

**BANCO CENTRAL DE COSTA RICA
DIVISIÓN ECONÓMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
GRUPO BANCARIO Y FINANCIERO
GBF-08-2000
ESTUDIO
Junio, 2000**

**ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA
INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE**

Olivier Cruz Méndez
Rodolfo Durán Víquez
Mauricio Mayorga Martínez
Evelyn Muñoz Salas

Documento de trabajo del Banco Central de Costa Rica, elaborado en la División Económica, Departamento de Investigaciones Económicas

Las ideas expresadas en este documento son responsabilidad de los autores y no necesariamente representan la opinión del Banco Central de Costa Rica

TABLA DE CONTENIDO

I.INTRODUCCIÓN.....	3
II.ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN TEMÁTICA.....	5
A.Tendencias recientes en el estudio de la organización industrial	5
B.Evolución de la banca costarricense.....	5
C.Análisis del comportamiento de la industria bancaria costarricense.....	5
1.Bases para la formulación de una estrategia.....	5
2.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.	6
3.Fuerzas que mueven la competencia.	7
4.Características de la oferta y de la demanda.	7
5.Investigación y desarrollo.	8
6.Competencia y Benchmarking.	8
7.Fijación de precios.....	9
D.Consideraciones sobre rentabilidad y eficiencia.....	9
1.Rentabilidad del Sistema Bancario Nacional durante 1997-1999	9
2.Rentabilidad y eficiencia del sistema bancario nacional en función de las variables de estrategia.	9
III.CONSIDERACIONES FINALES	10
A.Evolución de la Banca Costarricense en la Década de los Noventa.....	10
B.Contexto en el que se Formula una Estrategia (Análisis FODA).....	11
C.Fuerzas que Mueven la Competencia	12
D.Percepción de la Competencia en el Mercado y el Interés de la Banca Central	12
E.Estrategias de Competencia y efectos Sombrilla.....	13
F.Limitada Inversión en Investigaciones y Desarrollo	13
G.Ausencia de Regionalización	14
H.Caracterización del Sistema Bancario Nacional en Función de Aspectos Estratégicos	14
I.Proceso de Sustitución Monetaria en el Sistema Bancario	15
J.Identificación de Riesgo Potenciales	15
K.Dinamismo en los Aspectos Estratégicos	16

IV.TENDENCIAS RECIENTES EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.....	17
A.Aspectos generales	17
B.Bases para el análisis del comportamiento estratégico en un sector industrial.....	18
1.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva	19
2.Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	20
3.Las tres estrategias genéricas	23
V.EVOLUCIÓN DE LA BANCA COSTARRICENSE.....	25
A.Desarrollo de la banca privada.....	25
B.Reformas legales en el sistema financiero costarricense durante las últimas dos décadas	28
C.Principales cambios estructurales en la industria bancaria.....	31
D.Desarrollo bancario y profundización financiera	37
VI.ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE.....	38
A.Bases para la formulación de una estrategia	38
1.Clasificación de los bancos según segmento.....	39
2.Participación de mercado dentro del segmento principal.....	44
3.Clientes exportadores dentro de cada segmento	46
4.Cobertura de algunos servicios bancarios.....	47
5.Número de empleados y gasto anual en planilla.....	48
B.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.....	50
1.Ventajas competitivas.....	50
2.Desventajas competitivas.....	51
3.Oportunidades	52
4.Amenazas	52
5.Resumiendo los aspectos principales sobre las bases para la formulación de una estrategia	53
C.Fuerzas que mueven la competencia	54
1.Barreras de entrada en el mercado costarricense.....	54
2.Grado de rivalidad o de competencia en el mercado local.....	55
3.Competencia del crédito fuera del sistema bancario.....	57
4.Resumiendo los aspectos principales sobre las fuerzas que mueven la competencia en el Sistema Bancario Costarricense.....	60
D.Características de la oferta y la demanda.....	61
1.Plazo medio de colocación.....	62
2.Plazo medio de captación	63

E. Investigación y desarrollo	70
1. Productos innovadores	70
2. Nuevos productos	71
3. Producto líder	72
4. Gasto en investigación y desarrollo	73
F. Competencia y Benchmarking	74
1. Estrategia de competencia	74
2. Estrategia de mercadeo	77
3. Diferenciación de productos	78
4. Bancos similares	79
5. Principal competidor	81
6. Referencia para el benchmarking	82
7. Principal aspecto de referencia para el benchmarking	83
G. Fijación de Precios	84
1. Parámetros para determinar la tasa de interés pasiva	84
2. Parámetros para determinar la tasa de interés activa	86
VII. CONSIDERACIONES SOBRE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	87
A. Rentabilidad del Sistema Bancario Nacional durante 1997-1999	88
1. A nivel nacional	88
2. Comparación internacional de las tasas de rendimiento	92
B. Análisis de algunas variables de desempeño del sistema bancario nacional en función de las principales variables de estrategia	95
1. Segmentos de mercado	96
2. Submercados	100
3. Estrategia de competencia	103
4. Grado de rivalidad	106
C. Resumen de aspectos de rentabilidad y variables de estrategia	111
1. Segmento de mercado (Corporativa vs Al detalle)	111
2. Submercados (7 grupos de competencia)	112
3. Estrategia de competencia (liderazgo en costos, alta segmentación y diferenciación de producto)	112
4. Grado de rivalidad en el mercado (muy intensa, intensa)	112
VIII. BIBLIOGRAFÍA	113

ANEXOS

ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE¹

Resumen

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en obtener un diagnóstico del Sistema Bancario Costarricense. Para ello el principal instrumento de análisis lo constituyó una encuesta aplicada a la población de bancos del sistema, a través de la cual se analizan diversos aspectos relacionados con estrategia y competencia.

En términos generales puede decirse que en el sistema bancario costarricense se identifican dos mercados: corporativo y al detalle. Esta clasificación se efectuó en función de lo que cada uno de los intermediarios manifestó como su orientación principal. No obstante que la gran mayoría de los bancos, sin importar su tamaño relativo dentro del sistema, participan en ambos mercados.

Se nota una fuerte concentración alrededor de cinco entidades, lo que se comprueba con la presencia de una alta dispersión en los datos, principalmente en variables como tamaño de activos, crédito otorgado, utilidades y participación de mercado entre otras. Dicha concentración también se nota al observar los resultados del índice de Herfindahl y Hirschman en función del activo total, depósitos del público y crédito otorgado, ya que mantiene niveles relativamente elevados a pesar de su tendencia descendente en la última década.

Destaca el hecho de que la industria bancaria costarricense vislumbra posibilidades de crecimiento en la existencia de nichos de mercado aún sin explotar, y que la mayor amenaza se fundamenta en la entrada de competidores extranjeros a quienes deberá enfrentar con una limitación tecnológica que constituye su principal desventaja para competir en el mercado; no obstante, cuentan con una ventaja competitiva bien identificada, cual es el recurso humano.

La rivalidad a nivel de sistema ha venido incrementándose a lo largo de la década de los noventa y es percibida actualmente como muy intensa sobre todo por los bancos del segmento corporativo, a pesar de que no adquiere aún los matices de un mercado altamente competitivo, en parte porque la legislación vigente se convierte en una barrera para el ingreso directo de la banca internacional.

Para hacer frente a esta mayor competencia, la mayoría de los bancos independientemente del segmento al que se orienta, manifiesta que sigue una estrategia de diferenciación de producto, siendo la atención personalizada la principal característica que utilizan para diferenciar su producto del que ofrece el resto de la industria.

Dentro del sistema bancario costarricense es posible identificar al menos siete submercados, cada uno de ellos conformado por bancos con características similares, lo cual define focos de competencia que están fuertemente interrelacionados.

Se identificaron al menos cinco bancos a nivel del sistema considerados como líderes o puntos de referencia para la competencia e incluso podría decirse que para el establecimiento de los principales precios del sector y del proceso de benchmarking para sus competidores. Estos bancos son: Interfín, Costa Rica, Nacional, Banex y San José todos orientados principalmente al segmento de banca corporativa.

¹ El Grupo de Temas Bancarios y Financieros agradece las valiosas observaciones del doctor Mariano Rojas que contribuyeron a enriquecer este documento.

INDUSTRIAL ORGANIZATION AND STRATEGY IN THE COSTA RICAN BANKING SYSTEM

Abstract

This investigation contains a diagnosis of the Costa Rican Banking System. The main instrument of analysis is an opinion poll applied to 25 banks of the system, related with strategy and competition.

We concluded, the Costa Rican Banking System has two identified markets: corporative and personal. This classification is based on each bank manifestation as their main business orientation. Nevertheless the great majority of the banks, without consider their comparative size with the system, participate in both markets.

There is a strong concentration around five entities, that is noted observing the outputs of the index of Herfindahl-Hirschman in function of the total asset, public deposits and credit, since it maintains relatively high levels in spite of their descending tendency in the last decade.

An important point is the Costa Rican Banking Industry consider that there are possibilities of growth in the existence of market niches still not explored. Another interesting point is that the greater threat is based on the possibility of foreign competitors access, that they will face with a technological limitation, their principal disadvantage in order to compete in the market. Nevertheless, they rely on a competitive advantage very identified, which is the human resource.

The rivalry inside the system has been increasing along the ninetieths and now it is perceived as very intense, especially for the banks in the corporative segment. However, the market is not highly competitive yet, in part for the legislation that becomes a barrier to the direct access for the International bank.

In order to confront this greater competition, most of banks, independently of their segment orientation, follows a product differentiation strategy, being the personalized attention the main characteristic they use in order to differentiate their product.

Inside the Costa Rican Banking System it is possible to identify seven submarkets, each of them conformed by banks with similar characteristics. These submarkets defines competition focuses that are strongly related.

Finally five banks are considered leaders or benchmarking to the competition, actually, is very possible they determine most of the main prices of the System. These banks belong to the corporative segment and are: Interfín, Costa Rica, National, Banex and San José.

GUÍA PARA LA LECTURA Y ANÁLISIS DEL DOCUMENTO

Dado que la temática abordada en esta investigación abarca muchas áreas alrededor del tema de la organización y el comportamiento estratégico en banca, se incluyeron al inicio de este documento, tres secciones que buscan permitir que el lector alcance los siguientes objetivos:

- A. Tener una comprensión general de los principales resultados y conclusiones alcanzados en el trabajo.
- B. Acceder de una manera ágil la información complementaria de aquellos temas en los que desee profundizar.

Para alcanzar lo anterior, se incluyen seguidamente estas secciones:

- I. Introducción
- II. Esquema de los principales resultados según temática
- III. Consideraciones finales

La segunda de ellas constituye una sección no tradicional en los documentos de investigación y busca dar un panorama general de los principales resultados según temática, así como la ubicación de los temas dentro del documento.

La tercera presenta las principales consideraciones derivadas del análisis de la información presentada en este estudio.

Luego de la lectura de estas secciones se puede consultar con mayor detalle los resultados en aquellos temas de interés en las demás secciones del documento.

I. INTRODUCCIÓN

Los enfoques más recientes en el área de la organización industrial plantean, a grandes rasgos que la conducta de las empresas o bien su comportamiento estratégico, es lo que determina su desempeño y la estructura industrial.

El comportamiento estratégico dentro del análisis de la organización industrial en la banca, parte del supuesto de que la conducta de cada uno de los bancos será diferente, y que estas conductas en conjunto definen la estructura industrial, la cual será dinámica.

El Banco Central de Costa Rica, según lo establece su Ley Orgánica, es responsable de promover la eficiencia y estabilidad del sistema financiero y de pagos, por tanto es consciente de la necesidad de profundizar en el análisis y conocimiento del sistema bancario. El interés concreto por el tema de organización industrial surge porque este mayor conocimiento del sistema conforma un apoyo importante para la formulación de política y la toma de decisiones de alto nivel.

El trabajo "Organización y comportamiento estratégico en la Industria Bancaria Costarricense" forma parte de los proyectos que desarrolla la División Económica del Banco Central en el área bancaria, en los que se viene trabajando desde 1998. Todos los trabajos de esta área están

estrechamente relacionados de forma que los resultados de cada investigación particular permiten una buena retroalimentación hacia los demás. Por tanto, el estudio de algunos aspectos de la organización industrial en la banca brindará elementos adicionales para explicar algunos comportamientos de instituciones que han sido evidenciados en otros estudios. Por otro lado este mayor conocimiento del sistema, es una herramienta adicional en el diseño y seguimiento de sistemas de alerta temprana para detectar instituciones con posibles problemas, puesto que permite conocer las tendencias en la industria bancaria e imprimir el dinamismo necesario a ese sistema de control.

El objetivo principal del proyecto de Organización Industrial consiste en lograr una caracterización del Sistema Bancario Nacional incorporando aspectos no solo de estructura sino también consideraciones sobre estrategia y competencia en forma integrada.

Este diagnóstico del Sistema Bancario Nacional y de sus participantes facilitará la formulación de otros proyectos de investigación que evalúen otros aspectos relacionados, como por ejemplo teorías de juegos dentro de la Industria, análisis de estructuras de costos, comportamiento del margen de intermediación y estrategias competitivas específicas ya sea para el sistema como un todo o bien para los grupos de entidades afines.

Parte medular del proyecto consistió en la aplicación de una encuesta dirigida a la totalidad de los participantes en el Sistema Bancario Nacional (25 bancos), de esta forma se recopiló información de carácter cualitativo sobre aspectos de comportamiento estratégico y competencia que por su naturaleza no está disponible ni en los estados financieros publicados por la SUGEF ni en otras publicaciones especializadas. Es importante mencionar que esta metodología de trabajo no es usual dentro del Departamento de Investigaciones Económicas, por tanto se trata de un aspecto innovador en esta área.

A partir de este trabajo de campo se identificaron indicadores de carácter directo e indirecto, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo que facilitan identificar aspectos clave del comportamiento estratégico de las entidades. Así mismo, se identificarán los indicadores más relevantes, de forma que su actualización periódica permita dar seguimiento al sector e identificar tendencias.

Este informe está estructurado de la siguiente forma: en la sección II se presenta un esquema de los principales resultados según temática, los aspectos teóricos relevantes alrededor de las tendencias recientes en el estudio de la organización industrial sobre los cuales se apoya la interpretación de los resultados; en la sección III se presentan las conclusiones principales de este estudio. En la sección IV se presenta en forma breve la evolución del sector bancario costarricense a lo largo de las últimas dos décadas lo cual ayudará a comprender con mayor facilidad algunos comportamientos identificados dentro de la industria. La sección V describe y analiza los resultados del trabajo de campo, los cuales brindan los elementos básicos para efectuar una caracterización más completa del sector bancario, la sección VI analiza algunos aspectos de rentabilidad y la relación entre variables de estrategia y de desempeño industrial.

Es importante mencionar que el análisis de la información obtenida a partir del cuestionario aplicado en los bancos comerciales, se efectúe de una manera agregada y partiendo de resultados globales del sistema bancario. Cuando se hace mención a algún banco en particular ello se refiere al análisis de información obtenida de fuentes de uso público como los boletines de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

II. ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN TEMÁTICA

	Pág.
A. Tendencias recientes en el estudio de la organización industrial	
<ul style="list-style-type: none">• Los enfoques más recientes en el área de la organización industrial plantean, a grandes rasgos que la conducta de las empresas o bien su comportamiento estratégico, es lo que determina su desempeño y la estructura industrial.	15
<ul style="list-style-type: none">• El comportamiento estratégico dentro del análisis de la organización industrial en la banca, parte del supuesto de que la conducta de cada uno de los bancos será diferente, y que estas conductas en conjunto definen la estructura industrial, la cual será dinámica.	16
B. Evolución de la banca costarricense	
<ul style="list-style-type: none">• El sistema bancario costarricense ha experimentado durante las últimas dos décadas un crecimiento acelerado en el número de intermediarios y en la movilización de recursos financieros en la economía.	23
<ul style="list-style-type: none">• Sin embargo, y a pesar de que los índices tradicionales muestran una disminución en la concentración a partir del crédito, los depósitos y los activos totales del sistema en relación con los niveles que prevalecían a inicios de los ochenta, el dinamismo en la movilización del crédito y en la generación de las utilidades todavía gira alrededor de unas pocas instituciones bancarias.	23
<ul style="list-style-type: none">• Los procesos de reforma y liberalización financiera en el sistema bancario que iniciaron en la década de los ochenta, han provocado un campo más fértil para la proliferación del número de entidades así como para una mayor ampliación de los mercados y de las oportunidades para los negocios bancarios, lo cual ha provocado un incremento en los índices de profundización financiera en la economía.	26
<ul style="list-style-type: none">• Las tendencias recientes más relevantes dentro del sistema bancario costarricense se caracterizan por una consolidación de la conformación de grupos financieros alrededor de la figura de la banca comercial en nuestro país, así como una mayor cantidad de fusiones y alianzas estratégicas principalmente a nivel del área centroamericana.	29
C. Análisis del comportamiento de la industria bancaria costarricense	
1. Bases para la formulación de una estrategia	
<ul style="list-style-type: none">• La industria bancaria costarricense busca oportunidades de negocios tanto en el segmento corporativo como al detalle. Aún cuando predominan los bancos orientados al primero, esta concentración tiende a disminuir, e incluso la mayoría de los bancos combina ambos tipos de negocios.	37
<ul style="list-style-type: none">• En conjunto los bancos Nacional y Costa Rica atienden cerca del 50% de ambos mercados. No obstante en el caso del mercado al detalle la participación del banco Popular es superior a la del banco Costa Rica.	37

	Pág.
<ul style="list-style-type: none"> • En ambos mercados es evidente una alta concentración de las actividades alrededor de dos bancos grandes (bancos estatales) y a lo sumo tres bancos medianos (generalmente privados). Coexisten muchos bancos privados pequeños que compiten por un porcentaje bastante reducido del mercado bancario tanto corporativo como al detalle. Esta concentración es percibida como tal por parte de todos los intermediarios y se refleja en un nivel de competencia creciente en el sistema. 	42
<ul style="list-style-type: none"> • Se observa una creciente participación de las operaciones en moneda extranjera, no necesariamente relacionada con la proporción de la cartera corporativa que corresponde a clientes exportadores, sino que probablemente se explica por el diferencial de tasas de interés entre monedas. 	44
<ul style="list-style-type: none"> • Durante el último quinquenio se aprecia un aumento importante en el número de agencias y sucursales bancarias, especialmente de los bancos con orientación a los negocios al detalle, este hecho es reflejo de la búsqueda de una mayor presencia de la banca en el territorio nacional. 	44
<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra un auge en cuanto a la cobertura que ofrece el sistema bancario a través del servicio de cajeros automáticos por parte no solo de bancos al detalle sino también de bancos corporativos. 	45
<ul style="list-style-type: none"> • Durante el último quinquenio se muestra un reducido crecimiento en el empleo del sector bancario costarricense, explicado principalmente por la búsqueda de mayor eficiencia a través del uso más intensivo de la tecnología en las labores de oficina (“back-office”). 	46
<ul style="list-style-type: none"> • Se observa una disminución en términos reales del gasto por planilla en el Sistema Bancario Nacional, impulsada principalmente por el segmento de la banca al detalle. 	47

2.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.

<ul style="list-style-type: none"> • Es claro que uno de los recursos más valiosos para los Gerentes bancarios está en su personal, seguido de la imagen y el prestigio de la entidad, y que esta percepción es más importante para la banca corporativa que al detalle. 	48
<ul style="list-style-type: none"> • Las principales desventajas competitivas mencionadas por los bancos del Sistema Bancario Costarricense son los recursos financieros y la tecnología. Esta última es un factor de gran importancia en un negocio como el bancario en el que el manejo de la información es clave para el mejor desempeño. 	49
<ul style="list-style-type: none"> • Al parecer la banca corporativa posee una visión más clara sobre las oportunidades de crecimiento y expansión que ofrece el mercado costarricense a la industria bancaria, especialmente en cuanto a la identificación de nichos de mercado que aún no han sido explorados. 	50
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema bancario nacional siente una presión importante por parte de los competidores internacionales aún en un ambiente regulatorio que les ofrece a los nacionales cierto grado de “protección” ante la entrada de éstos. 	50

3.Fuerzas que mueven la competencia.	Pág.
<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales los bancos perciben baja amenaza de ingreso de nuevas entidades financieras al sistema bancario costarricense, dadas las barreras de entrada, como son: productos diferenciados en donde prevalezca una marca y la legislación vigente. 	52
<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe por parte de los banqueros un fuerte incremento en el nivel de rivalidad dentro de la banca comercial costarricense y es aún mayor en el segmento corporativo en el último año. 	53
<ul style="list-style-type: none"> • El principal factor de cambio en la intensidad de la rivalidad que se percibe es la competencia extranjera, así como el amplio número de competidores y la mayor madurez de los mismos. 	53
<ul style="list-style-type: none"> • Los consultados, en términos generales tienen una percepción de la competencia del crédito fuera del sistema bancario casi inexistente a lo largo del período 1990 a 1999. En cuanto a las fuentes que más preocupan a los banqueros son el crédito externo y la captación en bolsa. No parece existir evidencia del fenómeno de desintermediación financiera según la percepción de la banca costarricense. 	56
<h4 style="margin: 0;">4.Características de la oferta y de la demanda.</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> • Se nota un aumento general en los plazos medios de colocación del crédito tanto en moneda nacional como extranjera en el período 1995-1999. Dichos plazos son superiores en la banca al detalle en comparación con la banca corporativa. 	60
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una concentración en la captación a plazo de seis meses tanto en moneda nacional como extranjera. Dicha concentración es más fuerte en la banca corporativa. 	61
<ul style="list-style-type: none"> • No se aprecia una concentración significativa del crédito en los cinco principales clientes. Los casos de concentraciones superiores al 15% se presentan en bancos considerados como medianos o pequeños, y se da una distribución más uniforme de esta concentración en la banca corporativa en relación con la banca al detalle. 	63
<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los intermediarios se ubican en los niveles extremos de la distribución de concentración en los cinco principales clientes pasivos. Una mayor proporción de los bancos corporativos presenta una concentración superior al 30%, aspecto que no se da en la banca al detalle tal y como es de esperar de acuerdo a la naturaleza de cada uno de sus negocios. 	64
<ul style="list-style-type: none"> • La principal fuentes de fondeo, para ambos segmentos de banca, desde 1990 es la captación en ventanilla y en segundo lugar los recursos externos. Destaca el dinamismo mostrado en la captación de recursos externos principalmente en la banca corporativa, mientras que para 1999 únicamente un intermediario bancario tenía como su principal fuente de fondos la captación en bolsa. 	65
<ul style="list-style-type: none"> • Se nota una fuerte sustitución monetaria en la principal fuente de fondeo de los intermediarios bancarios, lo cual unido a que la segunda fuente la constituyen los recursos externos, indica claramente que los bancos captan un porcentaje significativo de sus fondos en moneda extranjera. 	67

	Pág.
3.Fuerzas que mueven la competencia.	
5.Investigación y desarrollo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Los bancos han tratado de innovar con la introducción de productos de banca electrónica y servicios locales. Los bancos corporativos se han orientado más al área de la banca electrónica, crédito y servicios internacionales. Mientras que la banca al detalle lo hace con productos en las áreas de servicios locales y de captación. 	68
<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad que se brindó durante este último quinquenio a los bancos privados para ofrecer el servicio de cuentas corrientes, incentivó a que éstos incursionaran en productos del área de captación. 	69
<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje de bancos considera que su producto líder es el otorgamiento de crédito. Esto puede ser reflejo de que la intermediación financiera continúa siendo la principal fuente de negocios en la industria bancaria costarricense a pesar de que en los últimos años se ha dado impulso a otros servicios bancarios. 	70
<ul style="list-style-type: none"> • El gasto en investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados no ha estado dentro de las prioridades de los banqueros costarricenses, pero en años más recientes algunos bancos están empezando a otorgarle mayor importancia. 	71
6.Competencia y Benchmarking.	
<ul style="list-style-type: none"> • La principal estrategia de competencia aplicada por los bancos es la diferenciación de los productos y no parecen existir diferencias en este resultado entre los segmentos de banca corporativa y al detalle. 	72
<ul style="list-style-type: none"> • En general, el servicio al cliente ha sido la estrategia de mercadeo usada por la mayoría de los bancos desde 1995 a la fecha. Si se parte del hecho de que los servicios integrados y el servicio al cliente son complementarios, el porcentaje de bancos preocupados por dar variedad y calidad en sus servicios se incrementa. 	75
<ul style="list-style-type: none"> • La atención personalizada se constituye en la principal característica que utilizan los bancos para diferenciar el producto que ofrecen en relación con los del resto de la industria. Mientras que la calidad y la rapidez son mecanismos de diferenciación utilizados únicamente por bancos corporativos, el paquete de servicios es utilizado en forma exclusiva por la banca al detalle. 	76
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con la percepción de las instituciones bancarias acerca de bancos similares, es posible identificar al menos siete submercados, cada uno de ellos conformado por bancos con características similares, lo cual define focos de competencia. Además, algunos de estos submercados podrían presentar fuertes interrelaciones de competencia entre sí. 	77
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con la frecuencia de las respuestas sobre principal competidor, se identifican cuatro bancos que se pueden considerar como líderes o puntos de referencia para la competencia: Interfín, Costa Rica, Nacional y Banex, los cuales pertenecen al segmento corporativo. 	79

- El principal aspecto utilizado para efectuar la referencia de **benchmarking** es el rendimiento sobre el patrimonio (ROE). Además, cuando dicho resultado se le compara con un ranqueo de la banca comercial de acuerdo con dicho indicador, los resultados son consistentes en términos de que la mayor parte de los doce bancos más rentables utilizan al ROE como punto de comparación. 81

7.Fijación de precios.

