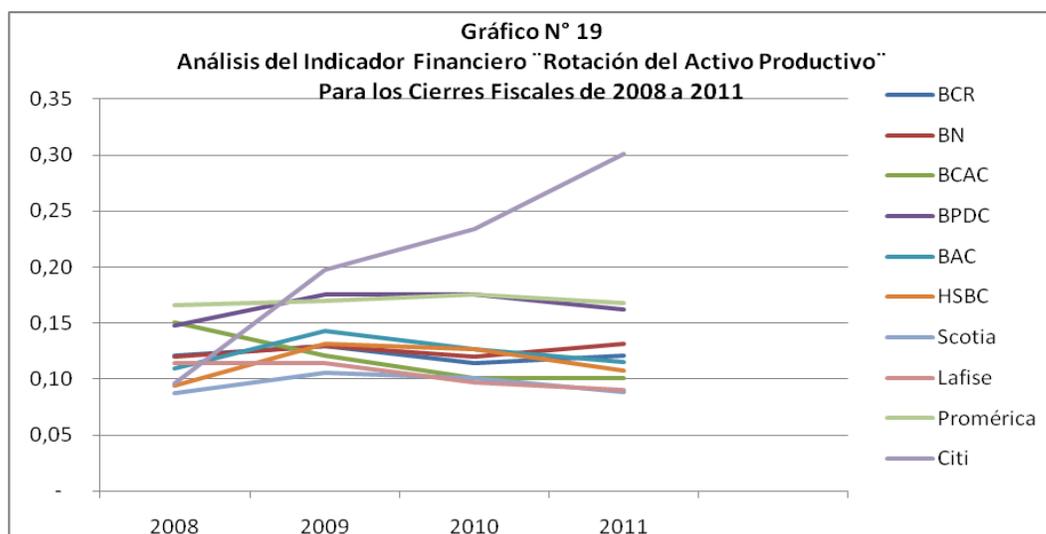
Siete de los bancos estudiados presentan poca variabilidad en la rotación del activo productivo, prácticamente se sitúan en 0,09 y 0,13 céntimos de ingreso por colón activo productivo, a excepción del Banco Popular y el Banco Promérica que rondan los 0,17 céntimos de ingreso por activo. El CITIBANK tiene una creciente mejora en este indicador triplicándolo en estos cuatro años de estudio.

**Cuadro N° 22**  
**Análisis del Indicador Rotación del Activo Productivo para los Cierres de 2008 a 2011**

Banco	2008	2009	2010	2011
BCR	0,12	0,13	0,11	0,12
BN	0,12	0,13	0,12	0,13
BCAC	0,15	0,12	0,10	0,10
BPDC	0,15	0,18	0,18	0,16
BAC	0,11	0,14	0,13	0,12
HSBC	0,09	0,13	0,13	0,11
Scotia	0,09	0,11	0,10	0,09
Lafise	0,11	0,11	0,10	0,09
Promérica	0,17	0,17	0,18	0,17
Citi	0,10	0,20	0,23	0,30

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Gráfico N° 19**  
**“Análisis del Indicador Financiero “Rotación del Activo Productivo”**



FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF

B. **Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rotación del Activo Total" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

La rotación del activo total se comporta similar a la rotación del activo productivo, los mismos siete bancos presentan poca variabilidad en la rotación del activo total, se sitúan en 0,07 y 0,12 céntimos de ingreso por colón activo total. Son excepción, el Banco Popular y el Banco Promérica que rondan los 0,15 céntimos de ingreso por activo. El CITIBANK mantiene la creciente mejora en este indicador triplicándolo en estos cuatro años de estudio.

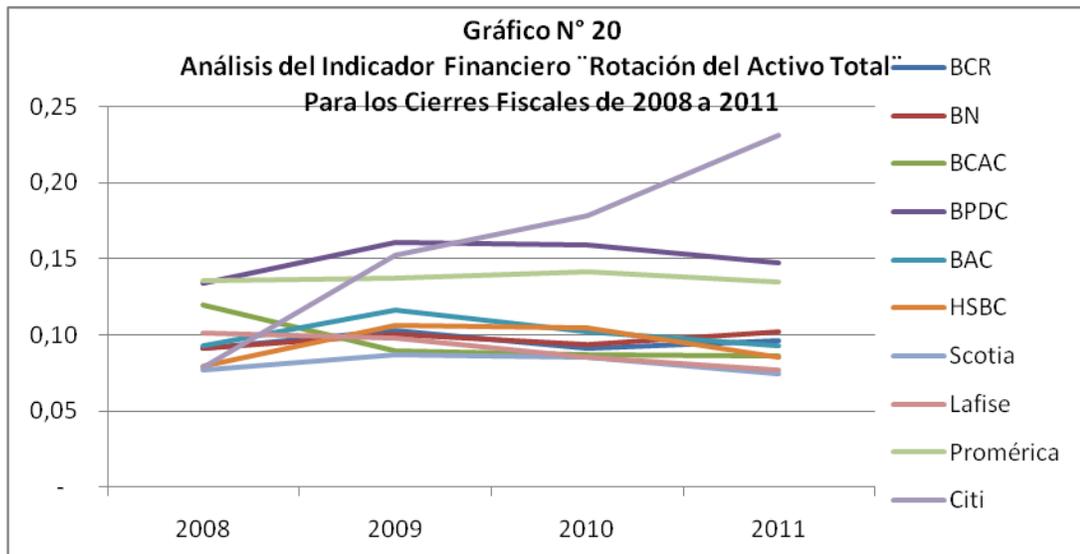
**Cuadro N° 23**

**Análisis del Indicador Rotación del Activo Total para los Cierres Fiscales de 08 a 11**

<b>Banco</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
BCR	0,09	0,10	0,09	0,10
BN	0,09	0,10	0,09	0,10
BCAC	0,12	0,09	0,09	0,09
BPDC	0,13	0,16	0,16	0,15
BAC	0,09	0,12	0,10	0,09
HSBC	0,08	0,11	0,10	0,09
Scotia	0,08	0,09	0,09	0,07
Lafise	0,10	0,10	0,09	0,08
Promérica	0,14	0,14	0,14	0,13
Citi	0,08	0,15	0,18	0,23

**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Gráfico N° 20**  
**Análisis del Indicador "Rotación del Activo Total" para los cierres 2008 a 2011**



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**C. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Margen de Utilidad Bruta" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

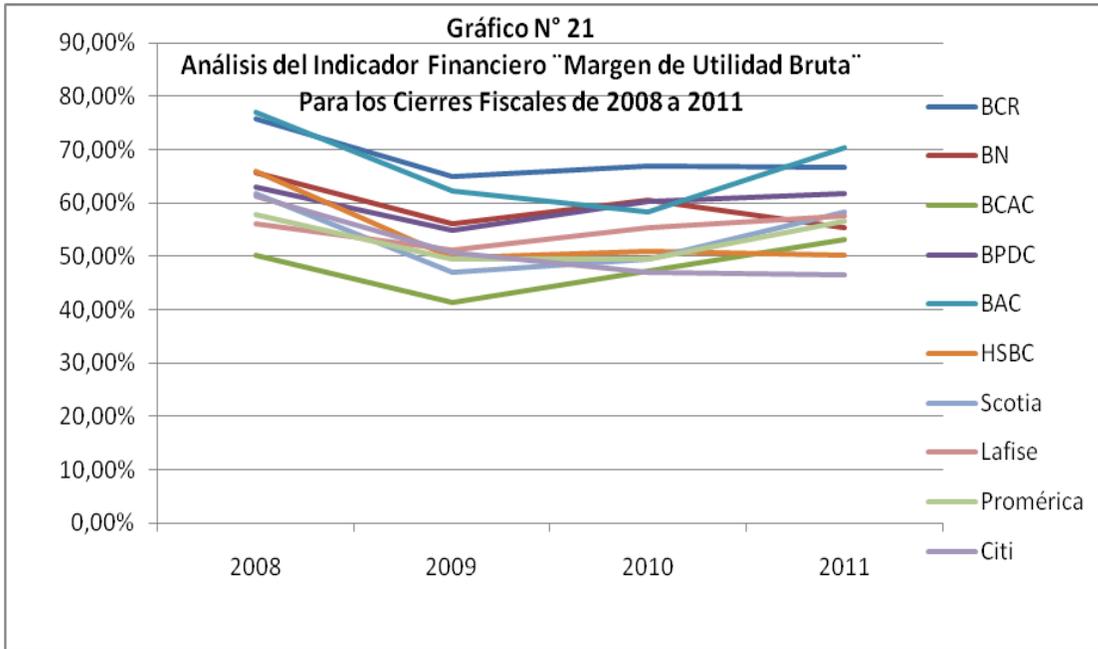
En su mayoría los bancos en estudio presentan una variabilidad que ronda entre un 47% y un 77% de margen de utilidad bruta, el Banco Crédito Agrícola cayó a un margen del 41% en el 2009 pero se vuelve a recuperar. El BCR y BAC San José presentan el mejor desempeño arrancando con márgenes del 76% y 77% respectivamente, sufriendo caídas en el 2009 pero siempre son los bancos con el mejor desempeño en margen de utilidad bruta.

**Cuadro N° 24**  
**Análisis del Indicador Margen de Utilidad Bruta para los cierres 2008 a 2011**

<b>Banco</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
BCR	75,67%	64,99%	66,89%	66,68%
BN	65,68%	56,19%	60,46%	55,44%
BCAC	50,14%	41,26%	47,36%	53,14%
BPDC	62,98%	54,87%	60,38%	61,74%
BAC	77,06%	62,16%	58,29%	70,31%
HSBC	65,85%	49,70%	51,08%	50,29%
Scotia	61,89%	46,93%	49,49%	58,28%
Lafise	56,15%	51,18%	55,30%	57,63%
Promérica	57,89%	49,44%	49,42%	56,56%
Citi	61,39%	50,79%	47,10%	46,60%

**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Gráfico N° 21**  
**Análisis del Indicador Margen de Utilidad Bruta para los cierres 2008 a 2011**



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**D. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Rendimiento Sobre el Capital" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

En este indicador financiero los bancos privados muestran su eficiencia y se colocan con los mejores rendimientos sobre el capital, es el caso del BAC San José y del Banco Promérica que sobresalen con rendimientos de más del 25% en el año 2008 y aunque caen en el año 2009 y 2010, al igual que todos los bancos, se recuperan y se mantienen con los mejores rendimientos sobre el capital.

**Cuadro N° 25**

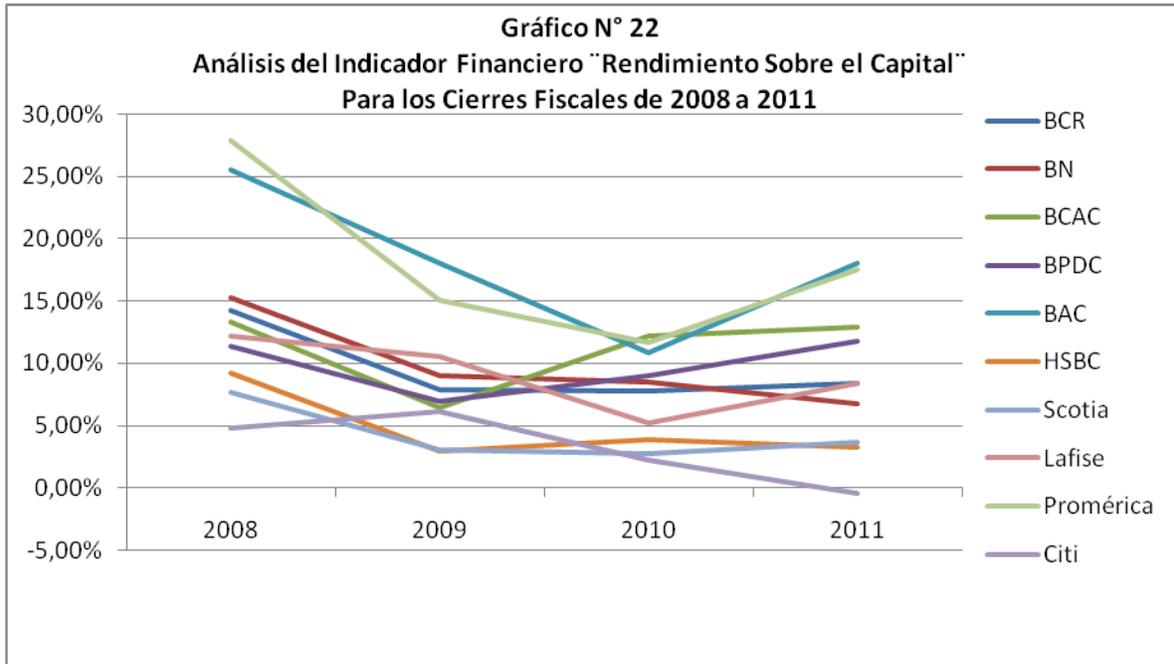
**Análisis del Indicador Rendimiento Sobre el Capital para los Cierres de 2008 a 2011**