- Los principales parámetros para establecer las **tasas de interés pasivas** en moneda nacional son el comportamiento de un grupo de bancos y la tasa de subasta del Banco Central. En moneda extranjera los criterios son el comportamiento de un grupo de bancos líderes y la evolución de las tasas de interés internacionales. 82
- Los indicadores para fijar la **tasa de interés activa**, tanto en moneda nacional como extranjera es la estructura de costos y el comportamiento de un grupo de bancos. 84

D.Consideraciones sobre rentabilidad y eficiencia

1.Rentabilidad del Sistema Bancario Nacional durante 1997-1999

- Al analizar la **generación de utilidades** por institución destaca la fuerte concentración de estas en unos pocos bancos. Las cinco instituciones que más utilidades generaron en el período 1997-1999 acaparan más de un 80% de las utilidades totales del sistema bancario² y los réditos del banco que ocupa el primer lugar en este concepto (Banco de Costa Rica) representan casi la mitad de las utilidades totales. 86
- Se identifica una ligera **tendencia a la disminución** de los niveles de rentabilidad promedio del sistema bancario nacional durante el período 1997-1999, sobre la base del análisis del ROE, ROA y ROA financiero. En lo que se refiere al nivel de utilidad sobre el patrimonio (ROE) su nivel promedio para todo el sistema bancario pasó de un 13.3% en 1997 a un 11.32% en 1998 y un 10.71% en 1999. 86
- En términos generales, se puede afirmar que la **rentabilidad** del Sistema Bancario Costarricense se encuentra en niveles relativamente satisfactorios no solo en relación con países que presentan características afines con el nuestro, sino también en relación con los mostrados en países con sistemas financieros más grandes y desarrollados que el costarricense. 90

2.Rentabilidad y eficiencia del sistema bancario nacional en función de las variables de estrategia.

2.1.Por segmento de mercado:

- En general puede decirse que existe una tendencia a encontrar bancos con mayor rentabilidad dentro de aquellos que orientan sus actividades al **sector corporativo**, en tanto los de orientación al detalle logran rentabilidades sobre el patrimonio y sobre el activo total más conservadoras. 94

² Dicho porcentaje fue de un 82% en 1997, 78% en 1998 y nuevamente un 82% en 1999.

- Contrario a lo que sucede con el ROE y el ROA, el ROA financiero es en promedio superior en la **banca al detalle** en comparación con la corporativa. 94
 - En cuanto a aspectos de eficiencia, al analizar la relación entre gastos administrativos y el margen financiero, se tiene un mejor desempeño promedio en la banca al detalle, aunque la diferencia no es muy grande respecto a la banca corporativa. (véase gráficos No.8 y No.9). 96
 - Con respecto a los indicadores de eficiencia por empleado se tiene que: los diez bancos mejor posicionados respecto al total del sistema son bancos corporativos, y el peor ranqueado es del segmento al detalle. 96
- 2.2.Por submercados:*
- Los **focos de competencia** más significativos en términos de rentabilidad en función del ROE lo constituyen los submercados 1 y 2, mientras que en lo que respecta al ROA financiero lo son los grupos 2 y 4. Lo anterior verifica la fuerte competencia que se da en el ámbito de las cinco instituciones más grandes del mercado constituido por los tres principales bancos privados (Grupo 1) y los dos principales bancos estatales (Nacional y Costa Rica) y, por otro lado, también la competencia entre estos últimos y algunos otros bancos que proporcionan cobertura en la banca al detalle (Grupo 4, fundamentalmente por el Banco Popular). 98
- 2.3.Por estrategia de competencia:*
- En general, se puede considerar el grupo de **alta segmentación** como el más rentable, mientras que el grupo de liderazgo en costos resultó ser el menos rentable. 101
- 2.4.Por grado de rivalidad en el mercado:*
- Los bancos ubicados en el grupo que calificó la competencia como **muy intensa**, son en su mayoría más rentables respecto al grupo que considera que existe una rivalidad intensa. 104

III.CONSIDERACIONES FINALES

A.Evolución de la Banca Costarricense en la Década de los Noventa

1. El sistema bancario costarricense se caracteriza aún por ser altamente fragmentado y con altos márgenes de intermediación financiera. A pesar de que los índices tradicionales muestran una disminución a partir de indicadores como otorgamiento del crédito, activos totales y depósitos del sistema en relación con los niveles que prevalecían a inicios de los ochenta, la mayor parte de la movilización del crédito y en la generación de las utilidades todavía gira alrededor de unas pocas instituciones bancarias.

Destaca también la tendencia reciente por una consolidación de la conformación de los grupos financieros alrededor de la figura de la banca comercial en nuestro país, así como una mayor cantidad de fusiones y alianzas estratégicas principalmente provenientes del área centroamericana.

Estos elementos pueden constituir un riesgo potencial para algunos de los actuales participantes ante la posibilidad de que pueda darse una mayor entrada del capital extranjero como una fuente adicional de competencia en el sistema bancario nacional. Lo anterior, en función de que la elevada fragmentación provoca que exista una gran cantidad de intermediarios pequeños que no poseen la capacidad patrimonial para poder hacer frente a una competencia de esta naturaleza.

Desde este punto de vista, el Banco Central de Costa Rica debería impulsar una serie de iniciativas y reformas que procuren desarrollar aquellos mecanismos que son necesarios para que se pueda dar una adecuada administración de una eventual crisis bancaria³ o que permita establecer aquellos procedimientos que garanticen alcanzar un cierre ordenado de aquellas instituciones que no puedan hacer frente a un mayor nivel de competencia, sobre todo proveniente del exterior.

Dentro de estos mismos esfuerzos, se debe procurar avanzar más rápidamente en el establecimiento de un sistema de seguro de los depósitos bancarios no solo como una de las partes que podrían integrar aquellas estrategias para la administración de una crisis bancaria, sino también como un elemento que permita una mayor y más transparente competencia por parte de los intermediarios bancarios en nuestro país.

Finalmente, en esta área es también conveniente que se analice la posibilidad de establecer normas que permitan evaluar las implicaciones que sobre el nivel de competencia (surgimiento de posibles prácticas monopólicas) en nuestro sistema financiero, tienen los procesos de fusiones y/o adquisiciones bancarias en nuestro país⁴.

B.Contexto en el que se Formula una Estrategia (Análisis FODA)

2. La percepción de los entes bancarios sobre su entorno permite realizar las siguientes apreciaciones: se trata de una industria en donde sus participantes ven posibilidades de crecimiento en la existencia de nichos de mercado que aún no han sido desarrollados o explorados así como el hecho de que se trata de una industria que se encuentra en un proceso de crecimiento. La principal amenaza que ellos identifican es el ingreso con mayor fuerza de competidores internacionales y el futuro entorno macroeconómico. Mencionan que para enfrentar dichos retos tienen debilidades en lo que se refiere a los recursos financieros y tecnológicos y que tratarán de compensarlo con las ventajas que poseen en su recurso humano y en el prestigio e imagen que han logrado consolidar en el mercado interno. Su principal estrategia competitiva en dicho contexto es establecer una fuerte diferenciación de los productos y servicios bancarios.

³ Los trabajos desarrollados en el campo de los indicadores de alerta temprana a nivel internacional recomiendan también realizar esfuerzos complementarios y paralelos en el campo de los procedimientos para la administración de crisis. Lo anterior dado que se considera que aún en la presencia del mejor de los sistemas de alerta temprana y de esquemas de supervisión prudencial, estos no eliminan el riesgo del surgimiento de un episodio de quiebra bancaria que pueda desatar el riesgo sistémico o de contagio. Una recopilación de estos procedimientos de administración de crisis se puede encontrar en "Crisis Bancarias: Factores causales y lineamientos para su adecuada prevención y administración", Serie Comentarios sobre Asuntos Económicos No 193. Banco Central de Costa Rica, Setiembre 1999.

⁴ Para darse una idea del dinamismo reciente en este tipo de procedimientos, a la hora de efectuar la encuesta entre las instituciones bancarias, no se había consolidado aún la fusión del Banco Banex y Banco del Istmo así como tampoco el cambio en la estrategia del antiguo Banco BFA, actualmente Banco Cuscatlán de Costa Rica y algunos otros cambios de estrategia por parte de otras instituciones bancarias durante el primer trimestre del año.

Lo anterior vuelve a destacar la importancia de disponer de adecuados mecanismos para administrar eventuales crisis financieras, ya que las instituciones reconocen su debilidad tecnológica y financiera para hacerle frente a la competencia de la banca extranjera.

C.Fuerzas que Mueven la Competencia

3. En lo que se refiere a las fuerzas que mueven la competencia en el sector bancario costarricense, la mayoría de los bancos consideran que la competencia y el grado de rivalidad asociado a ésta, se ha incrementado considerablemente en los últimos años. Existen algunos elementos de estrategia que atenúan el nivel de competencia dentro del sector bancario y algunos otros que más bien refuerzan una actitud agresiva para competir por aumentar o mantener a los clientes bancarios.

Dentro de los primeros está la percepción de la casi inexistente presencia de sustitutos del crédito bancario en nuestro sistema financiero, lo cual favorece la posición del sector bancario al otorgarle un mayor grado de poder frente a sus clientes los cuales no suelen recurrir a otras fuentes menos tradicionales de recursos financieros. Esta percepción de las gerencias de los bancos confirma el peso relativamente alto que aún posee el crédito bancario en nuestro país como una de las principales fuentes de financiamiento para el proceso de inversión. Un segundo elemento que favorece la posición de los bancos es que no existe una concentración significativa por el lado de sus clientes activos lo cual le resta poder negociador a estos y aumenta el de las instituciones bancarias.

Por otro lado, dentro de los elementos que incentivan una mayor competencia y que pueden favorecer la posición de los clientes, está la potencial amenaza del ingreso del capital extranjero a la banca costarricense con una mayor capacidad tecnológica y financiera y, por ende, de poder ofrecer una más amplia gama de productos y servicios a un costo menor del que existe en la actualidad. Asimismo, y estrechamente vinculado con la debilidad financiera de la banca local, se encuentra el elemento de que existe cierto poder negociador por parte de los proveedores de fondos ya que existe alguna concentración por parte de los clientes pasivos de la banca. Este último aspecto, sin lugar a dudas condiciona la operatividad de la banca para lograr posicionarse y diferenciar sus productos en relación con la banca internacional.

D.Percepción de la Competencia en el Mercado y el Interés de la Banca Central

4. A pesar de la percepción de los bancos acerca del grado de intensidad de la rivalidad en los negocios bancarios, esta opinión podría diferir del concepto de competencia que le interesa al Banco Central. Desde este punto de vista, a la banca central le interesa la competencia que se refleje en la eficiencia operativa del sistema bancario y que dicha eficiencia se refleje necesariamente en las tasas de interés y en los márgenes de intermediación, esto es, en el costo de efectuar el proceso de intermediación financiera en la economía.

En el sistema bancario costarricense coexisten entidades con niveles de eficiencia y rentabilidad muy disímiles por lo que, en un entorno altamente competitivo, sería de esperar que ello se reflejara también en diferentes condiciones de las tasas de interés ofrecidas por cada una de ellas. Si bien es cierto, las gerencias bancarias consideran que el grado de rivalidad y de competencia se ha incrementado, esta todavía se refleja en características que aún se pueden considerar como cosméticas alrededor de los atributos de los productos (atención personalizada y servicio al cliente) y no tanto en los precios del mercado.

El Banco Central ha venido tomando una serie de decisiones importantes que procuran impulsar una determinación de las tasas de interés más acorde con las condiciones del mercado y la disponibilidad de los recursos, como fue otorgar completa libertad para la fijación de las tasas de interés y la disminución en las tasas de encaje, entre otras. Sin embargo, los márgenes de intermediación continúan siendo elevados y surgen algunas interrogantes respecto a estas políticas: ¿se han implementado de la manera adecuada?, ¿han sido efectivas?, ¿han sido suficientes, o existen aún mayores distorsiones en el mercado que impiden la reducción de los márgenes?, ¿existen acuerdos de colusión entre los bancos para impedir dicha reducción en los márgenes de intermediación?. La garantía que brinda el Estado sobre los depósitos del público en los bancos estatales se constituye en una distorsión significativa en detrimento de la banca privada que limita, sin lugar a dudas, la competencia en igualdad de condiciones entre los bancos públicos y privados. Esto vuelve a sugerir la necesidad del establecimiento de un seguro de los depósitos bancarios que minimice dicha distorsión.

Es muy recurrente dentro de las respuestas de la encuesta, la mayor rivalidad que prevalece en el mercado pero también es evidente que algunas instituciones bancarias obtienen rentabilidades mayores a costa del “efecto sombrilla” que ejercen los niveles de ineficiencia de algunas instituciones que permiten la existencia de elevados y convenientes márgenes de intermediación, al renunciar los bancos a implementar una competencia en precios. Si la rivalidad fuera tan intensa, existen instituciones bancarias que estarían en capacidad de eliminar mucha de su competencia por medio de esta vía y obtener con ello una mayor participación en el mercado.

E.Estrategias de Competencia y efectos Sombrilla

5. La ya mencionada fragmentación de nuestro sistema bancario se refleja finalmente en que buena parte de las decisiones estratégicas en el establecimiento de los precios por el lado activo y pasivo, se fundamentan en que la mayor parte de los bancos son seguidores de unos pocos bancos líderes con lo que se convierten, en la mayoría de los casos, en tomadores de precios. Existe poca o nula iniciativa por parte de estas instituciones en llevar a cabo acciones que no se correspondan con lo que estén implementando los bancos líderes, con lo cual tienden a perpetuarse los “efectos sombrilla”. Lo anterior ocasiona que las acciones y las estrategias no se den a nivel global sino más bien a nivel de submercados en donde la mayoría de los bancos compite con unas pocas instituciones en función de alguna característica que las convierte en similares. El hecho de que la competencia se observe a nivel de submercados, no permite que los beneficios de ésta se traduzcan en un fortalecimiento a nivel de todo el sistema, sino que se concentre o focalice en pocas instituciones.

Este aspecto se puede ilustrar con el hecho de que la mayoría de los bancos del sistema utilizan como estrategia de competencia la diferenciación de sus productos, sin embargo, se adoptan rápidamente patrones de imitación que no permiten que estos procesos se logren en forma sostenida por ninguna institución, lo cual genera una idea de una rivalidad muy intensa por parte de los bancos comerciales.

F.Limitada Inversión en Investigaciones y Desarrollo

6. En lo que respecta a los procesos de innovación en la banca, este se ha orientado más a lo que se conoce como banca electrónica, no obstante la debilidad en este campo identificada por las mismas entidades.

Por otro lado el crédito sigue siendo el producto líder de la gran mayoría de instituciones, dejando de lado nichos de mercado insatisfechos por el lado de los servicios bancarios. Estrechamente relacionado con este punto, destaca el reducido porcentaje del presupuesto anual que los bancos dedican a investigación y desarrollo cuando ellos mismos consideran que una de las oportunidades más importantes del mercado es la exploración de nichos insatisfechos. Si no existen procesos de investigación no queda claro cómo es que dichos nichos se identifican y cómo se delinear las estrategias para incursionar en estos nuevos mercados.

Una hipótesis para esta deficiencia en el desarrollo de nuevos mercados pueden ser los esfuerzos que ha demandado la consolidación de la figura de los grupos financieros que han girado, en su gran mayoría, alrededor de la banca comercial. Lo anterior implicó la investigación e implementación de una serie de nuevos servicios financieros que se otorgan bajo la figura de un grupo consolidado y no de una institución bancaria en particular. Sin embargo, es de esperar que estos procesos de investigación y desarrollo desempeñen un papel preponderante para que la banca comercial esté debidamente preparada para una aceleración de la entrada de capital extranjero en la banca y poder competir adecuadamente. Este aspecto vuelve a destacar la inadecuada preparación de la banca nacional para competir a nivel regional, lo cual podría ser motivo de problemas de solvencia para una buena cantidad de instituciones.

G.Ausencia de Regionalización

7. A pesar de que nuestro sistema financiero se encuentra inmerso dentro de una tendencia internacional hacia la globalización e internacionalización de los negocios bancarios, la regionalización de las actividades está prácticamente ausente dentro de las agendas estratégicas dentro de un alto porcentaje de la banca costarricense. Muy pocos bancos establecen su “benchmarking” con bancos internacionales, lo cual es un punto importante si se toma en cuenta que a la hora de identificar las principales amenazas, los bancos mencionaron la entrada de competidores internacionales, lo cual debería dar sustento para efectuar un seguimiento de aquellas instituciones que se pueden considerar líderes en la región y tomarlas, en algunos casos, como punto de referencia.

H.Caracterización del Sistema Bancario Nacional en Función de Aspectos Estratégicos

8. Es importante mencionar algunos elementos generales que forman parte de la caracterización del sistema bancario costarricense con base en aspectos de planeación estratégica. Dichos elementos son los siguientes:
 - Muy pocos bancos se orientan a nichos de mercado específicos.
 - Existe un grupo reducido de instituciones que sí parecen tener una clara y definida estrategia de mediano plazo en el sentido de lograr una ventaja sostenible y difícil de imitar. El grueso de las instituciones restantes parece adoptar un comportamiento de seguimiento de los “líderes”.
 - Algunos aspectos del diagnóstico FODA efectuado por los bancos comerciales no parecen tener consistencia con las acciones estratégicas adoptadas para enfrentar los problemas. Ejemplos de lo anterior son los siguientes:

- ✓ Los bancos mencionan como principal amenaza la competencia extranjera y, sin embargo, a la hora de establecer un proceso de benchmarking no toman en cuenta a los bancos regionales o internacionales.
 - ✓ Se menciona como una de las principales oportunidades la existencia de nichos de mercado insatisfechos y, por otro lado, se asignan pocos recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.
 - ✓ El segundo factor en importancia, desde el punto de vista de las amenazas, lo constituyó el entorno interno (inestabilidad). Una decisión que ayudaría en atenuar los efectos de la inestabilidad de la economía sería diversificar los negocios apuntando a una estrategia de regionalización de las actividades, lo cual no parece estar presente en la industria bancaria costarricense.
 - ✓ Algunas instituciones mencionan que realizan el proceso de benchmarking tomando en cuenta a todas las instituciones del sistema bancario nacional, lo cual no parece tener mucho sentido tomando en cuenta la diversidad de nichos objetivo que poseen las instituciones.
- La banca costarricense parece no seguir a sus principales clientes, ya que ha sido notoria la regionalización de los negocios de algunas empresas costarricenses sobre todo en el sector industrial y comercial durante la última década.
 - Es de esperar que buena parte de los esfuerzos futuros en la banca costarricense, se dediquen a fortalecer los aspectos tecnológicos y de disponibilidad de recursos financieros.

I. Proceso de Sustitución Monetaria en el Sistema Bancario

9. Se identifica un proceso de sustitución monetaria en las prácticas de creación de activo y de fondeo del sistema bancario nacional. Esta sustitución es bastante fuerte en la principal fuente de fondeo, lo cual unido a que la segunda fuente de recursos la constituye los recursos externos, indica claramente que los bancos captan un porcentaje significativo de sus fondos en moneda extranjera. Es importante identificar los factores causales de este proceso y diferenciar claramente si se debe a una decisión de diferenciales de tasas de interés o a una falta de confianza y de credibilidad en las acciones que se toman con el fin de consolidar la estabilidad de nuestro entorno macroeconómico. Dependiendo de cuál sea la principal razón que motiva la sustitución monetaria en el sistema bancario, así será la preocupación que debería tener el Banco Central en relación con este tema.

J. Identificación de Riesgo Potenciales

10. A partir de la información obtenida por medio de la encuesta aplicada a los bancos comerciales, se pueden identificar algunos elementos que pueden constituirse en fuente de generación de riesgos para la banca comercial y que deberían llamar la atención del Banco Central. La lista de los riesgos potenciales es la siguiente:
 - **Riesgo sistémico:** Existen algunos elementos que al combinarse con ciertas características del entorno bancario nacional, pueden ser fuente de futuros problemas de solvencia en algunas instituciones bancarias, sobre todo de tamaño muy pequeño en comparación con los bancos líderes. En general, se puede

considerar que la mayor parte de las instituciones bancarias, en especial las de menor tamaño, no están en capacidad de resistir una competencia más intensa por parte de la banca internacional. Estos elementos son los siguientes:

- ✓ Debilidad tecnológica y financiera: Los bancos manifiestan que sus principales debilidades son los recursos financieros y tecnológicos. Si se toma en cuenta que la mayor parte de los participantes son bancos pequeños y que además recientemente existe una fuerte competencia por parte de capital extranjero en la banca, estas debilidades se pueden constituir en un factor significativo que provoque futuros problemas de solvencia ante la pérdida de mercado.
 - ✓ Amenaza de competencia internacional: Estrechamente ligado con lo anterior, los bancos reconocen que la principal amenaza de su entorno es los nuevos competidores internacionales, el cual es el principal factor que ha determinado el cambio en la intensidad de la rivalidad en el mercado bancario costarricense.
 - ✓ Poca importancia de la investigación y desarrollo de nuevos mercados y competidores regionales: Los bancos no dedican recursos a la investigación y desarrollo de nuevos mercados o para estudiar posibles estrategias para enfrentar nuevos competidores sobre todo a nivel internacional.
- **Riesgo cambiario**: Durante el último quinquenio se ha dado una creciente participación de clientes que generan a los bancos negocios en moneda extranjera, lo cual ha provocado que 13 de los 25 bancos mantengan un saldo de crédito en moneda extranjera superior al 60% de su cartera. Asimismo, también se observa una fuerte sustitución monetaria en la principal fuente de fondeo de los intermediarios bancarios, lo cual unido a la que la segunda fuente la constituyen los recursos externos, indica claramente que los bancos captan un porcentaje significativo de sus fondos en moneda extranjera.
 - **Riesgo de prácticas oligopólicas**: Los altos niveles de concentración en algunas de las variables analizadas en este trabajo (saldo de crédito, nivel de activos, generación de utilidades, participación en el mercado, entre otras), constituyen un riesgo latente de que unas pocas instituciones marquen la pauta de las principales estrategias en el sistema bancario nacional con el riesgo de que se apliquen prácticas oligopólicas o de colusiones en algunos aspectos, lo cual pueda contradecir, en alguna forma, las medidas que desee implementar el Banco Central con el objetivo de fortalecer el sistema financiero nacional.

K. Dinamismo en los Aspectos Estratégicos

11. En estudios realizados anteriormente sobre el tema de estrategia bancaria, este siempre se aproximó en forma indirecta a través del comportamiento de algunos indicadores financieros. En esta oportunidad se efectuó un análisis de aspectos de comportamiento estratégico de la industria bancaria costarricense según la percepción de los mismos intermediarios financieros.

Debe tenerse presente que las respuestas obtenidas a través de la encuesta deben ser consideradas como una muestra, puesto que corresponden a percepciones externadas por

las instituciones bancarias en un momento específico del tiempo, y que por tratarse de aspectos estratégicos estos temas son, por naturaleza, muy dinámicos. En esta medida las agrupaciones identificadas y las consideraciones realizadas a partir de estos comportamientos tendrán también un grado de dinamismo importante.

En función de lo anterior, se recomienda actualizar en forma periódica este tipo de estudios con el fin de establecer una serie de indicadores que podrían ser claves para dar seguimiento a factores de comportamiento estratégico dentro de la industria bancaria costarricense.

IV.TENDENCIAS RECIENTES EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

En esta sección se presenta un panorama general sobre los diferentes enfoques con que se ha abordado los estudios sobre organización industrial a lo largo del tiempo, hasta llegar a la corriente porteriana⁵, que es la que en la actualidad guía la investigación en esta materia y que enfatiza en aspectos referentes a competencia y comportamiento estratégico, temas alrededor de los cuales gira este proyecto de investigación. No se profundiza en los modelos de teoría de juegos por cuanto son temas que no se abordan en este estudio.

A.Aspectos generales

Las primeras investigaciones sobre organización industrial se ubican alrededor de los años treinta, se trataba de estudios de caso donde la unidad de análisis era la industria como un todo. Se realizaban estudios básicamente descriptivos puesto que se carecía de un marco teórico formal que facultara el análisis, el énfasis era en aspectos referentes al marco regulatorio e institucional y fueron desarrollados principalmente por abogados.

En los años 30 y 40 aparece una serie de estudios a partir de los cuales se empieza a gestar un enfoque estructuralista muy parecido a los enfoques sociológicos, donde se dice que la estructura social es la que marca la pauta de comportamiento de los individuos. Empieza a emerger un enfoque para el estudio teórico de la industria el cual da origen al paradigma de estructura, conducta y desempeño (E-C-D).

En términos muy generales, este paradigma promulgaba que el énfasis debía estar en el estudio de la estructura de la industria, pues ésta es determinante de la conducta de las empresas participantes y ésta última a su vez determinará el desempeño. Establece así un orden de causalidad rígido que resta posibilidades a las empresas para la toma de decisiones pues todo viene dado por la estructura industrial.

Este paradigma determinó por varias décadas la forma de estudiar las industrias, de manera que la mayoría de las investigaciones sobre competencia y desempeño se centraban en el estudio de la estructura, basándose en el análisis de aspectos como: número de firmas en la industria y su tamaño, la concentración en ventas, el marco regulatorio, etc.

Posteriormente se empieza a cuestionar el carácter determinista del paradigma y se llega a demostrar que no existe una relación precisa y determinante entre la estructura,

⁵ Se refiere al enfoque desarrollado por Michael Porter sobre el tema de comportamiento estratégico. Véase, Porter (1997a).

comportamiento estratégico y el desempeño. Por el contrario, plantean a grandes rasgos que la conducta de las empresas o bien su comportamiento estratégico es lo que determina su desempeño y la estructura industrial, además de que la línea de causalidad no es totalmente clara, sino que todas las variables son interdependientes y que se presentan efectos de retroalimentación incluso por factores como la legislación.