<b>Banco</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
BCR	14,29%	7,88%	7,74%	8,44%
BN	15,23%	9,06%	8,51%	6,70%
BCAC	13,31%	6,46%	12,15%	12,90%
BPDC	11,38%	6,96%	8,99%	11,78%
BAC	25,52%	18,02%	10,83%	18,03%
HSBC	9,22%	2,90%	3,93%	3,25%
Scotia	7,70%	3,02%	2,78%	3,71%
Lafise	12,22%	10,53%	5,22%	8,40%
Promérica	27,88%	15,02%	11,65%	17,48%
Citi	4,82%	6,12%	2,21%	-0,43%

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Gráfico N° 22**

**Análisis del Indicador Rendimiento Sobre el Capital para los Cierres de 2008 a 2011**



FUENTE: Elaboración propia

**E. Análisis sobre la tendencia del indicador financiero "Razón de Endeudamiento" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

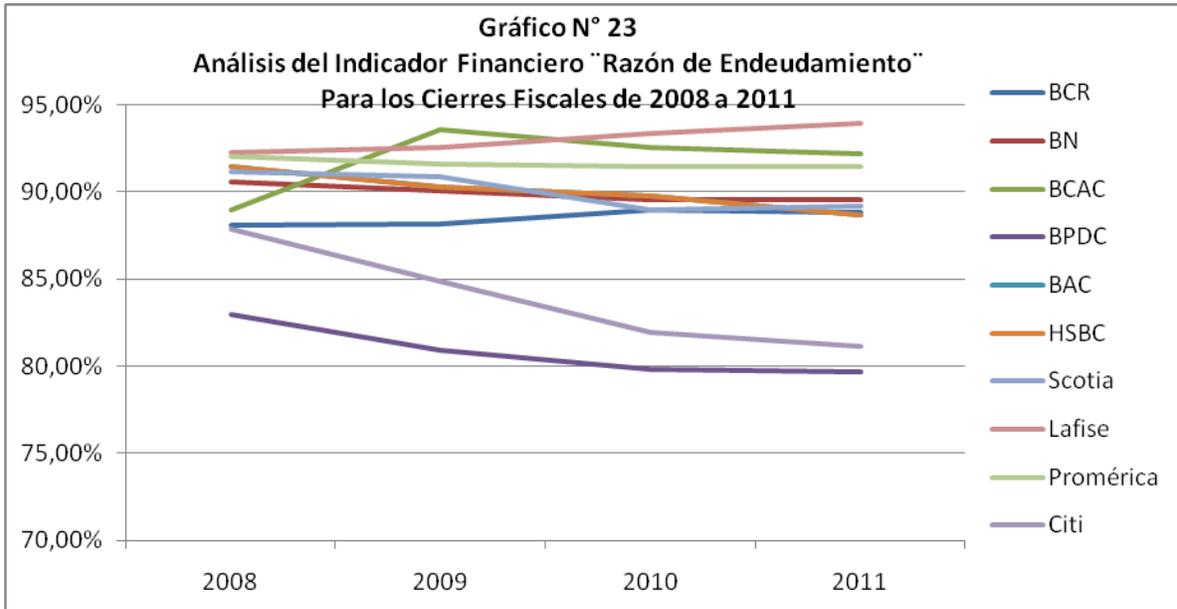
Todos los bancos en estudio presentan niveles altos de endeudamiento, fluctuando en su mayoría, entre un 87% y un 93% de representación de la deuda sobre el activo total. Se separan del resto el Banco Popular y el Citibank con niveles de endeudamiento menores al 85% y que traen una tendencia a la baja desde el período 2008 al 2011. Banco Lafise muestra el endeudamiento más alto y con tendencia a la alza en el periodo en estudio.

**Cuadro N° 26**  
**Análisis del Indicador "Razón de Endeudamiento" para los Cierres de 2008 a 2011**

<b>Banco</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
BCR	88,07%	88,15%	88,96%	88,81%
BN	90,53%	90,07%	89,52%	89,52%
BCAC	88,94%	93,58%	92,56%	92,16%
BPDC	82,97%	80,94%	79,80%	79,64%
BAC	91,41%	90,30%	89,76%	88,69%
HSBC	91,69%	90,81%	89,10%	89,83%
Scotia	91,16%	90,86%	88,99%	89,16%
Lafise	92,28%	92,58%	93,32%	93,90%
Promérica	92,05%	91,59%	91,44%	91,45%
Citi	87,85%	84,87%	81,94%	81,13%

**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Gráfico N° 23**  
**Análisis del Indicador "Razón de Endeudamiento" para los Cierres de 2008 a 2011**



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**F. Análisis de ranking ordenados según "El Tamaño de sus Activos Totales" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

Al analizar los bancos según el tamaño de sus activos totales se mantiene el orden para las primeras seis posiciones durante el período en estudio (2008 al 2011), muestran mejoras el Banco Crédito Agrícola pasando de la octava posición a la séptima en el año 2009, igualmente el Banco Promérica pasó de la novena posición a la octava en el año 2011.

**Cuadro N° 27****Ranking en millones de colones según sus Activos Totales del período 2008 al 2011**

<b>Banco</b>	<b>Siglas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>	BN	3.012.231	3.294.198	3.397.168	3.597.209
<b>Banco de Costa Rica</b>	BCR	1.993.665	2.184.409	2.489.475	2.705.766
<b>Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	BPDC	1.249.023	1.287.796	1.419.357	1.611.029
<b>Banco BAC San Jose S A</b>	BAC	1.053.668	1.142.065	1.146.515	1.305.016
<b>Scotiabank de Costa Rica S A</b>	Scotia	1.041.753	1.050.526	983.818	1.104.445
<b>Banco HSBC Costa Rica Sociedad Anónima</b>	HSBC	845.413	791.785	695.590	767.603
<b>Banco Crédito Agrícola de Cartago</b>	BCAC	295.990	562.279	576.657	637.755
<b>Banco Promérica de Costa Rica S A</b>	Promérica	226.362	259.043	275.305	310.973
<b>Banco CITIBANK de Costa Rica Sociedad Anónima</b>	Citi	480.871	405.492	343.569	272.823
<b>Banco Lafise Sociedad Anónima</b>	Lafise	132.962	160.430	189.422	241.320

**FUENTE:** Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Cuadro N° 28**  
**Posición en el Ranking según el Tamaño de sus Activos Totales del 2008 a 2011**

Posición	2008	2009	2010	2011
1	BN	BN	BN	BN
2	BCR	BCR	BCR	BCR
3	BPDC	BPDC	BPDC	BPDC
4	BAC	BAC	BAC	BAC
5	Scotia	Scotia	Scotia	Scotia
6	HSBC	HSBC	HSBC	HSBC
7	Citi	BCAC	BCAC	BCAC
8	BCAC	Citi	Citi	Promérica
9	Promérica	Promérica	Promérica	Citi
10	Lafise	Lafise	Lafise	Lafise

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**G. Análisis de ranking ordenados según "El Tamaño de la Cartera de Crédito" para los bancos al cierre de los periodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

Al analizar los bancos según el tamaño de la cartera de crédito se mantiene el orden para las primeras tres posiciones durante el período en estudio (2008 al 2011), muestran mejoras nuevamente el Banco Crédito Agrícola pasando de posición novena a la octava y de la octava a la séptima del año 2008 al año 2010, de la misma manera el Banco Promérica pasó de la novena posición a la octava en el año 2011.

**Cuadro N° 29**  
**Ranking en millones de colones según Cartera de Crédito del período 2008 al 2011**

Banco	Siglas	2008	2009	2010	2011
<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>	BN	1.704.671	1.847.300	1.943.061	2.239.029
<b>Banco de Costa Rica</b>	BCR	1.127.498	1.247.681	1.451.842	1.725.883
<b>Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	BPDC	837.132	884.312	1.028.006	1.121.384
<b>Banco BAC San Jose S A</b>	BAC	764.852	820.592	802.869	933.823
<b>Scotiabank de Costa Rica S A</b>	Scotia	817.551	776.285	701.561	817.711
<b>Banco HSBC Costa Rica Sociedad Anónima</b>	HSBC	617.960	499.845	432.564	424.798
<b>Banco Crédito Agrícola de Cartago</b>	BCAC	151.432	187.439	218.701	246.419
<b>Banco Promérica de Costa Rica S A</b>	Promérica	158.386	169.975	175.837	197.938
<b>Banco Citibank de Costa Rica Sociedad Anónima</b>	Citi	336.165	264.793	203.453	166.737
<b>Banco Lafise Sociedad Anónima</b>	Lafise	79.084	91.821	104.367	148.824

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Cuadro N° 30**  
**Posición en el Ranking según el Tamaño de la Cartera de Crédito 2008 a 2011**

Posición	2008	2009	2010	2011
1	BN	BN	BN	BN
2	BCR	BCR	BCR	BCR
3	BPDC	BPDC	BPDC	BPDC
4	Scotia	BAC	BAC	BAC
5	BAC	Scotia	Scotia	Scotia
6	HSBC	HSBC	HSBC	HSBC
7	Citi	Citi	BCAC	BCAC
8	Promérica	BCAC	Citi	Promérica
9	BCAC	Promérica	Promérica	Citi
10	Lafise	Lafise	Lafise	Lafise

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**H. Análisis de ranking ordenados según "El Ingreso Total" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

Al analizar los bancos según el ingreso total se mantiene el orden para las primeras seis posiciones durante el período en estudio (2008 al 2011), resalta nuevamente el Banco Crédito Agrícola mejorando posiciones del año 2008 al año 2010, pasando de la novena posición a la octava y de la octava a la séptima.

**Cuadro N° 31**  
**Ranking en millones de colones según Ingreso Total del período 2008 al 2011**

<b>Banco</b>	<b>Siglas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>	BN	254.897	295.739	279.961	293.458
<b>Banco de Costa Rica</b>	BCR	177.755	209.555	212.259	245.166
<b>Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	BPDC	159.193	197.139	205.353	218.978
<b>Banco BAC San Jose S A</b>	BAC	96.062	122.922	95.536	108.561
<b>Scotiabank de Costa Rica S A</b>	Scotia	79.433	86.137	70.912	73.495
<b>Banco HSBC Costa Rica Sociedad Anónima</b>	HSBC	65.803	79.300	60.476	49.583
<b>Banco Crédito Agrícola de Cartago</b>	BCAC	28.066	41.881	44.214	49.500
<b>Banco Citibank de Costa Rica Sociedad Anónima</b>	Citi	36.413	47.689	41.811	38.954
<b>Banco Promérica de Costa Rica S A</b>	Promérica	29.065	33.135	33.385	38.575
<b>Banco Lafise Sociedad Anónima</b>	Lafise	12.882	14.761	14.322	17.156

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Cuadro N° 32**  
**Posición en el Ranking según el Ingreso Total para 2008 a 2011**

Posición	2008	2009	2010	2011
1	BN	BN	BN	BN
2	BCR	BCR	BCR	BCR
3	BPDC	BPDC	BPDC	BPDC
4	BAC	BAC	BAC	BAC
5	Scotia	Scotia	Scotia	Scotia
6	HSBC	HSBC	HSBC	HSBC
7	Citi	Citi	BCAC	BCAC
8	Promérica	BCAC	Citi	Citi
9	BCAC	Promérica	Promérica	Promérica
10	Lafise	Lafise	Lafise	Lafise

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

I. **Análisis de ranking ordenados según su "Utilidad Neta" para los bancos al cierre de los períodos fiscales 2008, 2009, 2010 y 2011.**

El análisis del orden de los bancos según su utilidad neta muestra mayor dinamismo que los anteriores rankings, el Banco Crédito Agrícola pasó de la octava posición a la quinta en el año 2010. El BAC San José pasa de la cuarta posición a la tercera y de la cuarta a la segunda posición en el año 2011. Por su parte el Banco Popular presenta el mejor desempeño pasando de la cuarta a la segunda en el año 2010 y de la segunda a la primera posición en el año 2011.