Por lo tanto, no es conveniente juzgar el aporte de una industria al bienestar social (desempeño) basándose únicamente en el estudio de su estructura. Es imprescindible utilizar criterios nuevos de rivalidad para medir la competitividad entre las empresas.

Este conjunto de estudios y enfoques que han desplazado el paradigma E-C-D, si bien no presentan una unidad analítica completa, sí pueden considerarse lo suficientemente coherentes como para constituir un paradigma alternativo, el Nuevo Paradigma de la Organización Industrial⁶.

Este paradigma nuevo plantea un enfoque distinto, más funcionalista, relacionado con el surgimiento de la literatura de comportamiento estratégico y de la teoría de juegos, en donde lo que hagan los agentes económicos dentro de la industria empieza a tener mucha importancia. Se enfatiza en que la estructura es un resultado de la conducta o estrategia de las empresas, así el comportamiento modifica la estructura por lo que ésta se vuelve endógena y cambiante.

En contraste con el paradigma anterior, el NEIO enfatiza los siguientes aspectos:

- ◆ Es la empresa, ya no la industria la unidad básica de análisis.
- ◆ Se hace un mayor uso de análisis longitudinal con series de tiempo en vez de análisis de corte transversal.
- ◆ Se pone un mayor énfasis al comportamiento estratégico de las empresas con ayuda del desarrollo de la teoría de juegos que, con base en modelos, describe cómo las empresas elaboran sus estrategias y cómo éstas determinan su rentabilidad.

Así, este enfoque plantea formas de organización industrial alternativas como lo son los modelos oligopólicos en los cuales se introduce un concepto que no está presente ni en competencia perfecta ni en monopolio que es la rivalidad, para lo cual es imprescindible reconocer que existe interacción entre las empresas de una industria. En ellos se supone que las acciones de una empresa tienen efecto sobre las de otra (reacción). Las empresas forman sus conjeturas sobre las reacciones de las demás. Estos movimientos estratégicos pueden explicarse a través de los modelos de oligopolio dentro de lo que se puede mencionar: modelos de demanda quebrada, modelos de Cournot, juegos cooperativos, colusiones, modelos de empresas líderes y seguidoras, modelo de Bertrand, entre otros.

B.Bases para el análisis del comportamiento estratégico en un sector industrial

Como puede verse, un concepto clave es el comportamiento estratégico, que indica la forma de competir dentro de una industria, la cual se convierte en un proceso dinámico, caracterizado por una intensa rivalidad. Esta rivalidad involucra procesos tales como la búsqueda, descubrimiento y creación de nuevas oportunidades transformando las restricciones a que se

⁶ Conocido por sus siglas en inglés como NEIO (New Empirical Industrial Organization).

enfrenta la empresa y no limitándose a ellas, implica además, una mejor explotación de oportunidades desaprovechadas y procesos de aprendizaje.

Al introducir el comportamiento estratégico se supone que las empresas muestran comportamientos distintos entre ellas y que además es factible que éstos cambien a lo largo del tiempo.

Por estrategia competitiva se entiende el desarrollo de un conjunto de actividades completamente diferentes a las realizadas por los rivales, ejecutando acciones distintas y encadenadas entre sí, lo cual hace muy difícil la imitación por parte de la competencia.⁷

El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa es encontrar una posición en una industria o sector industrial en la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o bien, pueda inclinarlas a su favor. La formulación de esta estrategia, requiere de una serie de pasos que se detallarán seguidamente pues son el eje sobre el cual gira esta investigación.

1.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva

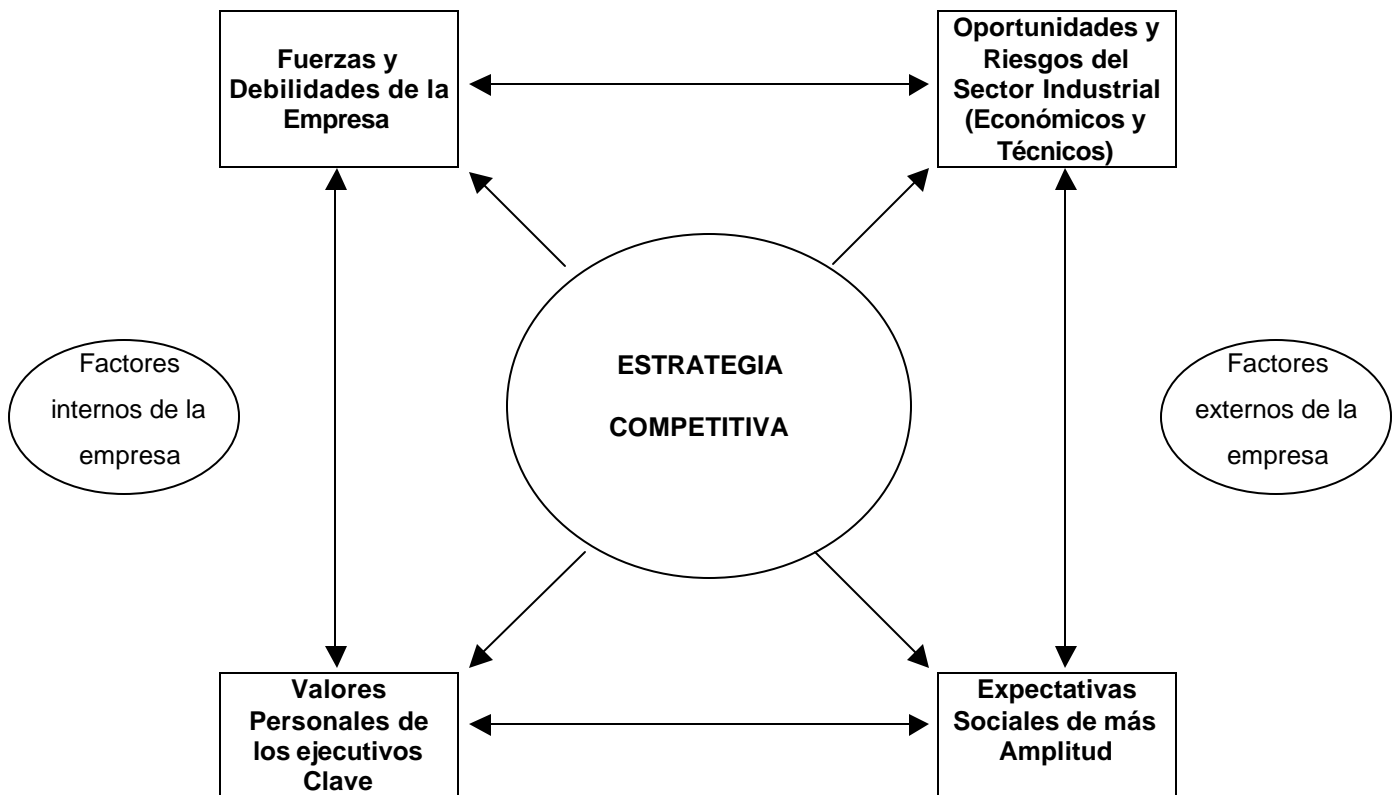
El Diagrama 1 muestra los cuatro factores clave que intervienen en la formulación de la estrategia competitiva de una empresa. Estos factores pueden agruparse en dos grandes categorías: i) límites internos y ii) límites externos, para la formulación de la estrategia.

Dentro del primer grupo se incluyen las fuerzas y las debilidades de la empresa y los valores personales de los ejecutivos clave que vendrían a conformar el perfil de activos y habilidades con que ésta cuenta para implementar una determinada estrategia. En este punto se consideran aspectos como recursos financieros, tecnología disponible, etc. En el segundo grupo se incluyen aquellos aspectos que se relacionan con la industria y el entorno que rodea a la institución. Las oportunidades y riesgos del sector, así como las expectativas sociales, reflejan el impacto que sobre la compañía pueden tener aspectos como la política gubernamental, intereses sociales, costumbres, etc.

Se supone que cada uno de los anteriores elementos debe ser analizados y evaluados antes de establecer en forma concreta objetivos y políticas para poder alcanzarlos.

⁷ Véase, Porter, M.(1997).

DIAGRAMA 1: CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA⁸



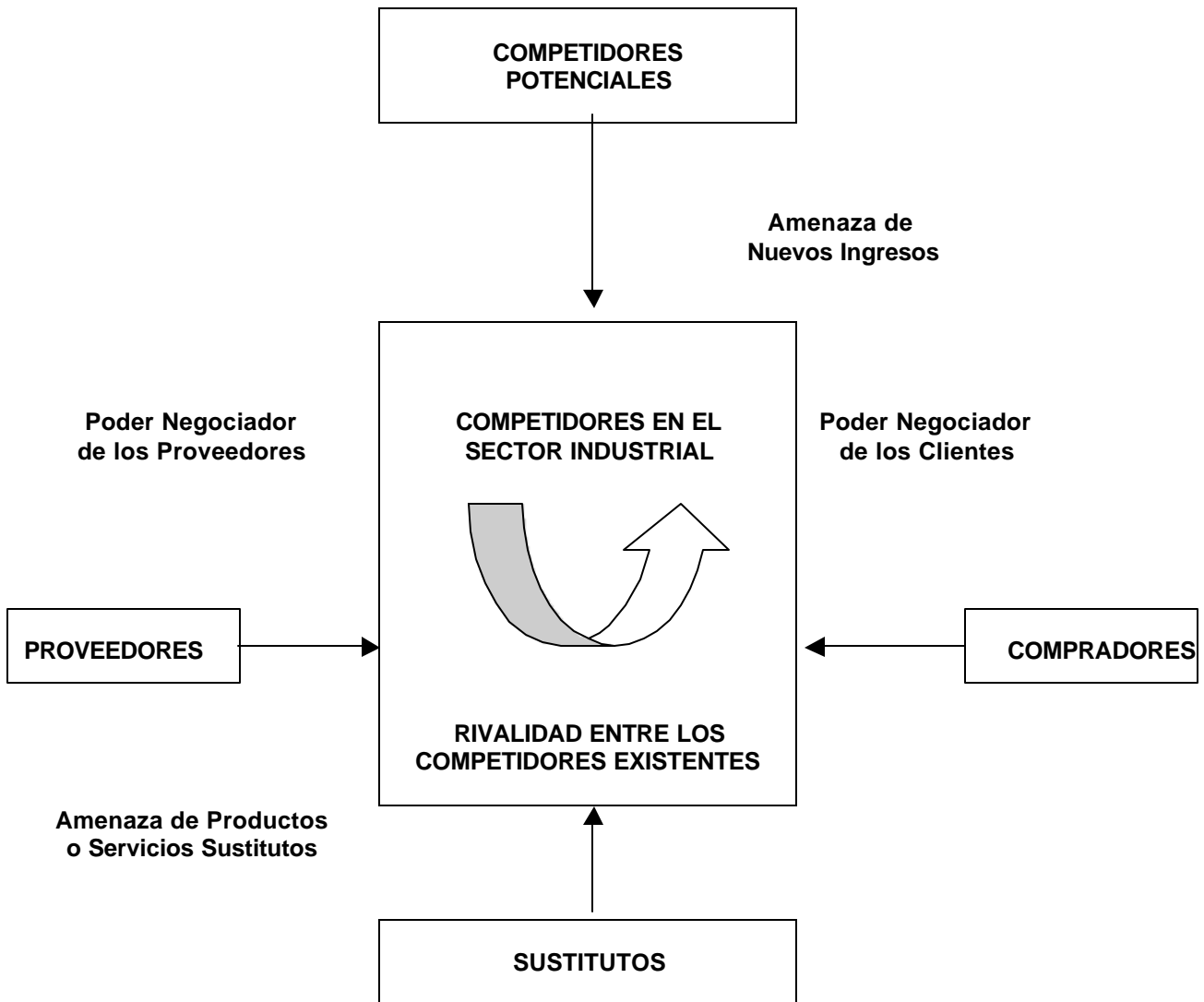
2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

El diagrama 2 lo que muestra es que la formulación de una estrategia requiere considerar la relación de la empresa con su medio. La situación e intensidad de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas: amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los actuales competidores.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas es lo que determina la rentabilidad potencial en el sector industrial. La identificación de las características estructurales clave de un sector industrial, es de gran importancia ya que estas ejercen influencia sobre la intensidad de las fuerzas de la competencia y de ahí lo que determina la rentabilidad y crecimiento del sector.

⁸ Tomado de Porter (1997).

DIAGRAMA 2: FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL⁹



⁹ Tomado de Porter (1997).

Existen algunas características económicas y técnicas relevantes para determinar apropiadamente cada fuerza competitiva.

- a. Amenaza de ingresos: esta depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores. Si las barreras son altas, la amenaza de ingreso es baja. Los factores más comúnmente señalados como barreras para el ingreso son:
 - i. Economías de escala que frenan el ingreso de un nuevo competidor obligándolo a “entrar en grande”, caso contrario deberá enfrentar una gran desventaja en costos.
 - ii. Diferenciación del producto donde las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, esto obliga a la empresa que desee ingresar a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente, lo cual le puede requerir de largo tiempo.
 - iii. Requisitos de capital pues la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso.
 - iv. Aspectos regulatorios con los cuales se puede limitar o incluso impedir el ingreso de nuevas empresas a algunas industrias.

- b. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: esta se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Dado que las empresas de un sector industrial son mutuamente dependientes, determinado patrón de acción y reacción puede dejar a la empresa iniciadora y al sector en mejor posición; o bien podría ocurrir lo contrario. Se dice que la rivalidad es resultado de factores como:
 - i. Gran número de competidores o empresas muy similares en cuyo caso una empresa puede creer que sus acciones individuales no son grandemente percibidas. Cuando existe concentración o existen una o pocas empresas líderes, éstas pueden imponer disciplina e incluso tener un papel de coordinadores en la industria, guiando por ejemplo, los precios del mercado.
 - ii. Lento crecimiento del sector, lo cual origina competencia por ganar participación en el mercado.
 - iii. Costos fijos elevados que provocan que las empresas deseen producir a la mayor capacidad posible lo que puede conducir a una escala de precios descendente.
 - iv. Falta de diferenciación, en cuyo caso la elección de los compradores se basará principalmente en el precio y el servicio, generando alta competencia en estos aspectos.
 - v. Competidores diversos en cuanto a estrategias, orígenes, y relaciones con casas matrices. Por tanto tendrán diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y generar mayores enfrentamientos.
 - vi. Fuertes barreras de salida que se convierten en factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo aún cuando tengan bajos rendimientos.

Estos factores determinantes de la rivalidad competitiva son cambiantes en función de la madurez del sector industrial, o bien cambia cuando se experimentan procesos de fusiones o adquisiciones o se da una innovación tecnológica importante.

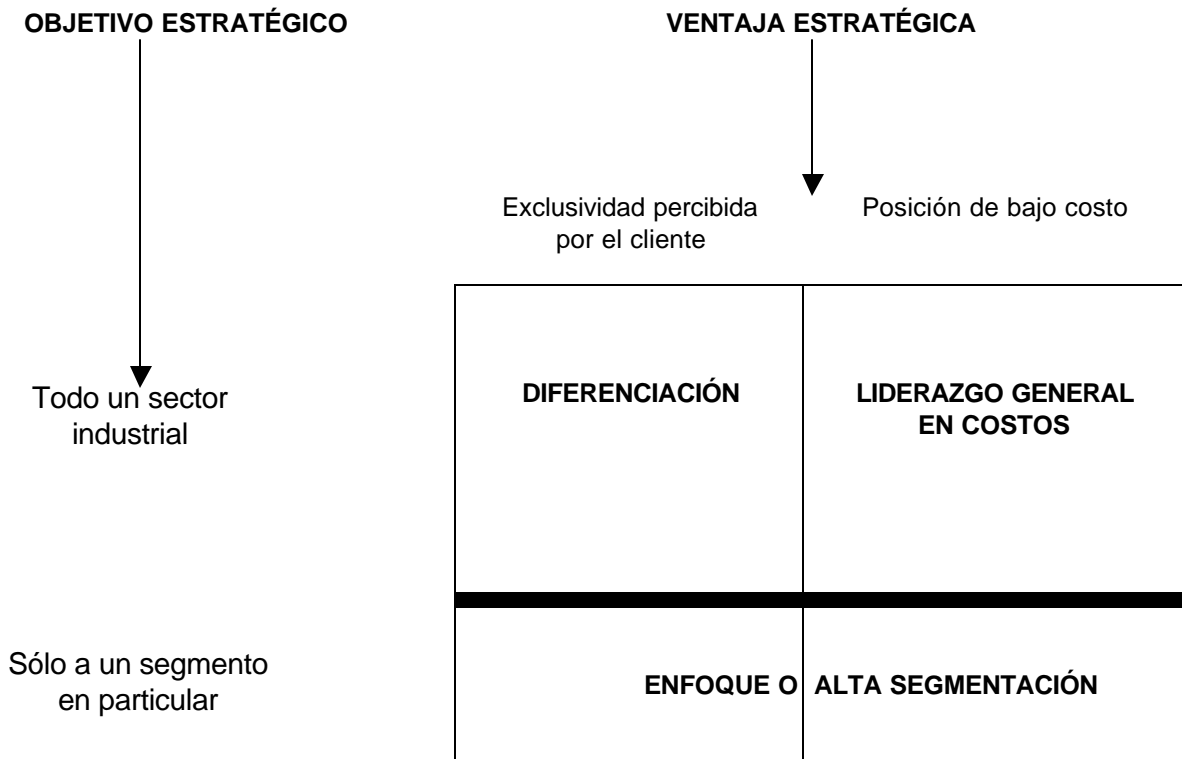
- c. Presión de productos sustitutos: en alguna medida éstos limitan las utilidades potenciales de un sector industrial, especialmente si los precios son más atractivos. Esto es cierto no solo en épocas normales sino en momentos de auge. La posición ante productos sustitutos puede en algunos casos provenir de acciones colectivas de los participantes en un sector industrial.
- d. Poder negociador de los compradores: el papel de los compradores es precisamente presionar a la baja en los precios, mejoras en la calidad y mayores servicios, haciendo con ello que los competidores aumenten su intensidad de rivalidad. Sin embargo, hay diferentes grados de ese poder de los compradores que está en función de factores como:
 - i. Un comprador dado demanda grandes volúmenes de las ventas, por tanto tiene gran importancia para el resultado de la empresa.
 - ii. Cuando los productos que venden las empresas de la industria son poco diferenciados, los compradores de ese producto las pondrán a competir más de cerca.
 - iii. El costo de cambiar de proveedor (empresa) es bajo.
 - iv. Si los compradores están organizados o planean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en las negociaciones.
- e. Poder de negociación de los proveedores: pueden ejercer su poder amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Hay condiciones que hacen poderosos a los proveedores y que son reflejo de las que hacen poderosos a los compradores:
 - i. Pocas empresas proveedoras o con mayor concentración que la existente en el sector industrial que se analiza.
 - ii. Existencia de pocos sustitutos en el mercado
 - iii. Cuando los proveedores venden a diferentes sectores industriales y alguno en particular no es significativo para ellos, tienden a ejercer mayor poder sobre él.
 - iv. Cuando los proveedores venden un insumo esencial para el proceso productivo de las empresas de la industria.
 - v. Que el grupo de proveedores represente o genere una amenaza real de integración hacia delante.

3.Las tres estrategias genéricas

Cuando una empresa en un determinado sector industrial se enfrenta a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas para poder desempeñarse mejor y lograr un posicionamiento en el mercado más eficiente y estable. Estas estrategias son: i) liderazgo general en costos, ii) diferenciación y iii) enfoque o alta segmentación.

En algunas ocasiones se puede dar que una empresa adopte más de una estrategia como su objetivo principal, aunque esto muy rara vez es posible, ya que lo usual es que se adopte una sola de ellas como una táctica para superar el desempeño y la rentabilidad de los competidores.

DIAGRAMA 3: LAS TRES ESTRATÉGIAS GENÉRICAS¹⁰



3.1. Liderazgo total en costos:

Esta estrategia tiene su origen en la popularización del concepto de curva de aprendizaje, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.

Requiere de grandes instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente. Se da un gran énfasis a la reducción y control de costos y gastos indirectos; en especial se tiende a minimizar los gastos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad. Esta estrategia lleva a una empresa a obtener rendimientos mayores al promedio de su sector industrial, a pesar de la rivalidad y competencia que se experimente.

Por lo general una posición de bajos costos requiere de una alta participación de mercado u otras ventajas como puede ser un acceso favorable a las materias primas. Otro factor que facilita esta posición es diseñar una amplia gama de productos relacionados (empresas multiproducto), lo cual facilita la distribución de costos entre ellos o bien el subsidio de un producto a otros.

¹⁰ Tomado de Porter (1997).

3.2. Diferenciación:

Esta estrategia de competencia requiere de la diferenciación del producto o servicio de una empresa, lo cual se logra creando algo que sea percibido como único en el mercado, ya sea a través de diseño, imagen o marca. Otras formas de lograr esa diferenciación son: tecnología superior, servicio al cliente, amplia cobertura de las cadenas de distribución, etc. Esta estrategia desplaza a un segundo plano el control estricto de costos a diferencia de la estrategia de liderazgo en costos.

Para implementar una estrategia de esta naturaleza, una empresa requiere de un área de investigación y desarrollo con mucha fortaleza e instinto creativo, complementada con una fuerte habilidad en comercialización, además es importante una reputación de liderazgo tecnológico y de calidad.

3.3. Enfoque o alta segmentación:

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico. Entonces toda la estrategia está constituida para servir muy bien a un objetivo particular, basado en que de esa forma logrará producir o dar un servicio con mayor efectividad que los competidores del total del sector industrial.

En el caso de que una empresa siga este enfoque, puede lograr un bajo costo o una alta diferenciación a nivel de su segmento aún cuando no sea así a nivel de todo el sector industrial.

V. EVOLUCIÓN DE LA BANCA COSTARRICENSE

El objetivo principal de esta sección consiste en efectuar una recopilación de los principales aspectos que han caracterizado al sector bancario costarricense durante las últimas dos décadas y del impacto que esto ha tenido sobre factores como la concentración y organización dentro de la industria.

En efecto, para realizar consideraciones acerca de aspectos tales como estrategias institucionales, estrategias de competencia y de orientación al mercado, es necesario conocer el ámbito en el cual se ha desenvuelto el sector bancario.

A. Desarrollo de la banca privada

Antes de los años ochenta la industria bancaria costarricense se encontraba dominada por cuatro bancos estatales, y la presencia de la banca privada era prácticamente nula, lo anterior tiene su explicación en factores de carácter legal, entre ellos el decreto de nacionalización bancaria de 1948, el cual buscaba una democratización de los servicios bancarios y llevaba implícita la filosofía de no lucrar con los depósitos del público. En ese momento, el sistema financiero se encontraba ampliamente reprimido¹¹.

¹¹ La represión financiera se conoce como aquella situación donde el sector financiero se encuentra altamente controlado, quitándole flexibilidad a su funcionamiento, pues no opera según las señales de los demandantes y oferentes de los servicios financieros. En general, es aquella situación donde las diferentes distorsiones del mercado provocan efectos acumulativos a nivel macro y microeconómico, disminuyendo el nivel de ahorro y asignándolo ineficientemente.

En este periodo se presenta una gran participación estatal en factores como la asignación del crédito y el nombramiento de los Directivos de las entidades. La implicación más importante de esta coyuntura fue la escasa o nula competencia dentro del sector, con los efectos que esto tuvo sobre aspectos como la eficiencia (altos márgenes de intermediación) y la innovación, además de una clara ausencia de orientación al servicio al cliente. De hecho, tal como se observa en la tabla N°1, a diciembre de 1980 los bancos estatales representaban un 98.9% del total de activos del sector bancario y canalizaron el 99.1% del crédito total, indicadores ambos del alto grado de concentración prevaleciente hasta ese entonces.

TABLA N°1 PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LOS BANCOS ESTATALES DENTRO DE LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE*				
ANO	ACTIVOS TOTALES	CREDITO TOTAL	PATRIMONIO	INGRESOS TOTALES
1980	98.9	99.1	82.4	97.2
1985	91.9	86.3	80.5	85.5
1990	86.9	75.7	66.9	n.d.
1995	78.8	64.2	58.1	63.8
1998	71.1	57.1	58.2	70.0
1999	63.3	49.4	42.4	63.6

*Por complemento se obtienen los datos de la banca privada.

Durante los primeros años de la década de los ochenta, se dio un crecimiento en el número de instituciones privadas de carácter bancario que operaban en el país¹². Estas surgen con una clara orientación hacia los servicios en especial aquellos relacionados con el comercio internacional y la canalización de recursos a sectores que como comercio, servicios y consumo no habían sido considerados como prioritarios por los bancos del Estado (Véase tablas N°1 y 2).

Un factor que facilitó la incorporación de la banca privada al desarrollo del país fue la posibilidad de canalizar recursos provenientes de organismos internacionales, como el AID, a algunas actividades (según leyes N°6950 y 6965). Este repunte en la participación de la banca privada se hace evidente en el número de entidades en funcionamiento, las cuales en 1980 sumaban 5, y ya para 1990 se cuenta con un total de 17 bancos privados, que en conjunto movilizaban un 13% del total de activos del Sistema Bancario Nacional y administraban un 24% del crédito otorgado a ese momento.