**Cuadro N° 33**  
**Ranking en millones de colones según Utilidad Neta del período 2008 al 2011**

Banco	Siglas	2008	2009	2010	2011
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	BPDC	24.197	17.084	25.781	38.642
Banco BAC San Jose S A	BAC	23.098	19.958	12.703	26.613
Banco de Costa Rica	BCR	34.003	20.394	21.290	25.551
Banco Nacional de Costa Rica	BN	43.433	29.640	30.287	25.262
Banco Crédito Agrícola de Cartago	BCAC	4.357	2.333	5.209	6.448
Banco Promérica de Costa Rica S A	Promérica	5.018	3.273	2.747	4.648
Scotiabank de Costa Rica S A	Scotia	7.095	2.904	3.010	4.441
Banco HSBC Costa Rica Sociedad Anónima	HSBC	6.478	2.113	2.979	2.536
Banco Lafise Sociedad Anónima	Lafise	1.254	1.254	661	1.236
Banco Citibank de Costa Rica Sociedad Anónima	Citi	2.815	3.756	1.371	(222)

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**Cuadro N° 34**  
**Posición en el Ranking según Utilidad Neta para 2008 a 2011**

Posición	2008	2009	2010	2011
1	BN	BN	BN	BPDC
2	BCR	BCR	BPDC	BAC
3	BPDC	BAC	BCR	BCR
4	BAC	BPDC	BAC	BN
5	Scotia	Citi	BCAC	BCAC
6	HSBC	Promérica	Scotia	Promérica
7	Promérica	Scotia	HSBC	Scotia
8	BCAC	BCAC	Promérica	HSBC
9	Citi	HSBC	Citi	Lafise
10	Lafise	Lafise	Lafise	Citi

FUENTE: Elaboración propia con base en la información contenida en el sitio web de la SUGEF.

**CAPITULO IX**  
**Conclusiones y Líneas Futuras**

---

A continuación se presenta las conclusiones y líneas futuras, las mismas son resultado de los datos arrojados del análisis de la Información.



## CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS

### A. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones, las mismas son resultado del análisis de la investigación.

- ✓ En el caso de los bancos privados, las estrategias aplicadas si tienen influencia, sin embargo la misma no se ve reflejada directamente en el consumidor final pues la mayoría de personas afirma que utilizan esas entidades bancarias porque ahí les depositan el salario, tomando esto en cuenta, la elección la hace el patrono y no el usuario final.
- ✓ En el caso de los bancos públicos, sus estrategias si tienen una influencia directa en el consumidor final, pues las personas eligen este sector por solidez, respaldo y trayectoria, así, podemos concluir que ambos sectores tienen éxito en la aplicación de sus estrategias.
- ✓ A nivel de los bancos, hay una gran similitud entre los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, sin embargo, esa oferta es muy variada y amplia, permitiéndole al cliente que así lo desee, comparar y elegir la opción que más le convenga, de igual manera, los servicios y productos ofrecidos por todas las entidades financieras, están clasificadas entre las que son para personas físicas y para personas jurídicas, estableciendo una diferenciación de sus productos según las necesidades del usuario final.
- ✓ Se logra identificar las principales estrategias usadas por los bancos, las cuales en su mayoría van enfocadas al ámbito de responsabilidad social y corporativa, así como en un compromiso por disminuir el impacto negativo en el medio ambiente. De igual forma, las estrategias se centran en desarrollar nuevos productos e incursionar en nuevos mercados, cubriendo cada vez más zonas geográficas.

- ✓ En la parte financiera, se encontró un resultado interesante, si bien es cierto el Banco Promérica no es uno de los bancos de mayor elección por parte de los usuarios bancarios en la encuesta aplicada, los análisis financieros nos permitieron observar que es el segundo banco mejor ranqueado a nivel de rendimientos. A pesar de que el tamaño de su cartera no es la más grande, el excelente manejo de sus inversiones y el uso de las estrategias correctas, le permite tener una buena posición entre otros bancos con un mayor tamaño.
- ✓ Siempre dentro de el campo financiero, los análisis de utilidad y activos, van muy de la mano con las estrategias que han sido aplicadas por los bancos, lo que refleja que en la mayoría de los casos si se están alcanzando los objetivos para los cuales fueron creadas, y además que si hay un impacto directo entre las estrategias y el análisis financiero, por otro lado, esto va de la mano con la encuesta aplicada, ya que los bancos que presentan mejores números coinciden en ser los de mayor elección por parte de los usuarios.
- ✓ El competir para lograr estar a la vanguardia en productos y en diferentes mercados ha hecho que los bancos privados utilicen diferentes estrategias, en las cuales, ya no se preocupan por contactar al usuario final, sino que contactan directamente a los patronos, con el fin de brindar una mayor variedad de productos y beneficios entre ambas entidades.
- ✓ Dentro de los bancos públicos existe una situación que se debe mencionar, a pesar de que este sector fue elegido por la mayoría de las personas encuestadas, un mala administración o mal planteamiento de las estrategias puede resultar en un rezago a nivel financiero como se ve claramente en el Banco Crédito, ya que en la mayoría de los análisis aparece en los últimos lugares por lo que se podría pensar en una re proyección o replanteamiento de las estrategias con el fin de alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas y ponerse al mismo nivel de los demás bancos públicos.

## **B. Líneas futuras**

El trabajo desarrollado en esta investigación y los resultados obtenidos sugieren otras investigaciones como futuras líneas, las mismas se presentan continuación:

- ✓ Realizar un estudio para definir si las estrategias que utilizan la banca pública y privada inciden directamente en la elección de un cliente empresarial por determinado banco y en sus indicadores financieros.
  
- ✓ Determinar el grado de conocimiento, compromiso y aplicación de las estrategias bancarias por partes de los colaboradores de dichas entidades.
  
- ✓ Evaluar si las diferentes estrategias utilizadas por los bancos realmente cumplen el objetivo para el cual fueron implementadas.
  
- ✓ Medir el grado de posicionamiento que tienen otras entidades como cooperativas, mutuales y financieras en relación con el sector bancario.
  
- ✓ Conocer el impacto que han tenido a nivel financiero las fusiones bancarias que se han dado en el sector bancario privado en los últimos años en el país.

## Bibliografía

---

Finalmente, en este apartado se presenta la bibliografía utilizada, la misma sustentó la investigación.

## BIBLIOGRAFIA

### A. Libros Consultados:

- Alvarado Díaz M. y Meoño Briansó M. y (2005). *Crédito y Transacciones Bancarias en Costa Rica* (1° edición), Costa Rica, Editorial UNED.
- Baptista, L. Hernández, R., y Fernández, C. (1994). *Metodología de la Investigación*. (1 edición). México, Editorial McGraw Hill.
- Channon D. (1990). *Marketing y Dirección Estratégica en la Banca* (2° edición), España, Editorial Díaz de Santos S.A.
- D'Andrea G, Huete C. Reynoso J. Lovelock C. (2004). *Administración de Servicios* (1° edición), México, Editorial Pearson Education.
- Delgado F. y Loria M. (2004). *Escritos sobre la reforma Financiera* / Eduardo Lizano (1 edición). Costa Rica, Editorial Academia de Centroamérica.
- Reidenbach R. (1991). *Desarrollo de Nuevos Productos Bancarios. Guía para Directivos* (2° edición), México, Editorial Pearson Education.

## **B. Direcciones Electrónicas Consultadas:**

- Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, desde sus inicios hasta 1996 1. Primeras experiencia (1997) [en línea] disponible en: <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> [2012, 5 de marzo, pág. 1].
- Según sitio web del BCCR [en línea] disponible en: [http://www.bccr.fi.cr/sobre\\_bccr/](http://www.bccr.fi.cr/sobre_bccr/) [2012, 14 de Marzo].
- Según sitio web del Banco Nacional [en línea] disponible en: [www.bnccr.fi.cr/](http://www.bnccr.fi.cr/)
- Según sitio web del Bancrédito [en línea] disponible en [www.bancreditocr.com](http://www.bancreditocr.com)
- Según sitio web del BCR [en línea] disponible en <http://www.bancobcr.com/>
- Según sitio web del Banco Popular[en línea]disponible en [www.popularenlinea.fi.cr/bpop](http://www.popularenlinea.fi.cr/bpop)
- Según Sitio web del Banco HSBC [en línea] disponible [www.hsbc.fi.cr](http://www.hsbc.fi.cr)
- \_Según Sitio web del Bac San José [en línea] disponible <https://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/index.html>
- Según Sitio web del Banco Scotiabank [en línea] disponible [www.scotiabankcr.com/Costa-Rica](http://www.scotiabankcr.com/Costa-Rica)
- Según Sitio web del Banco Promérica [en línea] disponible [www.promerica.fi.cr/](http://www.promerica.fi.cr/)
- Según Sitio web del Banco Citi [en línea] disponible [www.latam.citibank.com/corporate/lacrcospanish/index.htm](http://www.latam.citibank.com/corporate/lacrcospanish/index.htm)
- Según Sitio web del Banco Lafise [en línea] disponible [www.lafise.fi.cr](http://www.lafise.fi.cr)

- Ley Orgánica del Banco Central Ley N° 7558 (1995, 3 de noviembre) [en línea].Costa Rica: La Gaceta N° 225 disponible en: [www.hacienda.go.cr/.../Ley%207558-...](http://www.hacienda.go.cr/.../Ley%207558-...) [2012, 15 de Marzo].
- Según sitio web InfoEnlace (2002) [en línea] vol. 3 N° 12 disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/tesis-Olga.pdf> [2012, 10 de marzo].
- Según sitio web InfoEnlace (2002) [en línea] vol. 3 N° 12 disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/tesis-Olga.pdf> [2012, 10 de marzo].
- De acuerdo a lo indicado en el sitio web slideshare [en línea] disponible en: <http://www.slideshare.net/sanmi21/productos-bancarios> [2012, [2012, 21 de marzo].
- De acuerdo al sitio web Wikipedia, [en línea] disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia> [2012, 20 de Marzo].

### **C. Revistas Consultadas (artículos)**

- Lizano, Eduardo (2011), 25 años de reformas bancarias y financieras. *Revista Actualidad Económica 25 aniversario* 25 (393) 30-31.
- Naranjo Villalobos Fernando (2011), Perspectivas del Sistema Bancario Costarricense para los próximos 25 años. *Revista Actualidad Económica 25 aniversario* 25 (393) 34-35.

- Rivera Turcios Mario (2011), El Sistema Financiero en 25. Revista Actualidad Económica 25 aniversario 25 (393) 36-37.

**D. Otras fuentes de Información Consultada**

- Morera Batres, P. (1987, Junio). La Nacionalización Bancaria y el Sistema Financiero Realidad y Perspectivas. Simposio sobre la Nacionalización Bancaria, Costa Rica.

## Anexos

---

## Anexo 1

### **Banca pública: virtudes y pecados**

Los bancos estatales son preferidos en cuanto a solidez, pero los privados ganan terreno en el servicio, Edición 8578 ( [César Brenes Quirós](#))

Si hoy se organizara una batalla campal entre la banca pública y la privada, las virtudes de la primera la harían obtener una victoria indiscutible.

Eso al menos en lo que se refiere al uso, la confianza y la percepción de solidez que tienen los ticos de las entidades bancarias del país.

Sin embargo, antes de declararse ganadores absolutos, los bancos públicos aún deben sopesar su principal pecado y falencia: la atención al público.

Entre los ticos, un 78% dice preferir a los bancos públicos frente a los privados.

Y no solo lo dicen. Actualmente, más de la mitad tiene una cuenta de depósito en un banco público y solo un 2% confió su dinero a un banco privado.

Además, un 64% ha tenido en algún momento un depósito en un banco público y apenas el 1% en su contraparte privada.

Cuando de confianza se trata, el liderazgo sigue siendo de las entidades del Estado. El 36,4% de la población no cree que la banca privada sea confiable, frente a un 78,4% que sí le otorga esa cualidad a las entidades públicas.

De hecho, solo el 28,5% tiene confianza en el sector privado.

Otra de las virtudes de la función estatal tiene que ver con la solidez percibida. En una escala del 1 al 10, los costarricenses otorgan las mejores calificaciones a tres bancos públicos: Banco de Costa Rica (9,06), Banco Nacional (9,04) y Banco Popular (8,77).

No obstante, la debilidad del sector público se hace notoria en la nota otorgada a su servicio al cliente.