En esta última variable es donde se aprecia más claramente el proceso que ha seguido la banca privada tratando de “ganar terreno” a la banca estatal, a pesar de la serie de restricciones que enfrentaba, valiéndose de factores como rapidez, eficiencia y atención personalizada a sus clientes, aprovechando la ineficiencia de la banca estatal. De hecho, este periodo ha sido considerado como el “despegue” de la banca privada.

Durante la década de los noventa el proceso de ganancia de participación de mercado por parte de la banca privada continuó, de manera que para 1999 los bancos privados manejaban aproximadamente el 50% del crédito y el 40% de los activos y los ingresos totales del Sistema Bancario Nacional.

¹² Las restricciones legales imperantes indujeron la aparición de la banca off-shore y las figuras fuera de balance por parte de la banca comercial. Se estima que actualmente las off-shore representan cerca de 1.5 veces la banca local. Véase, Mena y otros. (1997).

TABLA N°2			
SISTEMA BANCARIO NACIONAL			
NUMERO DE PARTICIPANTES			
ANO	TOTAL¹³	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES PRIVADAS
1980	9	4	5
1985	20	4	15
1990	22	4	17
1995	26	3	22
1998	25	3	21
1999	24	3	20

Fuente: Elaboración propia.

Para que el sistema financiero evolucionara fue necesario superar varios obstáculos que se habían acumulado a través del tiempo con la proliferación de diferentes medidas legales y reglamentos que distorsionaban fuertemente el funcionamiento del mercado, tales como: la fijación de tasas de interés activa y pasivas, el establecimiento de límites cuantitativos y cualitativos al crédito, limitaciones a la captación de los bancos privados, regulación del plazo, garantías y otras condiciones de los créditos bancarios por parte de la autoridad monetaria.

Al respecto, era necesario una transformación profunda del marco institucional del mercado financiero con el fin de hacerlo más flexible y a la vez dar mayor independencia a los banqueros para que aprendieran a tomar sus propias decisiones y dirigieran eficientemente su negocio. En el punto siguiente se analiza el desarrollo del Sistema Financiero Nacional en función de la aprobación de leyes y normativas que afectan directamente el comportamiento de las entidades bancarias principalmente.

¹³ Comprende bancos estatales, privados y el Banco Popular.

B.Reformas legales en el sistema financiero costarricense durante las últimas dos décadas

En el área de las reformas legales, el Banco Central ha jugado un papel protagónico, dado su manifiesto interés en la promulgación de leyes y normas tendientes a la liberalización y modernización del Sistema Financiero Nacional, aspectos establecidos en la Ley Orgánica del Banco Central.

El recuento cronológico de las principales leyes que han afectado la operatividad de los intermediarios financieros en Costa Rica se presenta en la siguiente tabla:

TABLA N°3		
AÑO	LEY	OBJETIVO PRINCIPAL
1984	Leyes N°6950 y 6965.	Estas autorizaron al Banco Central para conceder préstamos a los bancos privados con fondos provenientes del exterior, lo que propició su crecimiento, fortalecimiento y una mayor diversificación de sus productos.
1984 en adelante.	Normativa del BCCR.	El Banco Central buscó liberalizar y flexibilizar la fijación de los precios en el Sistema Financiero (tasas de interés, comisiones, topes de cartera, cuadros de avíos, por ejemplo).
1986	Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, No. 7052.	Esta creó al Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI). La promulgación de dicha ley fue necesaria para darle impulso a esta actividad y sobre todo dar un financiamiento sostenible y permanente.
1988	Ley de Modernización del Sistema Financiero, No. 7107.	Se introducen reformas a la Ley del BCCR y del SBN para mejorar la eficiencia e independencia de los bancos. Transforma la Auditoría General de Bancos (AGB) en Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF) con mayores potestades para supervisar las entidades.
1990	Ley Reguladora del Mercado de Valores, No. 7201.	Creó la Comisión Nacional de Valores (CONAVA) como órgano de desconcentración máxima y adscrito al Banco Central, para regular, fiscalizar y vigilar el mercado de valores.
1994	Ley de Regulación de Intermediación de las Cooperativas, No. 7391.	Somete a fiscalización de la SUGEF aquellas cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera.
1995	Ley Régimen Privado de Pensiones Complementarias, No. 7523.	Establece la regulación a los fondos privados de pensiones y crea La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) como órgano supervisor.
1995	Nueva Ley Orgánica del Banco Central, No. 7558.	Da mayor independencia al BCCR del poder político, así como un gran número de medidas importantes de liberalización y reforma financiera, tal y como se detallan en párrafos posteriores a esta tabla.
1997	Reforma a la Ley Reguladora del Mercado de Valores, No. 7732.	Creó el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), órgano encargado de dirigir las tres superintendencias: SUGEVAL, SUPEN Y SUGEF. Este se encarga entre otros aspectos de lograr una mejor coordinación entre los entes reguladores y al mismo tiempo evitar contradicciones, traslapes y duplicaciones en la supervisión del sistema financiero.
2000	Ley de Protección al Trabajador No.7983.	Crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral de los trabajadores, así como establecer los mecanismos para fortalecer el régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS como principal sistema de protección de los trabajadores. Establecer los mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones.

Se puede decir que las principales medidas de la Reforma financiera, enumerada anteriormente, y que han afectado directamente el comportamiento y desempeño de las entidades bancarias se resume en los siguientes puntos:

- 1. Liberalización de la cartera pasiva de los bancos privados.** En forma paulatina el Banco Central le permitió a la banca captar de una manera más flexible, a plazos cada vez menores y en moneda extranjera, a la vez que se le facultó a endeudarse en el exterior. Este proceso culminó con la nueva Ley Orgánica del BCCR.
- 2. Flexibilización total en la determinación de la composición de cartera de crédito e inversiones** por parte de las entidades bancarias, lo que incluyó la eliminación de los límites cuantitativos y cualitativos al crédito (topes de cartera) y, las disposiciones relacionadas con las condiciones crediticias, tales como plazo, garantías y formas de pago. Este proceso de liberalización para la cartera activa fue gradual, inició en 1984 y finalizó en 1992, cuando se dejó a los intermediarios financieros en libertad para distribuir los fondos prestables en función de la demanda. En la nueva Ley del BCCR se eliminaron las facultades del Banco Central de restringir el crédito, únicamente lo puede hacer en forma global y como medida de excepción.
- 3. Liberalización de las tasas de interés activas y pasivas.** Primero se flexibilizó la fijación de las tasas pasivas, luego fueron las activas y el proceso culminó con la eliminación de la facultad del Banco Central de determinar las tasas de interés de los intermediarios financieros, según la Ley 7558.
- 4. Mayores poderes a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)** para realizar una mejor supervisión prudencial. Se pasó de un análisis meramente contable y de auditoría a una supervisión de carácter preventiva.
- 5. Mayor independencia del Banco Central** del poder político, sin embargo aún persiste la figura del Ministro de Hacienda dentro de la Junta Directiva. Dentro de este entorno, al BCCR y a la SUGEF se les delimita sus funciones de manera diferenciada, dándole al primero el control monetario y a la segunda la fiscalización y supervisión, sin embargo, como ambos aspectos no son independientes de manera absoluta, se vinculan a través de los integrantes del Consejo Directivo de la SUGEF.
- 6. Eliminación de controles monetarios directos** (tasas de interés, topes de cartera). Los instrumentos indirectos tienen la ventaja de que afectan a los agentes económicos de una forma general y según las condiciones del mercado. La aplicación de instrumentos indirectos de control monetario se realiza especialmente mediante las operaciones de mercado abierto y la participación en el mercado interbancario.
- 7. Implementación de la subasta de títulos públicos de manera conjunta** por parte del Banco Central y el Ministerio de Hacienda. Como parte de la flexibilización de las tasas de interés, el ente emisor libera las tasas de los depósitos en dólares y le permite a la banca privada emitir títulos en dólares con tasa ajustable.

- 8. Regulación del encaje mínimo legal:** se establece como máximo el 15% pero se amplía la base a mutuales, cooperativas, Banco Popular, OPAB, CAV, fideicomisos. Dicho instrumento tradicionalmente fue elevado en nuestro país incentivando el uso de instituciones bancarias en el exterior (banca off-shore) con el objetivo de evasión de controles para obtener un mejor rendimiento a nivel de grupo. Según regulaciones de Política Monetaria, a partir del 15 de octubre de 1999 se reducirá el encaje mínimo legal a razón de 1 punto porcentual por semestre hasta alcanzar un 10% en moneda nacional y 5% en moneda extranjera en octubre del 2001.
- 9. Ruptura del monopolio de la captación en cuenta corriente** por parte de todos los bancos, luego de cumplir por lo menos una de las siguientes condiciones: i) mantener un saldo mínimo de préstamos a la banca estatal equivalente a un 17%, una vez deducido el encaje, de sus captaciones totales a plazos de 30 días o menos; ii) instalar por lo menos cuatro agencias fuera del Valle Central y colocar un 10% de lo captado a 30 días o menos en programas especiales y a tasas preferenciales.
- 10. Acceso al redescuento para todas las entidades supervisadas** por la Superintendencia General de Entidades Financieras, ante el cumplimiento de alguno de los dos requisitos siguientes: i) tener derecho de acceso a captaciones en cuenta corriente; ii) mantener un saldo mínimo de préstamos para la banca estatal equivalente a un 12%, una vez deducido el encaje correspondiente, de sus captaciones totales a plazos de 30 días o menos.
- 11. Apertura de la cuenta de capitales**, intensificándose la integración del sistema financiero costarricense a los mercados internacionales.
- 12. Se elimina la obligatoriedad de vender las divisas provenientes de las exportaciones al SBN.** Se acaba el monopolio de negociación de las divisas del Banco Central y se abre a todas las entidades sujetas a la supervisión de la SUGEF.
- 13. Regulación de los grupos financieros.** La reglamentación más importante para los intermediarios financieros en 1998, fue el nuevo reglamento de grupos financieros aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). Las ventajas son sobre todo de naturaleza informativa y no tanto de fiscalización, permitiéndole a los supervisores darse una mejor idea del tamaño de los grupos, de la Banca "Off-Shore", de las relaciones existentes entre las diferentes empresas, así como, una valoración del riesgo del grupo financiero como un todo.
- 14. Posibilidad de contraer obligaciones internas y externas** sin el requerimiento de autorización por parte del Banco Central.
- 15. Derogación de los artículos de 2 al 32 de la Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias**, lo que también afecta la supervisión y regulación establecida por la SUPEN.

16. Aprobación del nuevo Reglamento del Sistema de Pagos en febrero del 2000 quedando sin efecto el anterior (12 de febrero de 1999). Dicho reglamento regula la organización y el funcionamiento de cada uno de los diferentes servicios brindados a través del Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE), desarrollado por el BCCR, así como la administración de las cuentas corrientes de reserva en el BCCR.

El sistema financiero costarricense es un sector que lleva casi dos décadas de reformas, pero no ha logrado consolidar todos los cambios necesarios para así alcanzar los objetivos que esas reformas se habían propuesto. Se han logrado avances importantes dentro de un esquema de desregulación financiera y supervisión, que buscan una mayor competitividad y eficiencia en la asignación de los recursos financieros en la economía. Sin embargo, en ese proceso de desarrollo se han dado obstáculos que no han permitido lograr una verdadera reforma en este sector, situaciones que han llevado a que aún existan altos márgenes de intermediación, una fragmentación importante del mercado financiero y un proceso de profundización financiera que no es el deseado.

C.Principales cambios estructurales en la industria bancaria

Durante la década de los noventa se presenta un mayor crecimiento y tecnificación de la banca que se ha manifestado en el desarrollo de nuevos productos financieros, motivados por la búsqueda de economías de alcance (o de ámbito) y como respuesta a la competencia más agresiva que enfrentan los participantes en este sector.

Asimismo, la fuerte concentración de la banca estatal en la década pasada, poco a poco ha venido disminuyendo debido al mayor crecimiento y competencia de la banca privada. En la tabla N°4 se aprecia como la concentración¹⁴ en la banca comercial costarricense ha venido cayendo sobre todo cuando se analizan criterios como el del total de activos, depósitos y crédito otorgado. Puede decirse que, en términos del crédito otorgado, el sistema bancario costarricense ha evolucionado hacia un entorno de mayor competencia, grado que aún no se logra alcanzar en lo que se refiere a la distribución del activo total y de las captaciones de recursos del público. En el período 1982-1999 los índices de concentración desde el punto de vista del otorgamiento del crédito han caído desde niveles de casi un 32% a un 14% en 1999. También es de resaltar la fuerte caída de la concentración cuando se analiza el total de activos al pasar desde un nivel promedio de un 25% durante el lapso 1990-1996 a un 18% en 1999.

A pesar de los avances mencionados, persiste la presencia de un número importante de entidades pequeñas; para 1990 de un total de 17 bancos casi la totalidad manejaba un volumen de activos inferior a los ₡5.000.0 millones¹⁵. Para diciembre de 1995 el 48% del volumen de activos del total de los bancos privados se encuentra concentrado en cuatro entidades (bancos San José, Interfín, Banex y Continental, en ese orden), el restante 52% se encontraba repartido entre 19 bancos, de los cuales 13 manejaban un nivel de activos inferior a los ₡5.000.0 millones.

¹⁴ La concentración se mide aquí utilizando el índice de Herfindahl-Hirschman el cual se define como la sumatoria de los cuadrados de las participaciones relativas de todas las firmas en la industria. Su valor se encuentra entre 0 y 1. Un valor cercano a 0 indica una muy baja concentración, aunque en general no existen criterios definidos acerca de qué niveles del índice pueden considerarse problemáticos. El Departamento de Justicia de los Estados Unidos considera que un valor de 0.18 es muy alto y el de 0.10 como moderado.

¹⁵ Solamente el Banco Interfín manejaba un volumen de activos superior a ese monto.

TABLA N°4			
ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL COSTARRICENSE			
(Indice de Herfindahl-Hirschman)¹			
PERIODO	ACTIVO TOTAL	DEPOSITOS	CREDITO
1982	0.311	0.335	0.317
1984	0.297	0.328	0.301
1986	0.265	0.320	0.233
1988	0.244	0.318	0.186
1990	0.253	0.326	0.172
1995	0.253	n.d	0.127
1996	0.256	n.d	0.119
1997	0.180	0.226	0.116
1998	0.177	0.227	0.144
1999	0.181	0.189	0.139

¹ El cálculo incluye al Banco Popular.

Fuente: Rojas, Mariano. "Competencia por clientes en la banca", en Academia de Centroamérica, "Regulación, competencia y eficiencia en la banca costarricense" en lo que respecta a los datos del activo total y crédito. Para el dato de depósitos se tomó de Rojas, Mario. "Análisis de la concentración bancaria: El caso de la banca comercial costarricense". Los años 1998 y 1999 son una actualización efectuada por el DIE.

En las tablas N°5 y 6 se analiza el nivel de concentración en el sistema bancario costarricense según sea el sector estatal o el privado¹⁶. En lo que respecta a la banca estatal, en términos generales durante el lapso 1994-1999, se observó que los índices de concentración se mantenían relativamente estables. Sólo en 1997 se produjo una disminución en activo total y nivel de crédito para luego revertirse dicho comportamiento en 1998 y 1999.

En lo que se refiere a la concentración en la captación de depósitos del público, el comportamiento fue el inverso del anterior. Pues se incrementa desde casi 27% en 1994 a un 42% en 1999.

TABLA N°5			
ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL ESTATAL			
(Indice de Herfindahl-Hirschman)			
PERIODO	ACTIVO TOTAL	DEPÓSITOS	CRÉDITO
1994	0.400	0.270	0.417
1995	0.402	0.368	0.413
1996	0.402	0.369	0.412
1997	0.386	0.380	0.412
1998	0.405	0.405	0.476
1999	0.413	0.416	0.445

Fuente: Jiménez, Marjorie. "Concentración y desempeño de la banca costarricense". Los años 1997, 1998 y 1999 corresponden a una actualización efectuada por el DIE.

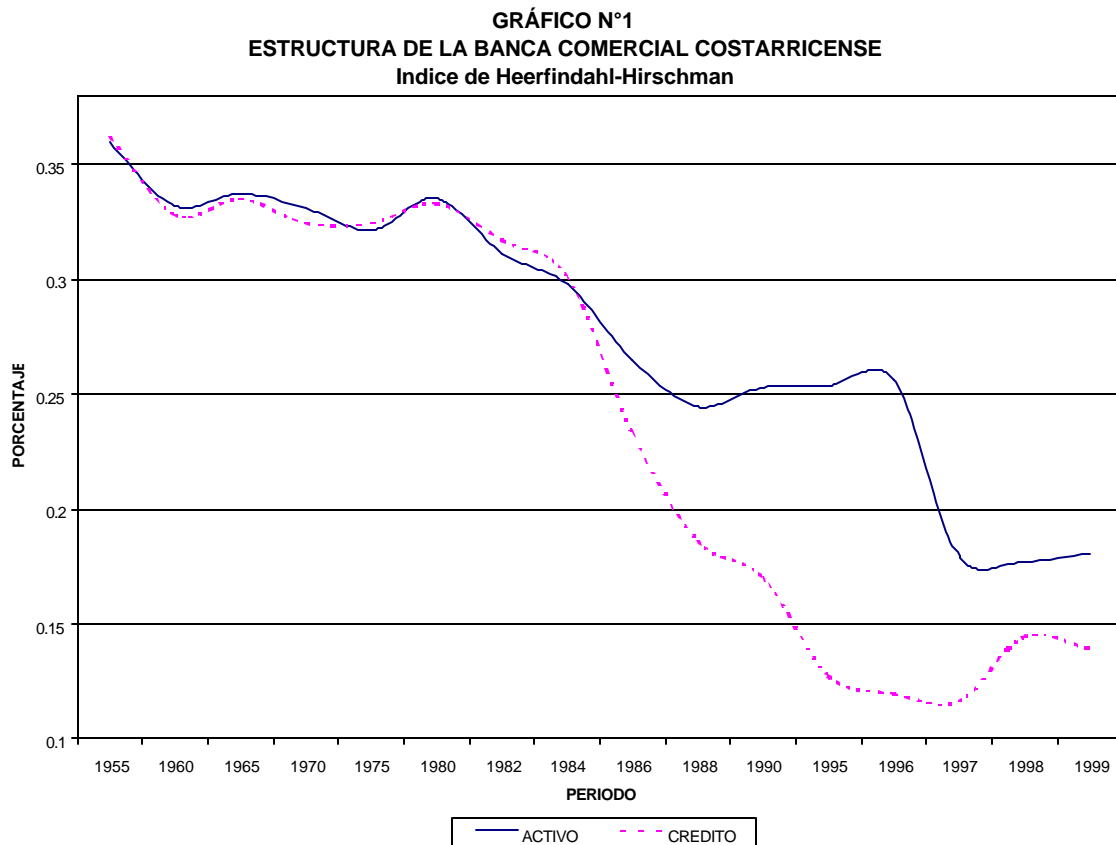
En el caso de la banca privada, durante el período 1994-1997 se observó una baja en los índices de concentración (activo total, depósitos del público y crédito), comportamiento que se reverso en 1998 y 1999 al producirse un incremento en el índice HH.

¹⁶ Para los cálculos por sector no se considera al Banco Popular.

Finalmente, el contraste en los niveles de concentración para todo el sistema bancario en lo que se refiere al activo total y el otorgamiento del crédito se puede observar claramente en el gráfico N°1.

TABLA N°6 ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL PRIVADA (Indice de Herfindahl-Hirschman)			
PERIODO	ACTIVO TOTAL	DEPOSITOS	CREDITO
1994	0.080	0.089	0.085
1995	0.086	0.108	0.092
1996	0.079	0.102	0.083
1997	0.066	0.085	0.073
1998	0.075	0.091	0.081
1999	0.088	0.096	0.101

Fuente: Jiménez, Marjorie. "Concentración y desempeño de la banca costarricense". Los años 1997, 1998 y 1999 corresponden a una actualización efectuada por el DIE.



Por otro lado, es en la década de los noventa en donde se dieron los más importantes avances de reforma en el sistema financiero. Una de las reformas más significativas fue el rompimiento del monopolio de los depósitos en cuenta corriente que habían mantenido hasta entonces los bancos estatales, y el acceso al redescuento por parte de la banca privada.

Si bien es cierto esta reforma, desde el punto de vista de los efectos cuantificables, no ha sido la más importante, sí lo ha sido desde el punto de vista ideológico y del cambio de mentalidad acerca de la percepción del papel de la banca privada en la economía nacional.

Sin embargo, tal como se aprecia en la siguiente tabla, no se manifiesta un traslado importante de depósitos en cuenta corriente de la banca estatal a la privada, la cual luego de alrededor de tres años de tener acceso a las cuentas corrientes, administra únicamente cerca del 10% de estos depósitos. Algunos factores explicativos de este comportamiento son: la presencia de una garantía explícita en la banca estatal por parte del Estado, y sobre todo la facilidad que representa la amplia red de sucursales con que cuentan los bancos del estado.

TABLA N°7		
BANCOS COMERCIALES DEPÓSITOS EN CUENTA CORRIENTE		
Participación porcentual		
FECHA	BANCOS ESTATALES	BANCOS PRIVADOS
Dic-96	98.3	1.7
Jun-97	95.4	4.6
Dic-97	93.9	6.1
Jun-98	88.4	11.6
Dic-98	89.2	10.8
Jun-99	85.6	14.4
Dic-99	85.0	15.0

Fuente: Sección Operaciones Bancarias y Bursátiles, a partir de junio de 1998 los datos corresponden a una actualización del DIE.

En la composición de las captaciones de los bancos se aprecian además cambios importantes, a favor de la participación de los bancos privados los cuales han capturado ya un 20% del mercado, no tanto como ha sucedido con el crédito.

TABLA N°8		
DEPOSITOS A PLAZO Y A LA VISTA		
-porcentajes-		
AÑO	BANCOS ESTATALES	BANCOS PRIVADOS
1986	91.9	8.1
1990	90.3	9.7
1995	81.5	18.5
1998	79.7	20.3
1999	79.9	20.1

Fuente: Sección Operaciones Bancarias y Bursátiles, Departamento Monetario, Banco Central.

Se experimenta además, principalmente en 1998 y 1999, un proceso de fusiones y adquisiciones de entidades, algunas obligadas por los mayores requerimientos de capital o bien como estrategia para enfrentar el proceso de apertura y globalización. Este aspecto contribuye en aumentar el grado de concentración presente en el sector de la banca privada.

TABLA N°9 FUSIONES BANCARIAS EN COSTA RICA		
Fecha de Fusión ¹	Entidades a Fusionar	Nombre que Prevalece
Enero 1998	Banco Elca y Financiera Elca	Banco Elca
Marzo 1998	Banco Banex y Banco Continental	Banco Banex
Marzo 1998	Banco del Comercio y Banco Fincomer	Banco Bancomer
Junio 1998	Banco BFA y Banco Cofisa	Banco BFA
Junio 1998	Banco CQ y Financiera Bantec	Banco Bantec CQ.
Febrero 2000	Banco Banex y Banco del Istmo	Banco Banex

¹ Fecha a partir de la cual presentan los estados financieros consolidados a la SUGEF.

Estas fusiones se gestaron principalmente durante 1997, sin embargo, la unificación de capitales en cuanto a estados financieros se refiere se llevó a cabo en 1998, salvo el caso de Banex e Istmo, cuya negociación se dio en 1999 y en febrero ya conformaba una única entidad.

También en este año se ha presentado el fortalecimiento de capitales de entidades locales con inyecciones de recursos externos de diferentes corporaciones financieras.

La SUGEF actualmente se encuentra elaborando un reglamento que fiscalice la fusión de entidades financieras en nuestro país.

Adicionalmente, se ha manifestado un proceso de alianzas estratégicas entre grupos de bancos, especialmente para compartir redes de cajeros automáticos y aprovechar la presencia de sucursales en diferentes partes del territorio nacional.

Un aspecto adicional que se manifiesta en los últimos años es la mayor y más agresiva participación de capital extranjero dentro del sector, proveniente de regiones como Centroamérica, Canadá, México, entre otros, lo que contrasta con la composición del capital prevaleciente durante la época de surgimiento de la banca privada, donde “la estructura de capital de algunos bancos privados obedeció a un reparto equilibrado y relativamente proporcional del patrimonio de diversas personas físicas y jurídicas. Algunos surgieron con la concentración del capital en manos de algún grupo familiar, mientras que otros presentaron una propiedad diseminada en numerosas personas. [...] Hay otras entidades que pertenecen mayoritariamente a una sola organización, la cual representa a un sector específico de la producción nacional¹⁷”.

Adicionalmente, surge la figura de grupo financiero, que a grandes rasgos consiste en la existencia de diferentes empresas que brindan servicios relacionados, tal es el caso de arrendadoras, factorero, puestos de bolsa, administradoras de fondos de pensiones, etc. Para calificar como grupos financiero, deberá estar formado al menos por dos empresas dedicadas a la prestación de servicios financieros, las cuales deben encontrarse bajo el control común de una misma sociedad controladora.

Esta modalidad de organización significa una integración vertical de servicios financieros que a su vez ha mostrado un cambio de mentalidad reflejada en cambios organizacionales incluso de la banca estatal, la cual adopta una filosofía de servicio al cliente.

¹⁷ Véase, Mena y otros. (1997) Pp4.

Al mes de diciembre de 1999 se encuentran debidamente autorizados 19 grupos financieros, los cuales en su mayoría cuentan con la participación de un banco. La siguiente tabla muestra el detalle de estos grupos.