En este rubro, el Banco de Costa Rica (BCR) se mantiene como líder con 8,71 de calificación, pero muy de cerca le siguen Scotiabank, BAC San José y Banco HSBC. Es decir, en atención al público, la pelea la ganan los privados.

Las siguientes posiciones las ocupan el Nacional, el Popular y Bancrédito, mientras que Citibank quedó rezagado en la última posición de ambas variables con 6,90 y 5,91, respectivamente.

Resulta curioso también que Bancrédito es el único banco estatal que fue superado en las dos ocasiones por todos los bancos privados, excepto por el Citi.

Estos son los principales resultados de una encuesta realizada por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica como parte del proyecto Inteligencia Financiera de EF, coordinado por el economista Ronulfo Jiménez.

El estudio se llevó a cabo del 2 al 21 noviembre del 2011 por medio de una entrevista telefónica a 692 hogares.

En esta ocasión, las entidades investigadas fueron Banco Nacional, BCR, Banco Popular, Scotiabank, BAC San José, Bancrédito, Citibank, HSBC (adquirido por el banco colombiano Davivienda en enero pasado) y Promérica.

Para Anabelle Ortega, directora ejecutiva de la Cámara de Bancos e Instituciones Financieras de Costa Rica, los resultados son un reflejo fiel del arraigo que los ticos todavía tienen hacia la banca estatal, pero también representan espacios de crecimiento para el sector privado.

Según Ortega, la confianza y preferencia responden, en parte, a la garantía estatal con que cuenta la banca pública.

“Un elemento que podría cambiar esa percepción de los usuarios es que la banca privada cuente con un seguro de depósitos. Ese es un proyecto de ley que se tramita en la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa”, agregó la directora ejecutiva.

Mario Rivera, gerente general del BCR, opina que, además de esa garantía, aspectos de tipo cuantitativo le dan la ventaja a la banca pública. Destacó, entre ellos, la solidez financiera, la variedad de productos y la cobertura geográfica.

De hecho, la Cámara señala que ese último aspecto es una de las principales ventajas para el Estado.

Por ejemplo, el BCR posee, entre oficinas centrales, agencias bancarias, sucursales y cajas auxiliares 225 puntos, el Nacional unas 174 y el Popular casi 100.

Entretanto, BAC San José tiene 93 puntos, Scotiabank 58 y HSBC 32.

Empero, ahí precisamente podría estar el talón de Aquiles para la banca estatal a la hora de atender al público.

Por otra parte, Gerardo Corrales, presidente de la Asociación Bancaria Costarricense (ABC), cree que la poca confianza en la banca privada tiene que ver con la escasa educación financiera de los costarricenses.

“La solidez se mide con números. Hace falta que los bancos divulguen y comuniquen mejor datos como la solvencia y la capacidad de pago de cada entidad, pues son registros a los que la mayoría de ticos no tiene acceso”, comenta Corrales.

El estudio de Inteligencia Financiera también reveló el *ranking* de los bancos más conocidos, la distribución en la tenencia de depósitos y los hábitos bancarios de los costarricenses.

### **Competencia es por servicio**

Si en algo coinciden las fuentes consultadas es en que la banca privada ha seguido una estrategia de competencia basada en el servicio al cliente.

“Es un punto clave para nosotros y unos de los diferenciadores en términos de competitividad”, aseguró Jean Luc Rich, gerente general de Scotiabank.

Para el ejecutivo, la mejor calificación en servicio de la banca privada responde a un efecto combinado de una base de clientela menor y un mayor enfoque en el servicio.

Por otro lado, aunque los estatales han hecho intentos por mejorar, la mayoría todavía lucha por ser más eficiente en ese rubro.

“Resulta más fácil entregar un servicio más personalizado a una población menor, pues cada empleado (cajero, plataformista, etc.) tendrá que atender a un número menor de clientes”, explicó Anabelle Ortega.

A pesar de la limitante, instituciones como el Banco Nacional invertirán en los próximos años sumas agresivas en la capacitación y entrenamiento de los funcionarios, especialmente de servicio al cliente.

La meta para Fernando Naranjo, gerente general de esa entidad, es convertir al banco en líder nacional de eficiencia y prestación de servicios bancarios; todo en un plazo de dos años.

Además, según Naranjo ya se está trabajando en la transformación tecnológica de la plataforma central del Nacional como parte de los planes de mejora.

Por su parte, a Mario Rivera no le sorprende que el BCR sea el único banco estatal que aparece en el *top* cuando de atención al público se trata.

“Esto no es casualidad. Hemos trabajado consistentemente durante estos últimos cuatro años en mejorar el servicio al cliente”, dice Rivera.

Entretanto, la banca privada ahora se enfoca en impulsar la implementación de la garantía sobre los depósitos con el fin de darle mayor valor agregado a sus clientes y mejorar la percepción de confianza, según dijo Jean Luc Rich.

Otra de las iniciativas del sector es la creación de un manual de mejores prácticas de servicio al cliente, diseñado por la ABC, en conjunto con la Oficina de Defensa del Consumidor del Ministerio de Economía.

Gerardo Corrales informó que la primera versión del manual estaría lista para liberarse en las próximas semanas.

Por otro lado, la llegada al país del banco colombiano Davivienda también promete retar a los entes bancarios locales en lo que a replanteamiento de estrategias se refiere.

Carlos Fernández, banquero y exgerente de Bansol y del Banco de Costa Rica, dijo en semanas anteriores a EF que se trata de una entidad con una muy fuerte diversificación de productos y con capacidad de llegar a todos los sectores del país con puntos de venta y tecnología.

### **Los más conocidos**

De acuerdo con el estudio de Inteligencia Financiera, los bancos estatales son los más conocidos por los ticos.

Al Nacional lo conoce el 97% de la población, al BCR el 94,8% y al Popular el 90,1%.

Un poco lejos de estos, se encuentran el BAC (75,7%), Scotiabank (75,1%) y Bancrédito (74,9%). El último lugar es del banco Promérica, con 66,6%.

Asimismo, entre quienes poseen actualmente depósitos bancarios, cuatro de cada diez los tienen en el Nacional, casi tres en el BCR y dos de cada diez en el Popular.

Promérica ocupa el último lugar en este rubro con el 1% del total y el BAC es primero entre los privados con el 7% de la tenencia de estas cuentas.