TABLA N°10 GRUPOS FINANCIEROS Aprobados a diciembre de 1999	
1.	Corporación BCT, S.A. y subsidiarias.
2.	Grupo producción de las Américas, S.A. y subsidiarias.
3.	Corporación Acobo S.A. y subsidiarias.
4.	Corporación Interfín S.A. y subsidiarias.
5.	Corporación Banex S.A. y subsidiarias.
6.	Corporación Tenedora San José, S.A. y subsidiarias.
7.	Corporación Finadesa, S.A. y subsidiarias.
8.	Corporación Elca Internacional, S.A. y subsidiarias.
9.	Corporación Metropolitana de San José y subsidiarias.
10.	Cococique R.L. y subsidiarias.
11.	Grupo Financiero BFA S.A. y subsidiarias.
12.	Grupo BNS de Costa Rica S.A. y subsidiarias.
13.	Consortio Bantec, S.A. y subsidiarias.
14.	Corporación Citibank GFC, S.A. y subsidiarias.
15.	Grupo de Finanzas Cathay, S.A. y subsidiarias.
16.	Corporación Banpacífico
17.	Grupo Financiero Bancrecen
18.	Corporación Lafise
19.	Corporación Bancomer

Fuente: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

D.Desarrollo bancario y profundización financiera

La importancia relativa del sector bancario dentro de la economía es reflejo del proceso de cambios legales y estructurales anteriormente citado. Puede observarse en la siguiente tabla que la participación de la rama de establecimientos financieros dentro del Producto Interno Bruto ha pasado de 5,2% en 1980 a 7,5% en 1999, en términos reales, y que el mayor desarrollo se refleja efectivamente a lo largo de la década de los ochenta.

TABLA N°11 CONTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL SECTOR ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS Y OTROS SERVICIOS AL PIB						
	1980	1985	1990	1995	1998	1999
En colones corrientes	5,3	5,6	8,6	9,0	9,0	n.d.
En colones constantes ¹	5,2	5,9	7,0	7,4	7,8	7,5

¹ Base 1966=100.

Fuente: Departamento de Contabilidad Social, Banco Central de Costa Rica.

En cuanto a la profundización financiera, esta puede aproximarse por medio de la relación entre la riqueza financiera del sector privado y el producto interno bruto. El grado de profundización de los sistemas financieros está condicionado por el nivel de desarrollo económico, la infraestructura y regulaciones financieras¹⁸.

TABLA N°12 RIQUEZA FINANCIERA RESPECTO AL PIB -PORCENTAJES-					
	1986	1990	1995	1998	1999
PRIVADA	35.6	50.3	49.9	54.7	54.7
TOTAL	51.0	62.9	62.5	87.3	72.7

Fuente: Elaboración propia con información de los Departamentos de Contabilidad Social y Monetario, Banco Central de Costa Rica.

Como se observa en el cuadro anterior, de 1986 a 1990 se presentó un aumento importante en los indicadores de profundización financiera, y no tanto en el número de intermediarios, lo cual podría indicar que el grado de concentración en el sector pudo haberse incrementado en ese periodo. Posteriormente, de 1990 a 1995, no se aprecian cambios significativos, (probablemente por el efecto de la quiebra del banco Anglo Costarricense). Finalmente durante los últimos cuatro años, el nivel de profundización de la economía ha aumentado, no obstante el número de intermediarios bancarios no ha presentado modificaciones sustanciales, lo cual podría ser indicador de que las entidades han ampliado su rango de acción en respuesta a la eliminación de algunas restricciones de carácter legal a que estaban sujetas anteriormente.

¹⁸ Véase, Camacho, Arnoldo. (1996).

La principal implicación de esta mejora en las razones de profundización financiera es precisamente un mayor grado de intermediación en la economía lo que supone una mejor y más eficiente asignación de recursos. Por otro lado, se motiva también la diversificación de productos y servicios financieros que ofrecen los bancos con lo cual se pretende mantener cautivos a los actuales clientes y atraer a otros potenciales.

VI. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE

Como se mencionó en un inicio, las tendencias recientes en el estudio de la organización industrial apuntan a la necesidad de abordar aspectos sobre el comportamiento estratégico de los participantes, y de cómo este comportamiento define la forma de competir dentro de la industria.

Este tema forma parte integral de un diagnóstico de la industria, por tanto con el fin de reunir los elementos necesarios para efectuar un análisis del comportamiento estratégico dentro del sistema bancario costarricense se recurrió a una encuesta dirigida a los gerentes de las entidades bancarias puesto que por lo general son quienes poseen una visión completa de estos temas.

A través de este instrumento se recopiló información de carácter cualitativo y en menor medida cuantitativo que por su naturaleza no está disponible en los estados financieros publicados por la SUGEF. En general se trata de capturar la percepción de los gerentes bancarios acerca de diversos temas y en el caso de aspectos cuantitativos únicamente se solicitó cifras aproximadas.

El grado de respuesta fue de un 100%, en vista de que el tema central de la consulta despertó el interés de los participantes en el Sistema Bancario Nacional, tal como ellos mismos lo manifestaron.

La exposición de los resultados de la encuesta se organizó de forma tal que se identifiquen fácilmente cada uno de los aspectos que intervienen en la formulación de las estrategias.¹⁹

A. Bases para la formulación de una estrategia

En este primer punto se reúnen algunos elementos básicos que permiten conocer un poco más la industria que se está analizando, a través de algunos indicadores globales facilitados por los intermediarios en la encuesta. Se realiza además una clasificación general de los bancos en función de un indicador, la cual se irá modificando conforme se profundice en el estudio de la información recopilada.

¹⁹ Por estrategia competitiva se entiende el desarrollo de un conjunto de actividades completamente diferentes a las realizadas por los rivales, ejecutando acciones distintas y encadenadas entre sí, lo cual hace muy difícil la imitación por parte de la competencia.

1. Clasificación de los bancos según segmento

El objetivo de este apartado es efectuar una agrupación de las entidades en función de lo que cada uno de ellas manifestó como la orientación principal de su negocio bancario.

Tradicionalmente la orientación de mercado de las entidades bancarias se evalúa a través de la distribución de la cartera crediticia, esto sin dejar de lado la participación que tienen otros productos bancarios.

De esta forma, considerando la composición de la cartera crediticia (incluyendo la de las off-shore) se efectuó una clasificación en dos segmentos: banca corporativa y banca personal.²⁰

La clasificación que se obtiene a partir de esta información no es única ni definitiva, en el sentido de que perfectamente puede variar en el momento en que se cambie el punto de referencia y el objetivo del análisis.

En este caso se entiende como banco con orientación principalmente corporativa a aquel que ofrece la mayor parte de sus servicios a empresas o corporaciones, de igual forma el segmento al detalle se conforma por bancos cuyos servicios se orientan más a las personas.

Es claro que la mayoría de los bancos que operan en el mercado costarricense combina ambos negocios, sin embargo en casi todos los casos uno de los segmentos tiene mayor importancia relativa y así se desprende de la información facilitada por las entidades bancarias en la encuesta.

Se da el caso de pocos bancos en donde no es tan claro cuál es el énfasis de sus negocios puesto que su cartera crediticia está distribuida muy uniforme entre sector corporativo y sector personal (se podrían clasificar como de orientación mixta). Con el fin de facilitar el análisis y la interpretación de la información, estos casos se clasificaron en el segmento al cual se asemejan más de acuerdo con la información suministrada por ellos mismos sobre aspectos como principales productos, disponibilidad de cajeros automáticos, bancos similares, entre otros.

De acuerdo con la información suministrada por los bancos acerca de la distribución de su cartera crediticia en 1999, se efectuó la siguiente clasificación, que indica con qué segmento del mercado bancario se identifica más cada institución.

²⁰ Si bien en la encuesta se dio la posibilidad de clasificar a un banco como "de fomento", ninguno de ellos se identificó mayoritariamente con este sector.

TABLA N°13	
SISTEMA BANCARIO NACIONAL CLASIFICACIÓN DE LOS BANCOS SEGÚN SEGMENTO	
-1999-	
SEGMENTO CORPORATIVO	SEGMENTO PERSONAL
Nacional	Popular
Costa Rica	Crédito Agrícola
Interfin	Scotiabank
San José	Bantec
Banex	Uno
BFA	Cathay
Improsa	Bancrecen
Bicsa	Solidario
Citibank	
Comercio	
BCT	
Promerica	
Istmo	
Finadesa	
Metropolitano	
Elsa	
Bancentro	

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Llama la atención los casos de los bancos estatales Nacional y Costa Rica, los cuales por su trayectoria han sido catalogados como bancos al detalle en vista de que este ha sido el segmento del mercado que por tradición y estilo de banca han atendido. No obstante, durante los últimos periodos han evidenciado una tendencia a incursionar con mayor fuerza en el segmento corporativo, sin dejar de lado el personal, tal como se desprende de la información suministrada por ellos a través de la encuesta.

Como ya se mencionó, casi todos los bancos del sistema participan en mayor o menor medida en ambos segmentos del mercado, por tanto es necesario profundizar un poco más en la conveniencia de la clasificación anterior.

Para ello, con base en la información brindada por los bancos sobre el porcentaje del crédito orientado al segmento corporativo y al detalle, se estimó la participación relativa que tiene cada una de las entidades dentro de cada mercado, a partir del saldo del crédito total otorgado a diciembre de 1999 y de los porcentajes que cada uno manifestó destinar a cada mercado.

Esta es una estimación bastante aproximada en vista de que se efectuó a partir de un solo producto bancario (crédito) que si bien es el más importante y representativo, no cubre el 100% de las actividades de los bancos y que por otro lado parte de una percepción de los bancos.

Las tablas N°14 y 15 siguientes presentan el peso que cada banco tiene en ambos mercados.

TABLA N°14 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO CORPORATIVO ¹	
BANCO	%
S56	28.7
S68	18.1
P33	11.4
S62	7.0
S97	6.5
Q88	2.9
Q91	2.9
S85	2.8
P94	2.5
S71	2.1
S45	2.1
R79	1.5
S76	1.5
R60	1.5
S99	1.4
S78	1.3
Q80	1.3
R64	1.2
Q52	1.2
R93	0.8
S65	0.5
P47	0.5
R48	0.2
P70	0.2
Q44	0

TABLA N°15 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AL DETALLE ¹	
BANCO	%
S56	29.0
S65	20.4
S68	17.9
Q80	9.6
S97	5.2
S62	4.2
S99	2.4
P33	1.6
R64	1.5
Q44	1.2
S71	1.2
R93	1.1
R48	1.0
P47	1.0
R79	0.8
Q88	0.7
S45	0.3
P70	0.3
R60	0.2
S78	0.2
S76	0.1
Q91	0
S85	0
P94	0
Q52	0

¹La referencia a cada uno de los bancos corresponde al código asignado a cada uno de los intermediarios en el cuestionario sobre organización estratégica.

Fuente: elaboración propia.

De las tablas anteriores se desprende lo siguiente:

La mayoría de los bancos atienden ambos mercados. Únicamente cuatro bancos privados se identificaron como bancos que compiten solo en el segmento corporativo, y uno, también privado, en el de banca al detalle.

Es evidente que los bancos Nacional y Costa Rica son los más fuertes en ambos mercados, no obstante, de lo manifestado por éstos sobre el porcentaje de crédito otorgado a cada segmento se considera que su estrategia actual se identifica más con el segmento corporativo.

La concentración de los principales participantes en cada uno de estos mercados es también un poco diferente. En el mercado corporativo las participaciones porcentuales de los cinco primeros bancos suman casi un 72% del total, mientras que dicho indicador en el mercado al detalle alcanza un 82%. En el mercado corporativo los grandes participantes se distribuyen entre dos de naturaleza estatal y los tres bancos privados más grandes. Por su parte, la cobertura del mercado al detalle está suplida fundamentalmente por instituciones de naturaleza estatal y solamente un banco privado.

En conjunto los bancos Nacional y Costa Rica atienden cerca del 50% del mercado corporativo, en el caso del mercado al detalle la participación de estas instituciones junto con el banco Popular es de casi un 70%.

En el mercado corporativo, los tres bancos privados más grandes tienen el siguiente 25%, el restante 25% de este mercado queda distribuido entre los demás bancos (19) del sistema.

La totalidad de los bancos que a través de la encuesta manifestaron estar más orientados al sector de banca al detalle, tienen una participación porcentual mayor en este sector que en el corporativo.

En conclusión, la agrupación de entidades en segmentos corporativos y al detalle, efectuada a partir de la información brindada por los intermediarios para el año 1999, es consistente con los aspectos que se desprenden de la distribución de los mercados comentada en los párrafos anteriores.

Se considera que los cálculos efectuados para determinar las participaciones de cada institución en los mercados, es un dato que ayuda a complementar la información recibida por parte de los intermediarios y además responde a una particularidad de nuestro sistema bancario caracterizado por la presencia de dos instituciones muy fuertes y de muchas otras de menor tamaño. Finalmente, es importante tomar en cuenta que la clasificación que se seguirá de aquí en adelante es la que más interesa en función de la naturaleza de este trabajo, esto es, del sector al que una institución dedica sus mayores esfuerzos desde el punto de vista estratégico, para lograr una mayor participación en el mercado y mejorar su desempeño.

Finalmente, el mercado de banca de fomento únicamente representa un 7% del total del saldo del crédito a diciembre de 1999, y destacan las instituciones del Popular, Nacional y el Crédito Agrícola.

TABLA N°16				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL				
ESTRUCTURA PARTICIPACIÓN MERCADO CORPORATIVO Y AL DETALLE				
	EN FUNCIÓN DE % DEL CRÉDITO		EN FUNCIÓN DE LA ENCUESTA¹	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a menos de 5%	20	80.0	13	52
De 5 a menos de 10%	2	8.0	7	28
Más de 10%	3	12.0	4	16
Total	25	100.0	24	96

¹ Una de las instituciones consultadas no respondió a esta pregunta.

Se nota también una mejor percepción del tamaño y de la estructura del mercado por parte de las instituciones que consideraban tener una elevada participación en el mercado en comparación con las que estimaban una participación más reducida²¹. En la tabla N°16 se comparan las estructuras de participación en el mercado de acuerdo con el principal segmento de orientación que declaró cada institución con la que se calcula a partir de la aproximación de los mercados corporativos y al detalle a partir del saldo de crédito a diciembre de 1999. Lo que se aprecia es que solamente un banco de los que consideraban que tenían una participación en el mercado superior al 10% se equivocó en dicha percepción, mientras que en el caso de los bancos que manifestaron tener una participación menor al 5%, un 35% de ellos (7 bancos) se

²¹ Por lo general, las instituciones que consideraban poseer una elevada participación coinciden con ser los bancos de mayor tamaño en el mercado en función de su volumen de activos totales.

equivocaron en la percepción del porcentaje de mercado que cada uno de ellos abarca. En los casos de bancos con una mediana participación (entre 5% y 10%), más de un 70% de ellos (5 bancos) se equivocaron en la percepción antes mencionada.

Es importante analizar algunas tendencias en cuanto a concentración alrededor de los diferentes segmentos que se han presentado en la industria. De la información proporcionada por los intermediarios se deduce que a lo largo de la década de los noventa, los bancos del sistema han mantenido concentrada su actividad en clientes corporativos. En 1990 11 de los 15 bancos que operaban en ese entonces calificaban como corporativo para un 73%, en tanto en 1995 ese porcentaje fue de 66%(16 bancos) Entre esos dos periodos no se presentaron cambios en la orientación de los bancos.

Para 1999 la concentración de bancos según segmento se presentó también alrededor de los negocios corporativos y la composición porcentual no varió considerablemente tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

SEGMENTO	1990		1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Corporativo	11	73	16	66	17	68
Detalle	4	27	8	33	8	32
Total	15	100	24	100	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Si bien existe un grupo de cerca de 15 bancos cuya distribución de cartera entre banca corporativa y al detalle no se ha modificado sensiblemente a lo largo de esta década, debe aclararse que hay bancos que muestran un cambio drástico en esta variable, aunque no necesariamente en la orientación principal de su actividad.²²

De los diez bancos que iniciaron operaciones en el lapso 90-99, seis se orientaron al segmento corporativo y cuatro al detalle, no obstante algunos de estos nuevos bancos han variado su orientación.

En general, se aprecia a través de los cambios en la composición de cartera crediticia que dentro de la industria bancaria costarricense existe una tendencia a explorar segmentos de mercado diferentes a los que cada banco ha venido atendiendo tradicionalmente.

Como dato interesante y que contrasta con lo anterior, se observa que de los 15 bancos que operaban en 1990, 8 han mantenido prácticamente invariable su composición de cartera hasta 1999, la cual se muestra altamente concentrada en el sector corporativo, éstos en su mayoría son bancos pequeños.

En 1990 los bancos, especialmente privados, atendían al sector; conforme pasa el tiempo, los bancos privados comienzan a dar servicios al sector personal, especialmente los bancos nuevos. Esto podría indicar que estos bancos entraron al mercado motivados por la existencia de un segmento del mercado desatendido hasta ese momento por los bancos que había en la

²² Por lo general, las instituciones que consideraban poseer una elevada participación coinciden con ser los bancos de mayor tamaño en el mercado en función de su volumen de activos totales.

industria, o bien que no pudiendo competir fuertemente con los bancos establecidos en el segmento corporativo tratan de variar su orientación hacia el segmento personal.

En resumen, la industria bancaria costarricense está compuesta por un porcentaje bajo de bancos altamente especializados en un segmento del mercado ya sea personal o corporativo, y un alto porcentaje de bancos que combinan ambos negocios.

La industria bancaria costarricense busca oportunidades de negocios tanto en el segmento corporativo como al detalle. Aún cuando predominan los bancos orientados al primero, esta concentración tiende a disminuir, e incluso la mayoría de los bancos combina ambos tipos de negocios.

2.Participación de mercado dentro del segmento principal

Dentro del principal segmento en que cada banco opera, un 52% de ellos (13 bancos) considera que abarcan menos de un 5% del mercado en 1999, en tanto un 20% estima que su cobertura supera el 10% del mercado local (5 bancos). En este último grupo se ubican en su mayoría bancos orientados a la banca corporativa.

Siguiendo la clasificación mencionada, y a manera de tener un parámetro complementario que permita verificar la noción de la participación en el mercado de cada uno de los bancos, las tablas N°18 y 19 siguientes muestran su distribución de los bancos de acuerdo al tamaño de sus activos y a la participación dentro del crédito total del segmento en que cada uno opera, según la información contenida en los boletines estadísticos de la SUGEF.

TABLA N°18		
SEGMENTO DE BANCA CORPORATIVA		
PARTICIPACION PORCENTUAL RESPECTO AL TOTAL DE ACTIVOS Y TOTAL DE CRÉDITO		
-a diciembre de 1999-		
	TOTAL ACTIVOS	CREDITO TOTAL
Nacional	40.98	35.97
Costa Rica	28.44	21.61
Interfin	5.46	9.03
San José	5.36	6.99
Banex	4.88	7.10
Comercio	1.91	2.15
BFA	1.67	2.41
Bicsa	1.65	1.98
Elca	1.32	1.69
Improsa	1.22	2.03
BCT	1.20	1.66
Citibank	1.15	1.73
Metropolitano	1.06	1.00
Bancentro	1.04	0.83
Promerica	1.00	1.58
Finadesa	0.97	1.14
Istmo	0.70	1.11
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en los Boletines Financieros de la SUGEF.

Puede apreciarse que dentro del segmento de banca corporativa, en términos de colocación de crédito los bancos Nacional, Costa Rica, Interfín, San José y Banex mantienen cada uno porcentajes superiores al 6%, únicamente los dos primeros abarcan más de 10% cada uno. En este caso se aprecia una concentración de más de un 80% del mercado en los cinco primeros bancos, tomando como referencia los dos indicadores detallados en la tabla anterior.

TABLA N°19 SEGMENTO DE BANCA AL DETALLE PARTICIPACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL TOTAL DE ACTIVOS Y TOTAL DE CRÉDITO -diciembre, 1999-		
	TOTAL ACTIVOS	CRÉDITO TOTAL
Popular	45.29	59.04
Crédito Agrícola	38.62	20.80
Scotiabank	5.36	7.67
Uno	3.28	3.87
Bancrecen	2.87	2.77
Cathay	1.91	2.36
Bantec	1.87	2.51
Solidario	0.79	0.97
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en los Boletines Financieros de la SUGEF.

Ahora bien, de acuerdo con el crédito otorgado dentro del segmento de banca personal, los bancos Popular, Crédito Agrícola y Scotiabank superan el 5% del segmento cada uno, lo mismo en términos de activos.

Debe recordarse que la clasificación en segmentos obedeció a un criterio particular, y que la respuesta de los intermediarios probablemente incorporó aspectos adicionales de forma que es útil ver además la distribución de tamaños con referencia a todo el sistema, la cual se presenta en el anexo 5. Se observa que solo los tres bancos estatales y el Popular superan el 5% en términos de activos y que en términos de crédito otorgado se suman a la lista Interfín, San José y Banex. Para el resto su participación porcentual es inferior al 2%.

En general, puede decirse que las percepciones manifestadas por los bancos en relación con su participación en el mercado se confirman más en el caso de los que se puede considerar como grandes y no tanto en el caso de los bancos pequeños. Asimismo, dichas participaciones en el mercado parecen confirmarse cuando se analizan las estructuras de participación en términos de los saldos totales de activos y del crédito otorgado. Todos estos indicadores parecen confirmar que la industria bancaria costarricense se conforma por unos pocos bancos relativamente grandes y muchos bancos pequeños y medianos, indicador de una elevada concentración de las actividades de intermediación financiera en pocas instituciones.

Del total de bancos, un 72% (18 bancos) considera que su participación de mercado aumentó en los últimos 5 años, un 20% (5 bancos) piensa que ésta disminuyó, entre éstos se encuentran bancos relativamente grandes. Esto podría estar indicando una fuerte competencia en ambos segmentos y en la industria en general, puesto que no se trata solo de bancos pequeños los que han sentido una baja en su importancia dentro del mercado.

Se nota una fuerte concentración del mercado bancario nacional en cinco o seis entidades, tanto en términos de crédito otorgado como de tamaño de activos, y esta concentración es percibida como tal por parte de todos los intermediarios. Este factor de concentración se refleja en un nivel de competencia creciente en el sistema.

3. Clientes exportadores dentro de cada segmento

De acuerdo con la información suministrada por los agentes encuestados, en un 52% de los bancos los clientes corporativos exportadores representan menos de un 30% de su cartera. Tal como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA N°20 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PORCENTAJE DE CLIENTES CORPORATIVOS EXPORTADORES						
	SBN		B. CORP.		B.DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 0 a menos de 30	13	52	8	47	5	63
De 30 a menos de 60	3	12	3	18		
De 60 a menos de 90	6	24	4	23	2	25
90 ó más	3	12	2	12	1	12

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Solo tres bancos señalan que éstos representan más de un 90%, y que este porcentaje se ha visto incrementado durante los últimos cinco años. Dos de estos bancos presentan una alta proporción de créditos en moneda extranjera.²³

Como era de esperar, dentro de los bancos con alto porcentaje de clientes exportadores se encuentran en su mayoría bancos corporativos.

Esta diferente percepción por segmentos se corrobora con el hecho de que se encontró una relación estadísticamente significativa entre el segmento de banca al cual se orienta una entidad y el porcentaje de clientes exportadores dentro de su cartera corporativa.

En general, es posible concluir que durante el último quinquenio se ha dado una creciente participación de clientes que generan a los bancos negocios en moneda extranjera, y que esto ha conducido a que 13 de los 25 bancos mantienen un saldo de crédito en moneda extranjera superiores al 60% de su cartera total, reflejo de una tendencia más acentuada a la dolarización de las actividades de los intermediarios.

Se observa una creciente participación de las operaciones en moneda extranjera, no necesariamente relacionada con la proporción de la cartera corporativa que corresponde a clientes exportadores, sino que probablemente se explica por el diferencial de tasas de interés entre monedas.

²³ La tabla N°21 se eliminó del documento pues contiene información confidencial sobre la cartera crediticia de los bancos en moneda extranjera.

4. Cobertura de algunos servicios bancarios

4.1. Sucursales y agencias:

En el año 1995, 16 de los 24 bancos que se encontraban operando contaban con al menos una sucursal o agencia bancaria. De estos 16 bancos un 31 % poseían más de quince y un 38% tenían entre 1 y 5 agencias.

Dentro de los bancos con un mayor número de agencias se encuentran en su mayoría bancos que se orientan al sector personal. Por otro lado los bancos con menor número de agencias tienen una orientación a la banca corporativa.

El número de agencias en el sistema aumentó un 35% en el quinquenio 95-99, como puede observarse en la siguiente tabla, lo que refleja una mayor presencia de la banca en el territorio nacional, especialmente de la banca al detalle cuyo número de agencias presentó un crecimiento de 58% en ese periodo; no obstante, los bancos que manifiestan una orientación principalmente corporativa continúan con el mayor porcentaje de agencias y sucursales del sistema, debe tenerse en cuenta que en esta última clasificación se ubican los dos bancos estatales más grandes, ambos con una participación importante en el mercado de banca al detalle.

TABLA N°22					
SISTEMA BANCARIO NACIONAL					
NUMERO DE AGENCIAS Y SUCURSALES					
	1995		1999		Crecimiento % 95-99
	Número	%	Número	%	
B. Corporativa	232	68	287	62	24
B. Detalle	110	32	174	38	58
Total	342	100	461	100	35

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Para 1999 el 84% de los bancos del sistema poseen al menos una agencia, no obstante la distribución comentada anteriormente no varía en forma significativa, de hecho con más de 15 sucursales aparecen los mismos bancos que se tenían cinco años antes. Existe una correlación inversa estadísticamente significativa entre el porcentaje de crédito que un banco dedica al sector corporativo y el número de agencias y sucursales; dicho de otra forma, entre más orientado esté un banco al sector personal es de esperar que tenga un mayor número de agencias y sucursales.