Es interesante destacar que el porcentaje de personas con cuentas en bancos privados es más alto en individuos que ganan entre ¢500.000 y ¢750.000, en comparación con otros niveles de ingreso.

Sin embargo, cuando el ingreso es menor de ¢250.000, la cifra baja al 8%.

La cantidad también aumenta al tomar en cuenta personas jóvenes, pues un 16% posee depósitos en el sector privado frente un 9% de adultos.

La historia se repite cuando de transacciones se trata. El Nacional, BCR y Popular concentran la mayoría; BAC San José hace lo propio con el 5%; Bancrédito con el 2% y otros privados con el 3%.

Ticos en los bancos

La encuesta también reveló algunas de las actividades financieras más frecuentes entre los costarricenses.

Por ejemplo, dos de cada diez personas dijeron que ahorraban todo el tiempo, 26% mencionó que lo hacía casi siempre y un 22% reconoció que no era uno de sus principales hábitos.

Sin embargo, ese último número aumenta a 44% cuando el ingreso es menor a  $\text{¢}250.000$  mensuales.

Lo contrario sucede cuando crecen los salarios, debido a que un 35% de quienes ganan más de  $\text{¢}750.000$  dice ahorrar todo el tiempo.

En cuanto a los servicios bancarios, las tarjetas de débito y los cajeros automáticos acaparan al 62% y 59% de los costarricenses, respectivamente, mientras las tarjetas de crédito atrapan al 26%.

El porcentaje es mucho menor cuando se habla de transacciones por Internet (21%) y por celular (4%).

Los resultados complementan los datos que el Ministerio de Economía reveló en octubre del 2011. Según la entidad, a esa fecha, en el país circulaban 4,2 millones de tarjetas de débito y 1,1 millones de plásticos de crédito.

Por otra parte, las diferencias de uso por ingreso se presentan principalmente en la utilización de la tarjeta de crédito y en las transacciones digitales.

Mientras solo un 9% de quienes obtienen menores ingresos poseen una tarjeta de crédito, casi la mitad de las personas que registran entradas superiores a los  $\text{¢}750.000$  usan esos instrumentos.

Con respecto a Internet, el porcentaje pasa de un 4% a un 58% en los mismos rangos de ingreso.

Por último, el celular es más usado para transacciones en segmentos de altos salarios pero, incluso allí, apenas se registra un 13% de participación.

#### Ficha técnica

Encuesta sobre frecuencia de ahorro, uso de servicios bancarios, conocimiento y opinión sobre bancos. Fue realizada del 2 al 21 de noviembre del 2011 a 692 hogares con teléfono en el país. Cuenta con un margen de error de 3,7% y un nivel de confianza del 95%.

## Apéndices

---

## Apéndice N° 1

### A. Identificación del Usuario Bancario

1. ¿Utiliza servicios de bancos públicos, privados o ambos?

- Si  No (fin de la encuesta)

2. Nivel académico:

- a.  Primaria completa e.  Licenciatura  
b.  Tercer ciclo f.  Maestría  
c.  Secundaria g.  Doctorado  
d.  Universidad

3. Sexo:

- a.  Masculino b.  Femenino

4. Estado Civil:

- a.  Soltero d.  Divorciado  
b.  Casado e.  Unión Libre  
c.  Viudo

5. Edad :

- a.  Menos de 20 años d.  De 41 a 50 años  
b.  De 20 a 30 años e.  51 años o más  
c.  De 31 a 40 años

### B. Bancos Públicos

6. De cuál o cuáles bancos públicos posee productos?

- a.  Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC)  
b.  Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)  
c.  Banco de Costa Rica (BCR)

- d. ( ) Banco HSBC de Costa Rica S.A. (HSBC)
- e. ( ) Banco BAC SAN JOSE S.A. (BAC)
- f. ( ) Banco Scotiabank de Costa Rica S.A. (Scotia)
- g. ( ) Otro (Fin de cuestionario)

7. ¿Qué tipo de productos utiliza?

Productos y/o servicios	BCAC	BNCR	BCR	HSBC	BAC	SCOTIA
Cuentas Corriente/Ahorro						
Inversiones (CDP)						
Servicios Bursátiles						
Fideicomisos						
Plan de pensiones						
Pago automático(Salarios)						
Transferencia SINPE						
Servicio Internacionales						
Servicio de caja						
Créditos						
Pago de servicios						
Depósitos						
Fondos de inversión						
Sistema P.A.R.						
Tarjeta de débito y crédito						

Internet Banking						
Otros:						

8. ¿Por qué eligió su banco? (Puede seleccionar varias opciones)

Motivo	Banca Pública	Banca Privada
Le brindó confianza y seguridad		
Le fue recomendada		
Le ofreció mayor rendimiento		
Por su trayectoria y proyección		
Depósito de su salario		
Problemas económicos		
Publicidad		
Afiliación por medio de un ejecutivo de negocio		
Otro (especifique)		

9. ¿Está satisfecho con los productos y servicios que ofrecen en su banco?

Si

No

10. Considera que la frecuencia y calidad del material publicitario de su banco son:

a.  Buena

b.  Regular

c.  Mala

11. Considera que los bancos públicos poseen una buena atención al cliente en los siguientes servicios:
- a.  Número de Sucursales
  - b.  Calidad en Servicios Electrónicos
  - c.  Facilidad de Obtener productos
  - d.  Altos Rendimientos en Inversiones
  - e.  Bajas Tasas de Interés en Préstamos
  - f.  Acceso a pagos de Servicios Públicos
12. ¿Qué puede ofrecer su banco para satisfacer mejor sus necesidades? (Qué podría mejorar su banco)
13. ¿Conoce algún producto o servicio que un banco privado ofrece de mejor manera?
- a.  Préstamos
  - b.  Tasas de Interés
  - c.  Tarjetas
  - d.  Cajeros
  - e.  Servicios Electrónicos
  - f.  Promociones y Ofertas
14. ¿Qué debería tener un banco privado para que sea más atractivo para usted?
- a.  Mayor respaldo
  - b.  Mayor Solidez
  - c.  Mayor Servicio al Cliente
  - d.  Mayor Número de Sucursales
  - e.  Mejores Servicios en Línea
  - f.  Tasas de Interés Competitivas
  - g.  Otro \_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias!