En promedio se tienen 17 agencias por banco en el segmento corporativo, y 22 en el personal para 1999. La desviación alrededor del promedio es muy superior en el primer segmento por la presencia de valores extremos (Bancos estatales).

Durante el último quinquenio se aprecia un aumento importante en el número de agencias y sucursales bancarias, especialmente de los bancos con orientación a los negocios al detalle, este hecho es reflejo de la búsqueda de una mayor presencia de la banca en el territorio nacional.

4.2. Cajeros automáticos:

En el año 1995, un 70% de los bancos (17 bancos) del sistema no brindaban a sus clientes la posibilidad de acceder cajeros automáticos. Sin embargo, en el quinquenio 95-99 se dio un auge importante a este servicio dentro del sistema bancario, ampliándose la cobertura del mercado no solo a través de la introducción de cajeros adicionales sino a través de la firma de alianzas estratégicas de algunos bancos, de esta forma es posible que un solo cajero brinde sus servicios a clientes de más de un banco comercial. Para 1999 el 40% de los bancos (10 bancos) no ofrece el servicio de cajeros automáticos.

Se muestra un auge en cuanto a la cobertura que ofrece el sistema bancario a través del servicio de cajeros automáticos por parte no solo de bancos al detalle sino también de bancos corporativos.

5. Número de empleados y gasto anual en planilla

5.1. Número de empleados:

El número de empleados es un indicador que asociado a otras variables brinda una idea acerca de la eficiencia operativa de las entidades bancarias.

En el año 1995 un 40% de los bancos contaba con menos de 100 funcionarios, otro 40% se ubicaba en el rango de más de 100 a 400 empleados y el restante 20% poseía más de 1000 empleados. En este último rango se encuentran los tres bancos estatales y el Banco Popular. De estos últimos el que mayor número de empleados disponía es el Nacional.

Para el quinquenio 95-99, el crecimiento en el nivel de empleo del sector bancario fue de 3%, calculado a partir de la información brindada por los consultados. De ellos, el segmento de banca al detalle creció cerca de 1%, en tanto el de banca corporativa creció alrededor de un 4%.

En resumen el nivel de empleo promedio por banco en el sector de banca corporativa pasó de 536 en 1995 a 560 en 1999, y en el sector de banca al detalle este promedio pasó de 491 a 495, siempre superior en el primero, afectado por el dato de los bancos estatales más grandes.

Es importante mencionar que la desviación de los datos alrededor del promedio es alta puesto que en ambos segmentos hay bancos grandes y pequeños.²⁴ Sin embargo, hay mayor dispersión en la banca corporativa²⁵. En general dentro de todo el sistema, la gran dispersión en la información de variables como número de empleados, número de agencias y sucursales es un indicativo adicional de la gran concentración que existe dentro de la industria alrededor de cuatro bancos.

²⁴ El tamaño está en función del activo total y crédito total respecto al de todo el sistema, tal y como se presentó en las tablas 16 y 17.

²⁵ La medida de recorrido (diferencia entre el valor más alto y el más bajo) en la banca corporativa es de 4190 y en la banca al detalle es 1767.

TABLA N°23 SISTEMA BANCARIO NACIONAL NIVEL DE EMPLEO Y EMPLEO PROMEDIO ¹				
SEGMENTO	NUMERO EMPLEADOS		EMPLEO PROMEDIO	
	1995	1999	1995	1999
Corporativo	8584	8963	536	560
Detalle	3435	3465	491	495
Total	12019	12428	523	540

¹Datos calculados a partir de 23 entidades. Corresponde a un promedio ponderado por el número de empleados.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la encuesta.

Durante el último quinquenio se muestra un reducido crecimiento en el empleo del sector bancario costarricense, explicado principalmente por la búsqueda de mayor eficiencia a través del uso más intensivo de la tecnología en las labores de oficina (“back-office”).

5.2. Gasto anual en planilla:

Con respecto a los gastos por concepto de planilla²⁶, puede mencionarse que durante 1995 la mayor concentración se dio en montos bajos (menos de ₡100.00 millones), en tanto para 1999 se concentró en los rangos más altos (más de ₡400.00 millones) donde se ubican 11 bancos.

La siguiente tabla muestra algunos indicadores calculados a partir de la información brindada por los bancos. Se observa que en 1995 el gasto en planilla promedio por banco era superior en la banca al detalle, no obstante para 1999 la brecha entre ambos segmentos se reduce bastante. Lo anterior producto de una reducción, en términos reales, en este rubro por parte de la banca al detalle, en comparación de un aumento en la banca corporativa durante el lapso 1995-1999.

TABLA N°24 SISTEMA BANCARIO NACIONAL GASTO ANUAL EN PLANILLA En colones constantes de 1995 ¹				
	GASTO PROMEDIO POR BANCO		GASTO PROMEDIO POR EMPLEADO	
	1995	1999	1995	1999
B. Corporativa	1207.3	1245.5	2.05	2.07
B. al Detalle	1346.9	1262.7	2.70	2.54
Total SBN	1253.8	1251.2	2.33	2.19

¹Obtenidos de deflatar los datos facilitados por los intermediarios con el nivel promedio del IPC de cada año.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

En cuanto al gasto promedio por empleado, se mantiene siempre superior en la banca al detalle a pesar de que la banca corporativa comprende los bancos estatales más grandes. No obstante, la dispersión de los datos alrededor del promedio es superior en la banca al detalle que en la corporativa.

²⁶ Esta información incorpora las cargas sociales.

De 1995 a 1999 la brecha entre ambos segmentos se acorta. Puede comentarse que a lo largo del último quinquenio, se ha dado una disminución relativa en el nivel de gastos que la banca al detalle destina al personal, en el tanto en el segmento corporativo no solo se aprecia un crecimiento en el nivel de empleo promedio sino en el gasto promedio por empleado.

En términos generales puede decirse que ha mejorado la remuneración del empleado del subsector de la banca corporativa, en tanto en la banca al detalle se presenta un deterioro, no obstante sigue siendo superior en este último segmento.

Se observa una disminución en términos reales del gasto por planilla en el Sistema Bancario Nacional, impulsada principalmente por el segmento de la banca al detalle.

B.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva

Tal como se mencionó, existen cuatro factores clave que intervienen en el contexto bajo el cual se da la formulación de la estrategia competitiva dentro de un sector, los cuales pueden agruparse en límites internos y límites externos.

1.Ventajas competitivas

Dentro de los límites internos se encuentran las ventajas competitivas y las desventajas competitivas. Se solicitó a los bancos que indicaran en orden de importancia las dos principales ventajas y desventajas que consideran que tienen cada uno de ellos, en la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos para la principal de las ventajas.

Al consultar a las entidades bancarias sobre cuál es la principal ventaja competitiva que les permite enfrentar con éxito el mercado local, el mayor porcentaje de bancos, (32%, 8 bancos), señala al recurso humano, seguido de un 28% que hacen referencia a la imagen y el prestigio de la entidad.

TABLA N°25 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA		
	Frecuencia	%
Recurso Humano	8	32
Prestigio e Imagen	7	28
Recursos Financieros	4	16
Recurso Tecnológico	3	12
Otro	3	12
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Llama la atención el hecho de que un porcentaje reducido señala la tecnología como una fuente de ventajas competitivas dentro de una industria en la que este factor cobra cada vez mayor relevancia.

Mayormente, los bancos corporativos son los que consideran el recurso humano como su principal ventaja. La característica de imagen y prestigio es la más importante solo para bancos del segmento corporativo. Adicionalmente, el recurso humano fue mencionado como segunda ventaja competitiva en importancia por un 32% de los bancos.

La percepción del recurso humano como una de las principales ventajas competitivas por parte de los bancos del segmento corporativo en mayor medida que en la banca al detalle, se refleja en el hecho de que durante los últimos años se ha dado un incremento no solo en el nivel de empleo de este subsector mayor que en el primero, sino también en el gasto por empleado que por concepto de planilla realizan estos bancos.

Dentro de los factores adicionales que algunas entidades consideran como ventajas dentro de la industria se mencionan: contar con una red de bancos a nivel de la región centroamericana, y el respaldo internacional.

Es claro que uno de los recursos más valiosos para los Gerentes bancarios está en su personal, seguido de la imagen y el prestigio de la entidad, y que esta percepción es más importante para la banca corporativa que al detalle.

2.Desventajas competitivas

Un factor adicional interno a las instituciones son las desventajas competitivas, en contraposición a lo comentado sobre las ventajas, en este caso el recurso humano se menciona como desventaja competitiva solo en un caso. La siguiente tabla muestra el detalle de las respuestas:

TABLA N°26 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL DESVENTAJA COMPETITIVA		
	Frecuencia	%
Recursos financieros	6	24
Recurso tecnológico	4	16
Prestigio e Imagen	3	12
Recurso humano	1	4
Otra	10	40
No indicó	1	4
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

En este caso las respuestas se concentran alrededor de los recursos financieros y tecnológicos. Dentro de los bancos con desventaja en aspectos tecnológicos se mencionan dos bancos estatales, en tanto dentro de los que presentan desventajas desde el punto de vista de los recursos financieros se encuentran bancos en su mayoría corporativos.

En su conjunto, estas observaciones de los intermediarios en torno a sus desventajas competitivas son consistentes con sus percepciones de ventajas, puesto que se señala al recurso humano como desventaja únicamente en una ocasión.

Como aspectos adicionales que se consideran una desventaja competitiva para los intermediarios dentro del mercado se encuentran factores como: en el caso de los bancos privados no poder ofrecer a sus ahorrantes un seguro de depósito como el de los bancos estatales, es decir que no cuentan con la garantía del Estado.

Las principales desventajas competitivas mencionadas por los bancos del Sistema Bancario Costarricense son los recursos financieros y la tecnología. Esta última es un factor de gran importancia en un negocio como el bancario en el que el manejo de la información es clave para el mejor desempeño.

3.Oportunidades

Las oportunidades se encuentran en el ámbito de límites externos a una empresa. El mayor porcentaje de respuesta se ubicó alrededor de la existencia de nichos de mercado aún sin explotar por la banca costarricense, dentro de los bancos que señalaron este punto se encuentran en igual proporción bancos corporativos como al detalle; en segundo lugar se menciona como oportunidad el hecho de que se trata de una industria en expansión, señalado principalmente por bancos corporativos.

TABLA N°27 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL OPORTUNIDAD		
	Frecuencia	%
Nichos de mercado insatisfechos	8	32
Industria bancaria en expansión	6	24
Ampliación mercado a nivel internacional	4	16
Mayor liberalización financiera	3	12
Futuro entorno macroeconómico	1	4
Otro	3	12
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Es importante destacar algunos bancos que ven como una oportunidad la ampliación de los mercados a nivel internacional. Sin embargo, a pesar de estos intermediarios que ven esta oportunidad, en general en la banca costarricense no está presente el fenómeno de la regionalización de los negocios dado que son escasas las iniciativas de inversión y de ampliación de mercados fuera de nuestro territorio.

Al parecer la banca corporativa posee una visión más clara sobre las oportunidades de crecimiento y expansión que ofrece el mercado costarricense a la industria bancaria, especialmente en cuanto a la identificación de nichos de mercado que aún no han sido explorados.

4.Amenazas

La identificación de amenazas para el negocio bancario, se orientó al factor de la entrada de nuevos competidores internacionales, seguido de la mayor rivalidad y competencia de los participantes dentro del sistema.

Debe resaltarse que el 44% de los bancos (11 bancos) hizo referencia a la competencia internacional, aún cuando hasta el momento la legislación vigente no permite el establecimiento de sucursales de bancos internacionales dentro del territorio nacional²⁷, de ser así, probablemente ésta competencia sería sentida con mayor intensidad. De los bancos que mencionan este aspecto, la mayor concentración es de bancos corporativos (8 de 11). Por otro lado, la banca al detalle tiende a señalar como principal amenaza los efectos de contagio de crisis financieras tanto nacionales como internacionales.

Algunos de los aspectos adicionales mencionados por los intermediarios como amenazas son tener que competir en condiciones desiguales con la banca estatal y otras distorsiones.

TABLA N°28 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL AMENAZA		
	Frecuencia	%
Nuevos competidores internacionales	11	44
Futuro entorno macroeconómico	4	16
Efecto contagio crisis financieras nac.	3	12
Mayor rivalidad y competencia	3	12
Efecto contagio crisis financieras internac.	1	4
Otro	3	12
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

El sistema bancario nacional siente una presión importante por parte de los competidores internacionales aún en un ambiente regulatorio que les ofrece a los nacionales cierto grado de “protección” ante la entrada de éstos.

5. Resumiendo los aspectos principales sobre las bases para la formulación de una estrategia

La percepción de los entes bancarios sobre su entorno permite realizar las siguientes apreciaciones: se trata de una industria en donde sus participantes ven posibilidades de crecimiento en la existencia de nichos de mercado que aún no han sido desarrollados o explotados así como el hecho de que se trata de una industria que está creciendo.

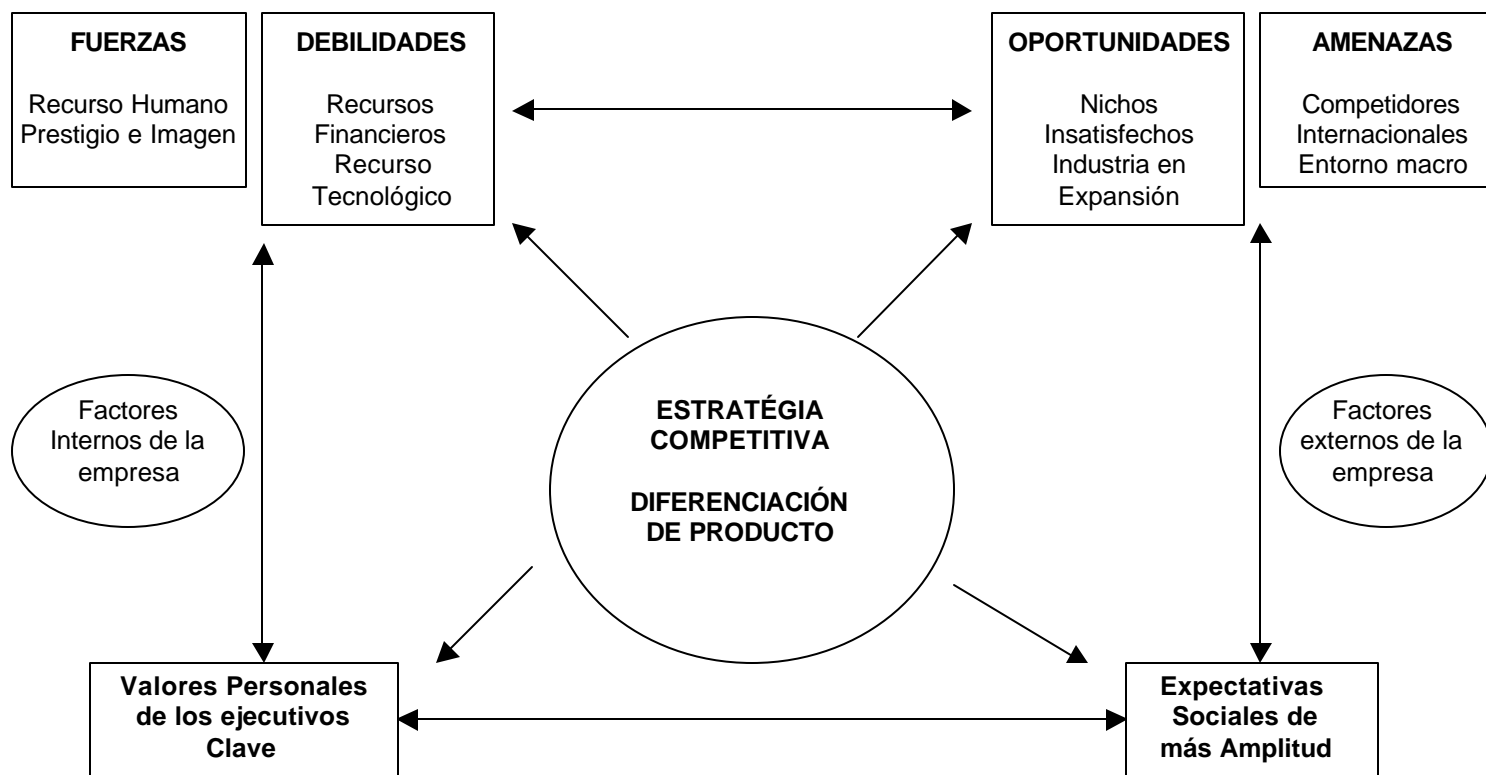
No obstante lo anterior, son conscientes del efecto que tendrá la mayor entrada de competidores sobre todo internacionales al mercado costarricense, los cuales podrán ofrecer a los clientes una gama mayor de servicios no solo en el país, sino fuera de él. Esto último es especialmente importante en el caso de los bancos que atienden a un sector empresarial especialmente exportador. Además estas instituciones internacionales probablemente entrarían al mercado disponiendo de alta tecnología bancaria, lo cual constituye para la industria local una de sus principales desventajas competitivas.

Por otro lado, identifican como su principal ventaja para enfrentar este entorno al recurso humano con que cuentan y al prestigio y la imagen que se han forjado en el mercado local.

²⁷ Para que un banco internacional pueda operar en Costa Rica, debe crear una sociedad anónima con un nombre diferente al de la casa matriz.

La siguiente figura esquematiza los aspectos comentados anteriormente y que se obtuvieron de la encuesta, para integrarlos con los esquemas que se derivan del enfoque de Porter (1997a) mencionado en la parte II.

DIAGRAMA 4: CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



C.Fuerzas que mueven la competencia

Dentro del contexto en el cual se formula una estrategia, las empresas deben considerar su relación con el medio en el que se van a desenvolver. Esta relación con el medio implica la evaluación de las cinco fuerzas competitivas básicas: amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los actuales competidores, que son las que determinan la intensidad de la competencia. Seguidamente se hace un análisis de la forma en que los intermediarios bancarios perciben algunas de estas fuerzas.

1.Barreras de entrada en el mercado costarricense

En cuanto a las barreras de entrada que mencionan los consultados como la principal hay dos en primer lugar, diferenciación de productos y la legislación vigente, ambas mencionadas por 5 bancos (20%). También se percibe como una barrera importante el contar con un alto volumen de operaciones para que el negocio sea rentable, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA N°29		
SISTEMA BANCARIO NACIONAL		
PRINCIPAL BARRERA DE ENTRADA		
	Frecuencia	%
Diferenciación de productos	5	20
Legislación vigente	5	20
Alto volumen de operaciones	4	16
Políticas gubernamentales	3	12
Experiencia y conocimiento del mercado	2	8
Tecnología	1	4
Requerimientos de capital	1	4
Canales de distribución	1	4
Otro	3	12
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Estos resultados sugieren que para que pueda ingresar un nuevo banco y mantenerse en el mercado local debería haber identificado un nicho sin explotar y ofrecer productos claramente diferenciados.

En términos generales los bancos perciben baja amenaza de ingreso de nuevas entidades financieras al sistema bancario costarricense, dadas las barreras de entrada, como son: productos diferenciados en donde prevalezca una marca y la legislación vigente.

2. Grado de rivalidad o de competencia en el mercado local

Se percibe por parte de los banqueros un fuerte crecimiento en la intensidad de la competencia conforme ha transcurrido el tiempo, pues en el período 90-94 se percibía como moderada, entre 95-98 intensa y en 1999 como muy intensa. Dado este avance en la percepción de más competencia, en 1999 el grado de rivalidad se percibió solamente como intenso (32%) o muy intenso (68%), tal y como se nota en la siguiente tabla.

TABLA N°30						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
PERCEPCION DE RIVALIDAD						
	1990-1994		1995-1998		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy intensa			4	16	17	68
Intensa	4	20	16	64	8	32
Moderada	14	70	5	20		
Escasa	2	10				
Total	20	100	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Esta percepción se refuerza con el hecho de que los bancos señalan como una de las principales barreras de entrada la diferenciación de productos, lo cual evidencia la rivalidad entre los bancos, pues deberían estar constantemente innovando productos y diferenciándolos para ser competitivos y mantener o aumentar su participación en el mercado.

La percepción de una fuerte competencia por parte de los banqueros debería llevar a las entidades bancarias hacia nuevos nichos de mercado, así como a una mayor eficiencia en la prestación de servicios, con el interés de permanecer en el mercado.

El grado muy intenso de rivalidad está asociado estadísticamente, según la prueba Chi-cuadrado, con la concentración del crédito bancario en los cinco principales clientes, o sea que se presenta una fuerte competencia por la colocación de crédito en clientes importantes desde el punto de vista de colocación de grandes volúmenes de recursos. También se encontró evidencia estadística entre la percepción de una rivalidad muy intensa y la concentración de los depósitos en los cinco principales clientes.

En cuanto a la percepción de rivalidad por segmento de banca se tiene que en 1999 la banca corporativa manifestó una rivalidad muy intensa (71% para 12 bancos de un total de 17 corporativos) la cual es más pronunciada que la del sistema bancario como un todo y también respecto a la banca al detalle, la que la percibía muy intensa en un 62% (5 bancos de 8 al detalle) del total de intermediarios. Situación contraria se presentó en los períodos 1990 – 1994 y 1995 – 1998, pues la banca al detalle percibió la rivalidad con más intensidad respecto al sistema y a la banca corporativa, siempre dentro de los niveles de rivalidad señalados para esos períodos (moderada e intensa respectivamente). Lo anterior indica un incremento en la percepción del grado de rivalidad en la banca corporativa en el último año.

Se percibe por parte de los banqueros un fuerte incremento en el nivel de rivalidad dentro de la banca comercial costarricense y es aún mayor en el segmento corporativo en el último año.

Teóricamente, la percepción de la rivalidad dentro de un sector industrial, depende de una serie de factores como son: la presencia de un número relativamente grande de competidores dentro del sector, un lento crecimiento del mismo, falta de diferenciación, fuertes barreras de entrada o bien a la existencia de competidores muy diversos en cuanto a estrategias y orígenes.

Para el caso de la industria bancaria costarricense, se puede concluir que de los factores mencionados anteriormente, se aprecia con mayor claridad el efecto de una falta de diferenciación entre los participantes, puesto que en apariencia todos los bancos están compitiendo por los mismos nichos del mercado lo cual hace que el número de competidores también sea relativamente grande y que el crecimiento del sector sea percibido como lento.

Al respecto, es interesante analizar cuáles son los factores que, según la opinión de los bancos, son los que han provocado el cambio en el grado de rivalidad del sistema bancario.

El factor más importante en el cambio de intensidad de dicha rivalidad es la presencia de la competencia extranjera. Esto posiblemente por el mayor capital con que podrían contar en un momento dado, lo que les permitiría disponer de más y mejor tecnología, ser más agresivos en sus proyectos, así como el aprovechar la imagen de bancos con prestigio internacional.

Sin embargo, dicha percepción sería aún mayor si la legislación vigente permitiera el ingreso directo de la banca internacional al mercado local.

Esta percepción es consistente con el hecho de que la competencia extranjera constituye, a juicio de los consultados, la principal amenaza que podría enfrentar un banco dentro del mercado.

TABLA N°31 PRINCIPAL FACTOR QUE DETERMINA LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD		
	Frecuencia	%
Competencia extranjera	8	32
Número de competidores	6	24
Cliente bancario más sofisticado	3	12
Desarrollo e innovación de tecnológica	2	8
Desarrollo e innovación de nuevos productos	2	8
Crecimiento del sector bancario	1	4
Fusiones y adquisiciones	1	4
Reforma financiera	1	4
Otro	1	4
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Dentro del principal factor que determina la intensidad de la competencia se encuentra, en segundo lugar, el amplio número de competidores dentro del mercado, lo que es percibido por 6 bancos (24%).

Los resultados anteriores se refuerzan estadísticamente, pues según la prueba Chi-cuadrado existe relación entre la percepción que tienen los banqueros sobre los factores que determinan el cambio en la intensidad de la rivalidad y el grado de dicha rivalidad en 1999. El grado muy intenso de rivalidad está asociado con el alto número de competidores mientras que el grado intenso se asocia con el ingreso de la competencia extranjera.

Otro factor que ha incidido en el cambio de intensidad de la rivalidad es que los bancos cada día adquieren una mayor madurez (primer lugar de segunda mención), lo que los hace más fuertes y por lo tanto más competitivos. En tercer lugar se menciona las fusiones y adquisiciones.

El principal factor de cambio en la intensidad de la rivalidad que se percibe es la competencia extranjera, así como el amplio número de competidores y la mayor madurez de los mismos.

3. Competencia del crédito fuera del sistema bancario

Si bien existe una amplia gama de productos bancarios, la evaluación de la presión que ejerce la presencia de productos sustitutos se realizó solo para el caso del otorgamiento del crédito.

Los banqueros tienen una percepción de la competencia de fuentes de financiamiento fuera del sistema bancario casi inexistente a lo largo del período 1990 a 1999.

En términos específicos la competencia que más les preocupa es el crédito que pueden acceder sus clientes en el extranjero, así como la captación en bolsa que pueden realizar las empresas vía emisión de títulos de deuda. Ambas fuentes de financiamiento han venido evolucionando a favor de una mayor competencia, pues pasaron de una percepción baja de competencia en 1990, a media en 1995 y a alta en 1999, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA N°32 SISTEMA BANCARIO NACIONAL COMPETENCIA DEL CREDITO BANCARIO calificación que obtuvo la mayor frecuencia¹						
Fuentes de Crédito	1990		1995		1999	
	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%
Crédito Externo	Baja	24	Media	48	Alta	52
Captación Bolsa	Baja	28	Media	32	Alta	44
Financieras	Nula	24	Media	36	Media	40
Proveedores	Baja	32	Baja	40	Baja	36
Cooperativas	Nula	36	Nula	52	Nula	56
Asociaciones Solidaristas	Nula	44	Nula	56	Nula	56
Casas Comerciales	Nula	28	Nula	40	Nula	40
Sector Informal	Nula	40	Nula	56	Nula	56

¹Se le pidió a los consultados calificar como alta, media, baja o nula la competencia que representa cada una de las fuentes de crédito.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

En términos porcentuales, el crédito externo es la fuente de financiamiento que más les preocupa, pues en 1995 el 48% de los banqueros, a nivel de sistema, la consideraron como una competencia media y en 1999 el 52% indicó que era alta.

Por otra parte, la captación en bolsa en 1995 fue catalogada por el 32% de los consultados como media y en 1999 el 44% la calificó como alta.

En cuanto al resto de las fuentes de financiamiento son calificadas prácticamente como nulas a lo largo del período 1990 a 1999, con excepción de las entidades financieras no bancarias, la cual fue calificada como competencia media por del 38% de los banqueros en los años 1995 y 1999.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la percepción de competencia del crédito según sistema bancario y segmento de banca en 1999.

TABLA N°33 PRINCIPAL SEGMENTO DE BANCA Y SBN EN 1999 COMPETENCIA DEL CREDITO BANCARIO calificación que obtuvo la mayor frecuencia ¹						
Fuentes de Crédito	SBN		Corporativa		Al detalle	
	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%
Crédito Externo	Alta	52	Alta	59	Nula	38
Captación Bolsa	Alta	44	Alta	41	Alta	50
Financieras	Media	40	Media	41	Baja	40
Proveedores	Baja	36	Nula	29	Baja	50
Cooperativas	Nula	56	Nula	65	Baja	38
Asociaciones Solidaristas	Nula	56	Nula	65	Baja	38
Casas Comerciales	Nula	40	Nula	47	Baja	38
Sector Informal	Nula	56	Nula	71	Baja	50

¹Se le pidió a los consultados calificar como alta, media, baja o nula la competencia que representa cada una de las fuentes de crédito.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

La percepción de la banca corporativa es exactamente igual a la del SBN con excepción del crédito de proveedores, pues en el segmento corporativo lo califica como nula y el SBN como Baja. Sin embargo, se nota una diferencia de la percepción en términos porcentuales, en donde el segmento corporativo muestra mayores porcentajes en seis de las ocho fuentes de competencia del crédito bancario.

El segmento corporativo y al detalle manifiestan una percepción de competencia diferente entre sí (con excepción de la fuente de financiamiento en bolsa que es calificada por ambos como alta) lo cual se podría considerar como un resultado esperado y lógico desde la óptica de segmentos que trabajan en nichos distintos.

La banca al detalle percibe más competencia que la corporativa en aquellos rubros que son típica competencia para el crédito de consumo y personal, pues la mayoría de las fuentes de crédito son competencia directa de la banca personal, sin embargo en términos globales en ambos segmentos se cataloga como casi inexistente.

Se considera un resultado poco esperado el que el segmento de banca al detalle perciba una alta competencia de la captación en bolsa pues se trata de clientes que recurren más al segmento corporativo.

En términos generales y según percepción de la banca comercial no parece existir evidencia del fenómeno de desintermediación financiera, pues tanto a nivel de sistema como de segmento, se percibe poca competencia de otras fuentes de financiamiento fuera del sistema bancario nacional.

La presencia de pocos sustitutos del producto bancario en el mercado, manifestada por los consultados, es un aspecto que podría estar otorgando un mayor poder a los intermediarios y restando poder negociador a sus clientes activos.

Los consultados, en términos generales tienen una percepción de la competencia del crédito fuera del sistema bancario casi inexistente a lo largo del período 1990 a 1999. En cuanto a las fuentes que más preocupan a los banqueros son el crédito externo y la captación en bolsa. No parece existir evidencia del fenómeno de desintermediación financiera según la percepción de la banca costarricense.

4. Resumiendo los aspectos principales sobre las fuerzas que mueven la competencia en el Sistema Bancario Costarricense

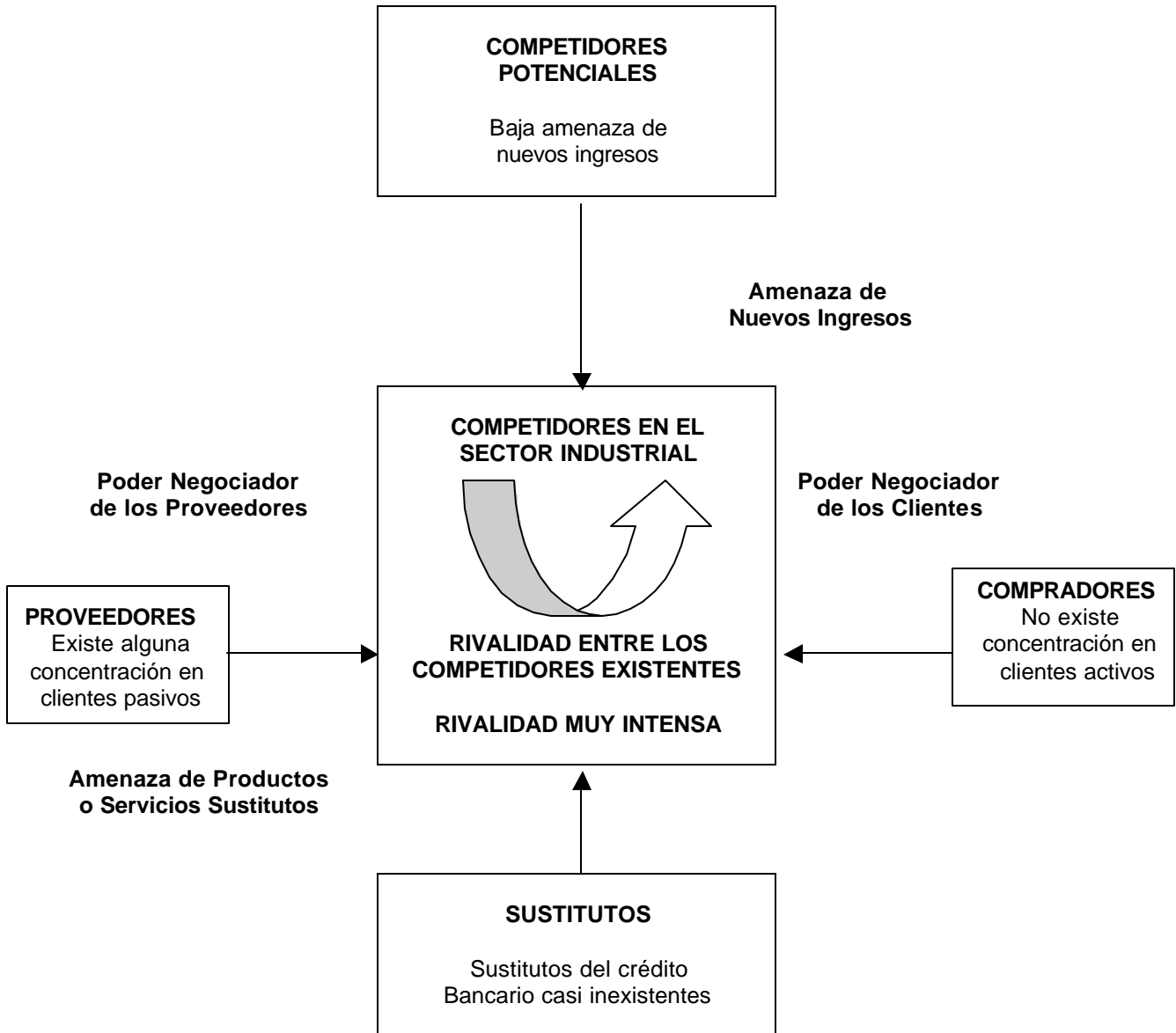
En relación con lo que se mencionó anteriormente se percibe por parte de las entidades una competencia muy intensa en el sistema bancario nacional, posiblemente por el hecho de una falta de especialización de las entidades bancarias, puesto que la mayoría de los bancos compiten en los mismos nichos de mercado, provocando una gran concentración de competidores haciendo cosas similares y atendiendo en su mayoría los mismos clientes.

Además, entre otras cosas el hecho de que la legislación bancaria vigente se convierte en una barrera de entrada para el ingreso directo de la banca internacional es que la competencia en el mercado bancario costarricense no adquiere los matices de un mercado competitivo desarrollado, en el cual existan mecanismos adecuados que faciliten una salida ordenada de los bancos ineficientes, otros tiendan a fusionarse y finalmente las entidades bancarias que sobresalen y permanecen son aquellas que logran especializarse y mantener una clara diferenciación difícil de imitar. Por tanto, el hecho de que esta barrera de entrada pueda desaparecer (cambio en la legislación) se convierte en la principal amenaza de la industria bancaria nacional, dado el inminente ingreso de la competencia extranjera.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que en la banca comercial costarricense no parece relevante el fenómeno de desintermediación financiera, pues la competencia del crédito bancario en otras fuentes de financiamiento se percibe como casi inexistente. Esta situación podría estar otorgando un mayor poder a los bancos y restando poder negociador a los clientes activos.

Adicionalmente, en el siguiente diagrama se presentan las fuerzas que mueven la competencia, según la percepción de los bancos costarricenses de acuerdo con los esquemas teóricos planteados en Porter (1997a).

DIAGRAMA 5: FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL



D.Características de la oferta y la demanda

El objetivo de estudiar las características de la oferta y la demanda es tratar de identificar la presencia de algún grado de poder negociador ya sea del lado de los proveedores o de los compradores; aspectos que constituyen dos de las fuerzas adicionales que mueven la competencia dentro de un sector industrial.

1.Plazo medio de colocación

Este apartado pretende recabar información acerca de si existe una concentración marcada en los plazos de colocación del crédito y algunos otros servicios bancarios²⁸. Si se observa una fuerte concentración, ello podría indicar que existe competencia o, por el contrario, si están muy dispersos los plazos, ello podría indicar que no es un área en donde existe una marcada rivalidad por parte de los intermediarios bancarios.

Existe un aumento general en los plazos medios de colocación del crédito tanto en moneda nacional como extranjera (en colones de 22 a 30 meses y en dólares de 13 a 29 meses, entre 1995 y 1999). Lo anterior se verifica en las siguientes tablas en donde se aprecia que la mayor concentración de colocaciones en moneda nacional pasó de 9 a 12 meses en 1995 a más de 12 y hasta 24 meses en 1999.

TABLA N°34				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL				
PLAZO MEDIO DE COLOCACION DEL CREDITO MONEDA NACIONAL				
PLAZO (meses)	1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nop/nof	1	4.2	0	0
Más de 1 a 6	3	12.5	3	12.0
Más de 6 a 9	1	4.2	3	12.0
Más de 9 a 12	7	29.2	4	16.0
Más de 12 a 24	2	8.3	6	24.0
Más de 24 a 36	5	20.8	3	12.0
Más de 36	2	8.3	6	24.0
No disponible	3	12.5	0	0
Total	24	100.0	25	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

TABLA N°35				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL				
PLAZO MEDIO DE COLOCACIÓN DEL CREDITO MONEDA EXTRANJERA				
PLAZO (meses)	1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nop/nof	7	29.2	1	4.0
Más de 1 a 6	3	12.5	4	16.0
Más de 6 a 9	1	4.2	2	8.0
Más de 9 a 12	4	16.6	4	16.0
Más de 12 a 24	2	8.3	1	4.0
Más de 24 a 36	3	12.5	8	32.0
Más de 36	1	4.2	5	20.0
No disponible	3	12.5	0	0
Total	24	100.0	25	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

²⁸ Para efectos de este documento, únicamente se comentarán los resultados de la estructura de plazos del crédito bancario.

Por su parte, en moneda extranjera las colocaciones pasaron de estar concentradas en plazos de 9 hasta 12 meses en 1995 a más de 24 y 36 meses respectivamente en 1999. Solamente un intermediario en 1999 no efectuó colocaciones en moneda extranjera.

Como consecuencia de lo anterior, se ha observado un aumento significativo en el período 1995-1999, en los porcentajes de bancos que otorgan créditos a plazos superiores al año (en colones de 37% a 60% y en dólares de 25% a 56% del total de bancos).

Entre 1995 y 1999 se observa además una mayor similitud entre los bancos en la distribución de los plazos de colocación entre monedas cuando las colocaciones se clasifican en dos grandes grupos (hasta un año y superior a un año). En ambas monedas, un 60% (15 bancos) del total de intermediarios efectúa sus colocaciones a plazos superiores al año, cuando dichos porcentajes fueron en 1995 de un 36% (9 bancos) en colones y un 24%(6 bancos) en moneda extranjera.

En lo que se refiere a los plazos de colocación del crédito entre segmentos de banca (corporativa y al detalle), los promedios de colocación en meses en 1999 para ambas monedas son superiores en la banca al detalle y también con un menor nivel de dispersión.

La diferencia más significativa ocurre en los plazos de colocación en moneda nacional (40 meses en banca al detalle vrs 24 en la corporativa) ya que en moneda extranjera son bastante similares (30 meses en banca al detalle vrs 28 meses en corporativa). Este resultado es un poco contradictorio ya que es de esperar que los plazos medios de colocación en la banca corporativa sean superiores a los observados en la banca al detalle ya que se supone que el tipo de negocios e inversiones en este segmento son de mediano y largo plazo. Un aspecto que podría estar influenciando esta diferencia en los plazos de colocación entre segmentos de banca puede ser la mayor proliferación en el otorgamiento de líneas de crédito revolutivas en la banca corporativa lo cual podría disminuir el plazo promedio de colocación si se contabilizan como líneas de corto plazo.

Las pruebas estadísticas Chi-Cuadrado aplicadas en algunas variables de la encuesta, en este caso mostraron que existe evidencia estadística de una relación entre los plazos medios de colocación del crédito en moneda nacional en 1995 y 1999 en relación con el segmento de banca. Esto es, las pruebas parecen confirmar el hecho de que la pertenencia a un determinado segmento podría conducir a cierta diferencia en el plazo medio de colocación del crédito. En este caso, el resultado fue de existencia de plazos superiores en la banca al detalle.

Se nota un aumento general en los plazos medios de colocación del crédito tanto en moneda nacional como extranjera en el período 1995-1999. Dichos plazos son superiores en la banca al detalle en comparación con la banca corporativa.

2.Plazo medio de captación

En este tema se trata de obtener información sobre la captación con el fin de tener una idea acerca del nivel de competencia que pueda existir por los fondos en el mercado bancario. Al igual que en el punto anterior, la idea es que si existe una fuerte concentración en los plazos de captación, ello puede indicar que se compite fuertemente y viceversa.

El principal resultado, tanto a nivel general como por segmento de banca, es la concentración en los plazos de captación a 6 meses en moneda nacional y extranjera. La única excepción la constituye la concentración en la captación de la banca al detalle en colones a 3 meses con un 50%.

Plazo (meses)	MONEDA NACIONAL				MONEDA EXTRANJERA			
	1995		1999		1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No capta	1	4.2	0	0.0	4	16.7	1	4.0
De 3 a 5	4	16.7	7	28.0	6	25.0	9	36.0
Más de 5 a 7	13	54.2	13	52.0	11	45.8	12	48.0
Más de 7 a 9	2	8.3	5	20.0	0	0.0	2	8.0
Más de 9 a 12	2	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No disponible	2	8.3	0	0.0	3	12.5	1	4.0
Total	24	100.0	25	100.0	24	100.0	25	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Se nota también un leve aumento en el número de bancos que efectúan captación en dicho plazo en el período 1995-1999 (de 52% a 56% del total de intermediarios en colones y de 40% a 44% en dólares).

Al efectuar un análisis por segmento, la concentración en dicho plazo es más fuerte en la banca corporativa en relación con la banca al detalle (10 bancos corporativos que suman un 59% del segmento vrs 3 bancos detallistas que abarcan un 38% del segmento, en colones y 9 bancos corporativos en contraposición con 3 bancos al detalle, en dólares).

Plazo (meses)	BANCA CORPORATIVA				BANCA AL DETALLE			
	1995		1999		1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No capta	1	5.9	0	0.0	1	12.5	0	0.0
De 3 a 5	2	11.8	3	17.6	2	25.0	4	50.0
Más de 5 a 7	10	58.7	10	58.7	3	37.5	3	37.5
Más de 7 a 9	1	5.9	4	23.7	1	12.5	1	12.5
Más de 9 a 12	2	11.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No disponible	1	5.9	0	0.0	1	12.5	0	0.0
Total	17	100.0	17	100.0	8	100.0	8	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

TABLA N°38								
SISTEMA BANCARIO NACIONAL								
PLAZO MEDIO DE CAPTACION EN MESES SEGÚN SEGMENTO EN MONEDA EXTRANJERA								
1995 Y 1999								
Plazo (meses)	BANCA CORPORATIVA				BANCA AL DETALLE			
	1995		1999		1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No capta	2	11.8	0	0.0	3	37.5	1	12.5
De 3 a 5	4	23.5	5	29.4	2	25.0	4	50.0
Más de 5 a 7	9	52.9	9	52.9	2	25.0	3	37.5
Más de 7 a 9	0	0.0	2	11.8	0	0.0	0	0.0
Más de 9 a 12	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No disponible	2	11.8	1	5.9	1	12.5	0	0.0
Total	17	100.0	17	100.0	8	100.0	8	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Existe una concentración en la captación a plazo de seis meses tanto en moneda nacional como extranjera. Dicha concentración es más fuerte en la banca corporativa.

2.1. Concentración del crédito:

Una de las formas de identificar el grado de poder negociador tanto de compradores como de proveedores es a través del grado de concentración de los negocios de una entidad en un reducido número de clientes o proveedores. Para ello se tomará como referencia los productos crédito otorgado y depósitos bancarios, haciendo la aclaración de que éstos constituyen solo una parte de los productos bancarios.

En este punto lo que se pretende es analizar la composición de los clientes activos de los bancos e identificar la concentración que pudiera existir, desde el punto de vista de los cinco principales clientes. Si existiera una elevada concentración, ello estaría indicando que la institución bancaria posee pocos grados de libertad para manejar sus precios.

No se aprecia en el total de los datos una concentración significativa de la información según los 5 principales clientes (11 casos presentan una concentración hasta un 10% y 14 mayor a un 10%). En lo que se refiere a la frecuencia absoluta, se observan 9 casos (36%) de concentración superior a un 15%. En términos generales, podría decirse que estas cifras no muestran evidencias de que exista un elevado riesgo por concentración de operaciones activas en los cinco principales clientes del banco.

TABLA N°39						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
CONCENTRACION DEL CREDITO OTORGADO EN CINCO PRINCIPALES CLIENTES EN 1999						
Porcentaje	TOTAL SBN		BANCA CORPORATIVA		BANCA AL DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 0 a menos de 5%	5	20.0	3	17.6	2	25.0
De 5 a menos de 10%	6	24.0	5	29.4	1	12.5
De 10 a menos de 15%	5	20.0	3	17.6	2	25.0
Más de 15%	9	36.0	6	35.3	3	37.5
Total	25	100.0	17	100.0	8	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

No obstante lo anterior, esta mayor frecuencia absoluta ocurre en bancos considerados como medianos o pequeños, ya que los bancos estatales, y los tres privados más grandes se ubican en niveles de concentración que no superan el 10%.

Cuando se hace el análisis según segmento de banca, se nota una distribución más uniforme para el caso de la banca corporativa ya que 8 bancos presentan una concentración de un 10% como máximo y 9 superior a un 10%. En la banca al detalle dichas cifras son de 3 y 13 respectivamente. Hay que volver a recordar que en el segmento de banca al detalle se clasifican bancos medianos o pequeños a excepción del Popular.

A pesar de que no parece existir una concentración del crédito otorgado en un reducido número de clientes, lo cual indicaría que éstos no ejercen poder alguno sobre los intermediarios, no puede hacerse esta afirmación puesto que se está realizando un análisis referido a un único producto.

No se aprecia una concentración significativa del crédito en los cinco principales clientes. Los casos de concentraciones superiores al 15% se presentan en bancos considerados como medianos o pequeños, y se da una distribución más uniforme de esta concentración en la banca corporativa en relación con la banca al detalle.

2.2. Concentración de depósitos:

Con este concepto se pretende medir algún grado de concentración en los clientes pasivos de los bancos comerciales, para poder identificar el grado de poder que estos pudieran tener sobre el proceso de determinación de los precios de la banca. Al igual que por el lado del activo, la concentración se mide tomando en cuenta a los cinco principales depositantes.

Al analizar las cifras de la concentración de los depósitos sobresale el hecho de que la mayor parte de los intermediarios (68%, 17 bancos) se ubican en los niveles extremos de la distribución, esto es, ya sea en una baja concentración (menor al 10%) o en una alta (superior al 30%). Los porcentajes de intermediarios para ambas categorías son muy similares (36% y 32% respectivamente).

TABLA N°40						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
CONCENTRACION DE DEPOSITOS EN CINCO PRINCIPALES CLIENTES EN 1999						
Porcentaje	TOTAL SBN		BANCA CORPORATIVA		BANCA AL DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 0 a menos de 10%	9	36.0	5	29.4	4	50.0
De 10 a menos de 20%	5	20.0	4	23.5	1	12.5
De 20 a menos de 30%	3	12.0	2	11.8	1	12.5
Más de 30%	8	32.0	6	35.3	2	25.0
Total	25	100.0	17	100.0	8	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Al efectuar el análisis por segmento de banca, el principal resultado es de que el mayor número de los bancos corporativos (6 bancos que representan un 35% del total), presentan una concentración en sus cinco principales clientes pasivos superior al 30% y una cantidad muy similar (5 bancos, para un 29% del total) en concentraciones menores al 10%. La banca al detalle por su parte muestra que la mitad de los bancos tienen concentraciones menores al 10% y solo 2 bancos presentan un indicador superior al 30%.

El anterior es un resultado esperado ya que la banca al detalle capta principalmente de clientes muy numerosos y pequeños con costos financieros más bajos pero administrativamente más altos, mientras que la banca corporativa tiene en sus clientes grandes a su principal fuente de captación lo cual lo realiza incurriendo en bajos costos administrativos pero tal vez con costos financieros más elevados.

La mayor parte de los intermediarios se ubican en los niveles extremos de la distribución de concentración de clientes pasivos. Una mayor proporción de los bancos corporativos presentan una concentración superior al 30%, aspecto que no se da en la banca al detalle tal y como es de esperar de acuerdo a la naturaleza de cada uno de sus negocios.

2.3. Fuentes de fondeo:

Aquí se pretende analizar el comportamiento de la principal fuente de fondeo de los bancos comerciales, analizando no solo la modalidad de captación, sino también en qué tipo de moneda se efectúa.

La principal fuente de fondeo desde 1990 es la captación en ventanilla la cual fue utilizada en los periodos 1990, 1995 y 1999 por un 80% (12 bancos), 67% (16 bancos) y 68% (17 bancos) del total de intermediarios bancarios como su más significativa fuente de recursos, respectivamente. En un segundo lugar se ubican los recursos externos (13%, 17% y 24%, del total de bancos) y se nota una fuerte disminución de la captación por medio de bolsa que pasó de ser la segunda fuente de fondeo para un 17% (4 bancos) de los bancos en 1995 a solamente un 4% (1 banco) en 1999. Por su parte, el mismo número de los intermediarios (1) utilizó a los aportes de capital como su principal fuente (4%), tanto en 1990 como en 1999.

Al realizar el análisis por segmento de banca, se aprecia que el incremento experimentado en el número de bancos que tienen a los recursos externos como su principal fuente de fondeo, ha sido únicamente en la banca corporativa al pasar de un 17% (2 bancos) del total de intermediarios en 1990, a un 24% (4 bancos) en 1995 y 35% (6 bancos) en 1999. Por otro lado, también se corrobora la mayor participación de la captación en ventanilla en un 75% (9 bancos) de los intermediarios a un 65% (11 bancos) tanto en 1995 como en 1999. También la caída en la captación en bolsa ha sido un fenómeno que se ha explicado en la banca corporativa cuando 2 intermediarios lo hacían en 1995, mientras que ninguno lo hace en la actualidad.

TABLA N°41						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
PRINCIPAL FUENTE DE FONDEO PERIODO 1990-1999						
FUENTE	1990		1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventanilla	12	80.0	16	66.6	17	68.0
Bolsa	0	0.0	4	16.7	1	4.0
Rec. Externos	2	13.3	4	16.7	6	24.0
Aportes Capital	1	6.7	0	0.0	1	4.0
Total	15	100.0	24	100.0	25	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

En la banca al detalle sobresale el hecho de que la totalidad de intermediarios que pertenecían a este segmento en 1990 (3) para todos su principal fuente de captación lo constituía la ventanilla. Posteriormente, en 1995, dicho porcentaje se redujo a un 71% (5 bancos) para dar cabida a que un 29% (2 bancos) tuvieran como principal fuente de fondos la captación en bolsa. Para 1999 continúa siendo la principal fuente de captación en este sector, la captación en ventanilla representada por un 75% de los intermediarios (6 bancos) mientras que el restante 25% (2 bancos) utiliza la captación en bolsa y los aportes de capital como su principal fuente de absorción.

En resumen, se aprecia una mayor preponderancia de la captación en ventanilla en la banca al detalle, mientras que en la banca corporativa, si bien también la ventanilla es la principal fuente, muestra un mayor dinamismo en la consecución de recursos externos. Finalmente, solo un intermediario en 1999 tenía a la captación en Bolsa como su principal fuente de fondeo.

Estos resultados en cierta forma son corroborados por las pruebas Chi-Cuadrado aplicadas en este rubro las cuales indicaron que existe una relación estadísticamente significativa entre la principal fuente de fondeo utilizada por los bancos en los años 1990, 1995 y 1999 y el segmento de banca en el cual se especializan. Lo anterior implica que la pertenencia a un determinado segmento podría estar asociada a que existan diferencias en la principal fuente de fondeo, tal y como fue comentado anteriormente.

TABLA N°42 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL FUENTE DE FONDEO PERIODO 1990-1995 SEGÚN SEGMENTO DE BANCA				
1990	BANCA CORPORATIVA		BANCA AL DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventanilla	9	75.0	3	100.0
Bolsa	0	0.0	0	0.0
Rec. Externos	2	16.7	0	0.0
Aportes Capital	1	8.3	0	0.0
Total	12	100.0	3	100.0
1995	BANCA CORPORATIVA		BANCA AL DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventanilla	11	64.7	5	71.4
Bolsa	2	11.8	2	28.6
Rec. Externos	4	23.5	0	0.0
Aportes Capital	0	0.0	0	0.0
Total	17	100.0	7	100.0
1999	BANCA CORPORATIVA		BANCA AL DETALLE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventanilla	11	64.7	6	75.0
Bolsa	0	0.0	1	12.5
Rec. Externos	6	35.3	0	0.0
Aportes Capital	0	0.0	1	12.5
Total	17	100.0	8	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

La principal fuente de fondeo, para ambos segmentos de banca, desde 1990 es la captación en ventanilla y en segundo lugar los recursos externos. Destaca el dinamismo mostrado en la captación de recursos externos principalmente en la banca corporativa, mientras que para 1999 únicamente un intermediario bancario tenía como su principal fuente de fondos la captación en bolsa.

2.4. Participación de moneda nacional dentro de principal fuente de fondeo:

Al efectuar un análisis general, se aprecia que en un mayor porcentaje de intermediarios (64%, 16 bancos) la captación en colones es menor o igual al 50% en su principal fuente de fondeo. En el resto (36%, 9 bancos) la participación de la moneda nacional es superior al 50%.

Al efectuar un análisis por segmento, se observa que esta poca participación de la moneda nacional es más pronunciada en la banca corporativa en relación con la banca al detalle ya que el promedio del porcentaje asciende a un 43% en la primera contra un 54% de la segunda, con niveles de dispersión relativamente similares en ambas medias.

En la banca al detalle destaca el valor mínimo de un 10% y el máximo de un 100%. En el primer caso llama la atención el hecho de que su principal fuente de fondeo lo constituyen los aportes de capital los cuales se suponen que son realizados en moneda extranjera, lo cual no es muy usual en nuestro medio.

En términos generales, lo que se aprecia es una reducida participación de la moneda nacional dentro de las principales fuentes de captación de los intermediarios bancarios costarricenses.

Este es un resultado importante, ya que a pesar de que los recursos externos no constituyen la fuente más significativa de fondos, la composición de las monedas parece indicar que, en términos de análisis de flujos, los bancos captan un porcentaje significativo de sus fondos en moneda extranjera.

Se nota una fuerte sustitución monetaria en la principal fuente de fondeo de los intermediarios bancarios, lo cual unido a que la segunda fuente la constituyen los recursos externos, indica claramente que los bancos captan un porcentaje significativo de sus fondos en moneda extranjera.

E. Investigación y desarrollo

La importancia que dentro de una industria se brinde a los aspectos que se relacionan con la investigación y desarrollo, el lanzamiento de nuevos productos al mercado, etc., brinda una idea acerca del grado de competencia que se vive dentro de esa industria.

1. Productos innovadores

Como era de esperar, al consultar a los bancos sobre productos innovadores lanzados al mercado, hubo variedad de respuestas, por lo que fue necesario realizar una clasificación de los productos en 5 áreas: banca electrónica, servicios locales, crédito, servicios internacionales y captación.

A través de la encuesta se brindó a los intermediarios la posibilidad de hacer referencia a cuatro productos innovadores lanzados al mercado durante los últimos cinco años, entendiendo por innovador aquel producto o servicio que fue puesto en el mercado por primera vez por ese banco. En la siguiente tabla se muestra la frecuencia de las respuestas.

TABLA N° 43		
SISTEMA BANCARIO NACIONAL		
PRODUCTO INNOVADOR 1995-1999		
	Frecuencia	%
Banca electrónica	5	28
Servicios locales	4	22
Captación	4	22
Crédito	3	17
Servicios internacionales	2	11
Total	18	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Es importante destacar que 7 bancos (28% del total del Sistema Bancario) no indicaron haber introducido ningún producto innovador.

Si bien hay una diversidad de productos que los bancos consideran como innovadores, la banca electrónica y los servicios locales son las categorías en las que más han innovado. Algunos de los productos mencionados dentro de la categoría banca electrónica son: banca electrónica, enlace electrónico, banca remota, cuenta electrónica, tarjeta microchip, entre otros.

La importancia de la banca electrónica como área en la que se han producido mayores innovaciones es el reflejo de la introducción de la tecnología en el sector bancario costarricense.

Al analizar la información disponible por segmentos, resultó más frecuente que los bancos corporativos innoven con banca electrónica, crédito y servicios internacionales. Por su parte, aunque es menos claro, captación y servicios locales son las categorías más frecuentes en la banca al detalle, puesto que aunque las frecuencias absolutas de éstas fueron iguales en los dos segmentos, las frecuencias relativas fueron superiores en la banca al detalle (50% vrs 14%).

Los bancos han tratado de innovar con la introducción de productos de banca electrónica y servicios locales. Los bancos corporativos se han orientado más al área de la banca electrónica, crédito y servicios internacionales. Mientras que la banca al detalle lo hace con productos en las áreas de servicios locales y de captación.

2. Nuevos productos

Con el objetivo de identificar conductas de imitación dentro del mercado, se solicitó además a los bancos que indicaran productos que cada uno ofreció por primera vez durante el quinquenio, aunque no necesariamente fuera innovador dentro del mercado, indicando la fecha aproximada de su introducción. Las respuestas de los intermediarios se clasificaron, de igual forma, en las cinco áreas mencionadas anteriormente, como se muestra en la tabla siguiente.

TABLA N°44 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRODUCTO NUEVO NO INNOVADOR 1995-1999		
	Frecuencia	%
Captación	10	45
Crédito	4	18
Servicios locales	3	14
Servicios Internacionales	3	14
Banca electrónica	2	9
Total	22	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

En este caso, captación sobresale como el área en la cual los bancos incursionaron, resultado que está afectado por el hecho de que en el periodo de estudio se dio la apertura legal a que los bancos privados ofrezcan cuentas corrientes, por lo que este producto fue citado muchas veces. También las tarjetas de débito son otro producto muy mencionado, pues en estos años varios bancos ofrecieron este sistema de captación como una forma de brindar más variedad y mejores servicios a los clientes y así ganar algún grado de diferenciación y participación en el mercado.

Se dio el caso de 3 intermediarios (12% del total); que no indicaron haber lanzado al mercado productos adicionales a los que consideran innovaciones.

La posibilidad que se brindó durante este último quinquenio a los bancos privados para ofrecer el servicio de cuentas corrientes, incentivó a que éstos incursionaran en productos del área de captación.

3.Producto líder

Por lo general en una institución existe un producto que se puede considerar como líder, se preguntó a los bancos cual era este producto con el objetivo de analizar que áreas del mercado son importantes para los intermediarios que constituyan un elemento importante de su estrategia.

TABLA N°45 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRODUCTO LIDER 1999		
	Frecuencia	%
Crédito corporativo	6	24
Crédito	5	20
Garantías	2	8
Banca comercial	2	8
Tarjeta de crédito	1	4
Cuentas corrientes	1	4
Crédito ME	1	4
Crédito personal	1	4
Crédito para vehículos	1	4
Crédito corto plazo	1	4
Manejo efectivo local e internacional	1	4
Hipotecas residenciales	1	4
Captación a la vista	1	4
Captación en ME	1	4
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

El crédito, especialmente el corporativo, sobresale como el producto líder más citado, pero si además consideramos que este comprende banca comercial y tarjeta de crédito se tiene que en el Sistema Bancario Costarricense predomina el crédito como producto líder en el caso de 19 bancos.

Lo anterior es un indicador de que en Costa Rica los bancos siguen desempeñando el papel tradicional de intermediario, dejando de lado las oportunidades que brindaría el enfocar esfuerzos a la prestación de otros servicios.

Esto sugiere que la banca costarricense aún no aprovecha al máximo el nicho que representa la prestación de otros servicios bancarios, el cual fue considerado como una de las principales oportunidades.

Un alto porcentaje de bancos considera que su producto líder es el otorgamiento de crédito. Esto puede ser reflejo de que la intermediación financiera continúa siendo la principal fuente de negocios en la industria bancaria costarricense a pesar de que en los últimos años se ha dado impulso a otros servicios bancarios.

4. Gasto en investigación y desarrollo

Es de esperar que una entidad que dedique un porcentaje mayor de sus gastos al rubro de investigación y desarrollo, tanto de nuevos productos como de mercados, muestre un mayor dinamismo dentro de la industria. Este mayor dinamismo puede manifestarse no solo a través de innovaciones de productos sino en el uso de tecnología. La siguiente tabla muestra un resumen del comportamiento de este rubro dentro del Sistema Bancario Costarricense, como porcentaje del gasto total anual de cada uno de los bancos.

TABLA N°46 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PORCENTAJE DE GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y MERCADOS¹				
	1995		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 0 a menos de 5%	18	78	18	72
De 5 a menos de 10%	4	17	2	8
De 10 a menos de 15%	1	4	4	16
Más de 15%	0	0	1	4
Total	23	100	25	100

¹Como porcentaje del gasto total anual de cada banco.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

La mayoría de los bancos (18 ó sea el 72%) se encuentran en 1999 en la categoría más baja de gasto (de 0 a menos de 5%), no se puede saber cuantos de éstos no gastan nada en este rubro. Se observa un pequeño aumento en el número de bancos que gastan de 10% a menos de 15% en investigación y desarrollo pues pasa de 1 a 4 entre 1995 y 1999, a la vez que la categoría de 5% a menos de 10% se reduce de 4 a 2 en el mismo periodo. También en 1999 un banco manifiesta que gasta más del 15% en este concepto, lo que no ocurría en el 95.

En general parece que el gasto en investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados no ha estado dentro de las prioridades de los banqueros costarricenses. Pero en años más recientes algunos bancos están empezando a dar más importancia a este aspecto.

Comparando estas respuestas con las que se refieren al producto innovador, no se encuentra relación entre el gasto en investigación y desarrollo y la introducción de productos innovadores.

Parece que, en general, el gasto en investigación y desarrollo no se traduce en la generación de nuevos productos.

El gasto en investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados no ha estado dentro de las prioridades de los banqueros costarricenses, pero en años más recientes algunos bancos están empezando a otorgarle mayor importancia.

F.Competencia y Benchmarking

1.Estrategia de competencia

Una vez identificadas las fuerzas que mueven la competencia, se procederá a analizar las estrategias adoptadas por los bancos para hacerle frente.

Al consultarles a los bancos acerca de cuál de las tres estrategias genéricas de competencia emplean para buscar y conservar una posición en el mercado, se obtuvo que la estrategia de competencia que más bancos mencionan tener es la diferenciación de producto con 18 bancos (72%). La diferenciación de producto puede enfocarse ya sea a toda la industria o bien a un sector específico de ésta. La diferenciación consiste en crear algo que sea percibido como único en el mercado, ya sea con tecnología, servicio al cliente, cobertura geográfica, etc.

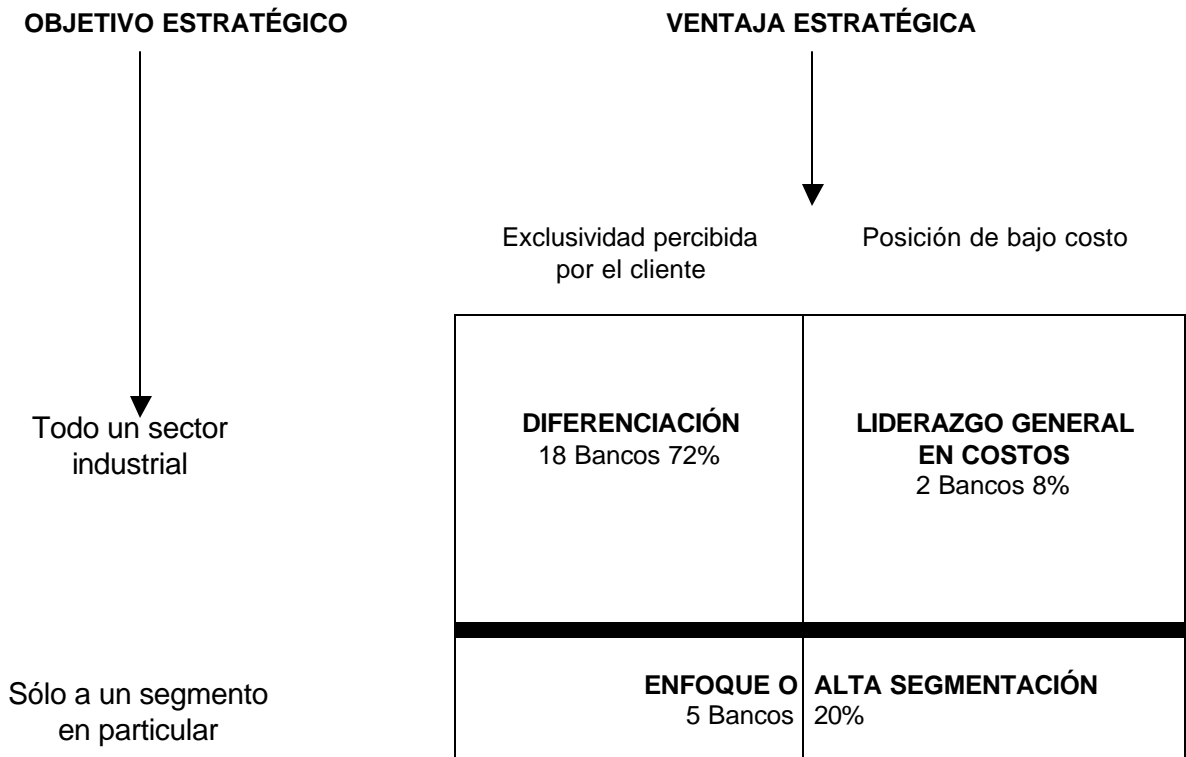
TABLA N°47 SISTEMA BANCARIO NACIONAL ESTRATEGIA DE COMPETENCIA		
	Frecuencia	%
Diferenciación producto	18	72
Alta segmentación	5	20
Liderazgo en costos	2	8
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Por segmentos no existen diferencias importantes en cuanto a la estrategia, a excepción de que en el segmento de banca al detalle ningún banco manifiesta poseer una estrategia de liderazgo en costos. Esto se comprueba al observar la prueba χ^2 que no permite rechazar la hipótesis de que la estrategia de competencia y el segmento de banca son independientes.

En la Figura 3 se incluye un resumen de la información obtenida en este apartado, junto con el tipo de objetivo estratégico (todo el sector o un segmento en particular) y la ventaja estratégica (exclusividad percibida por el cliente o posición de bajo costo) adoptadas por cada uno de los bancos al establecer su estrategia genérica de competencia, según el enfoque de Porter (1997).

DIAGRAMA 6: LAS TRES ESTRATÉGIAS GENERICAS



En lo que se refiere a la aplicación de pruebas estadísticas para medir la significancia de la relación entre diversas variables con la estrategia de competencia que usan los bancos, se esperarían relaciones significativas entre ésta y las variables FODA²⁹, ya que estas determinan el tipo de empresa que cada banco es y el entorno en el cual se desempeña, estos a su vez deberían determinar que estrategia utilizar. También se esperaría fuerte asociación entre las estrategias de competencia y las estrategias de mercadeo, pues esta última depende de la primera.

No obstante, solo tres relaciones resultaron significativas, ellas son estrategia de competencia vrs principal debilidad para competir en el mercado, estrategia de competencia vrs principal amenaza en el mercado bancario y estrategia de competencia vrs razón de gastos en publicidad a los gastos generales.

²⁹ FODA se refiere a fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Al analizar la relación entre principal debilidad y estrategia de competencia, se encuentra que aquellos bancos que indicaron tener desventaja en recursos financieros tienden a usar una estrategia de diferenciación de producto. Esta relación podría deberse a que al tener que pagar costos financieros mayores también se ven forzados a cobrar intereses ligeramente más altos, lo cual aleja a los clientes. Para tratar de compensar esta pérdida de clientes los bancos se verían inclinados a buscar la forma de diferenciar su producto.

Los bancos que indicaron poseer desventaja en su prestigio e imagen emplean diferenciación de producto como su estrategia de competencia, esta relación no se esperaba, puesto que una buena imagen es un factor fundamental para lograr diferenciar el producto.

Los bancos que indicaron desventaja en recurso tecnológico se inclinan por usar como estrategias de competencia el liderazgo en costos o la diferenciación de productos. Estas relaciones también son contradictorias puesto que el contar con una excelente tecnología de manejo de información debería ser un factor influyente para ofrecer costos más bajos y, también es una forma importante de diferenciar el producto.

La situación en lo relativo a principal amenaza y estrategia de competencia muestra que aquellos bancos que indicaron como amenaza la entrada de nuevos competidores, el efecto contagio de crisis internacionales y la mayor rivalidad y competencia se inclinaron mayoritariamente por usar diferenciación de producto.

La selección de diferenciación de productos, por parte de aquellos bancos que ven como amenazas a la entrada de nuevos competidores y la mayor competencia y rivalidad, es un resultado que se puede esperar, ya que la diferenciación al ser considerada como una de las principales barreras de entrada, los protege de los nuevos competidores. Por otra parte es bien sabido que la diferenciación es una forma de limitar la competencia. En cuanto a los bancos que ven como amenaza la posibilidad de crisis financieras internacionales y que usan una estrategia de diferenciación de productos, no hay razones teóricas para que esta relación ocurra, ya que es muy poco lo que un banco en forma aislada puede hacer para protegerse de estos eventos, excepto mantener reservas de liquidez probablemente excesivas en condiciones normales.

La última de las relaciones significativas, muestra una asociación entre el coeficiente gasto en publicidad/gastos generales y la estrategia de competencia, se observa que los bancos que emplean la estrategia de diferenciación de producto tienden a mostrar un mayor gasto en publicidad. Este resultado confirma lo que teóricamente se espera, que los gastos en publicidad se usan con el propósito de diferenciarse de la competencia.

La principal estrategia de competencia aplicada por los bancos es la diferenciación de los productos y no parecen existir diferencias en este resultado entre los segmentos de banca corporativa y al detalle.

2. Estrategia de mercadeo

TABLA N°48				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL				
PRINCIPAL ESTRATEGIA DE MERCADEO				
ESTRATEGIA	1995-1998		1999	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Servicio al cliente	15	60	12	48
Servicios Integrados	3	12	7	28
Innovación	3	12	4	16
Precios	2	8	1	4
Publicidad	1	4	0	0
Otro	0	0	1	4
Total	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

La principal estrategia de mercadeo que se menciona, tanto en el periodo 1995-1998 como en el año 1999, es el servicio al cliente con 15 (60%) y 12 bancos (48%) respectivamente. Le siguen servicios integrados e innovación con porcentajes menores.

En 1999 los servicios integrados ganan importancia, pues pasan de representar un 12% de los bancos en 1995-1998 a un 28% en 1999. Esto se puede considerar como una estrategia para mantener al cliente cautivo, al ofrecerle todos los servicios que este requiere en la propia institución, de manera que este se ve forzado por sus propias necesidades y por la conveniencia a realizar todas sus transacciones financieras en un mismo banco.

En general el servicio al cliente ha sido la principal estrategia de mercadeo utilizada por la mayoría de los bancos desde 1995 a la fecha. Si se parte del hecho de que los servicios integrados y el servicio al cliente son complementarios, el porcentaje de bancos preocupados por dar variedad y calidad en sus servicios se incrementa.

Por segmentos la principal estrategia de mercadeo tiene el mismo patrón que para el sistema, la única diferencia es que en el segmento de banca al detalle ningún banco dice tener una estrategia de precios.

Al analizar el vínculo entre la estrategia de competencia y la estrategia de mercadeo se observa que los bancos que siguen una estrategia de liderazgo en costos se inclinan por usar precios e innovación como estrategias de mercadeo. La primera de estas relaciones es esperada pues un banco de bajos costos puede ofrecer precios más favorables, mientras que la segunda se entendería en el sentido de que un banco que busque innovar lo hace con el propósito de reducir sus costos en el futuro, de esta manera refuerza su estrategia.

Los bancos que emplean diferenciación de productos se inclinan por usar servicio al cliente, servicios integrados e innovación como estrategias de competencia. Estas relaciones tienen mucho sentido lógico, pues estas tres estrategias de mercadeo son formas de lograr diferenciar los productos.

Los bancos que siguen una estrategia de alta segmentación se inclinan por usar servicio al cliente y servicios integrados. Estos bancos enfocados en sectores particulares deben preocuparse por los servicios que dan a sus clientes si quieren que la focalización sea efectiva, por esta razón ésta es una relación con mucho sentido.

En general, el servicio al cliente ha sido la estrategia de mercadeo usada por la mayoría de los bancos desde 1995 a la fecha. Si se parte del hecho de que los servicios integrados y el servicio al cliente son complementarios, el porcentaje de bancos preocupados por dar variedad y calidad en sus servicios se incrementa.

3. Diferenciación de productos

Los bancos incorporan, o al menos tratan de incorporar, características especiales en sus productos o servicios que les den algún grado de diferenciación sobre los competidores y de esta manera limitar la competencia que enfrentan. Identificar cuáles son esas características que, en opinión de los bancos, diferencian su producto es importante para ver estrategias de competencia. La tabla siguiente resume los resultados en torno al aspecto de la diferenciación.

TABLA N°49 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS						
	Sistema bancario		Corporativos		Al detalle	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Atención	12	48	8	47	4	50
Calidad	4	16	4	24	0	0
Rapidez	3	12	3	18	0	0
Precio	2	8	1	6	1	12.5
Paquete de servicios	2	8	0	0	2	25
Otro	2	8	1	6	1	12.5
Total	25	100	17	100	8	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

La atención personalizada con el 48% de los bancos (12) se constituye en la principal característica que usan los bancos para diferenciar el producto que ofrecen de los del resto de la industria bancaria. Dentro de estos 12 bancos, 8 son corporativos y 4 son al detalle.

El segundo factor en importancia es la calidad del servicio (16%) y la rapidez (12%), estas últimas características fueron citadas únicamente por el segmento corporativo.

En general se percibe en los bancos una preocupación por dar buen servicio a los clientes (mediante atención, calidad, rapidez, etc.) como manera de diferenciar sus productos y ganar participación de mercado.

Por segmentos se observa una diferencia que es importante mencionar y es que mientras la calidad y la rapidez son mecanismos de diferenciación usados únicamente por bancos corporativos, el paquete de servicios es utilizado en forma exclusiva por la banca al detalle.

Combinando las respuestas a esta pregunta con las que se refieren a las estrategias de competencia y de mercadeo, se concluye que la mayoría de bancos costarricenses enfocan sus esfuerzos a diferenciarse de los demás mediante la prestación de servicios con una atención esmerada, tanto en buen trato como en calidad y rapidez.

En general, la atención personalizada se constituye en la principal característica que utilizan los bancos para diferenciar el producto que ofrecen en relación con los del resto de la industria. Mientras que la calidad y la rapidez son mecanismos de diferenciación utilizados únicamente por bancos corporativos, el paquete de servicios es utilizado en forma exclusiva por la banca al detalle.

4. Bancos similares

Los bancos del sistema fueron consultados acerca de cuáles entidades consideran que son similares a su institución. A partir de la información brindada existe un problema al efectuar clasificaciones de los bancos con base en la percepción de cada uno de los bancos acerca de cuáles otras instituciones son similares a la suya, pues no hay transitividad en las respuestas, es decir mientras un banco manifiesta ser similar a determinados bancos, éstos por su parte se consideran similares a otros, resultando en círculos no cerrados que pueden generar diferentes agrupaciones de acuerdo al criterio de quien clasifica.

No obstante lo anterior, y con base en las respuestas recibidas, se hizo la siguiente agrupación:

TABLA N°50						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
AGRUPACIÓN DE LOS BANCOS DE ACUERDO CON PERCEPCION DE SIMILITUD						
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7
Interfin Banex San José Scotiabank	Nacional Costa Rica	BCT Citibank BICSA Bancentro	Popular Bancrecen BCAC	BFA Improsa Comercio Finadesa Promérica Istmo Metropolitano Uno	Elca Solidario Bantec	Cathay

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Estas agrupaciones se pueden interpretar como subsegmentos de competencia o submercados dentro del sistema bancario, unos más claros que otros. Por ejemplo el grupo conformado por Interfín, San José y Banex está claramente definido no solo porque estos bancos se mencionaron recíprocamente como similares, sino también porque dado sus niveles de activos, saldo de crédito, y el segmento en el que operan, pueden conformar entre sí un grupo homogéneo. Iguales consideraciones se pueden establecer para el caso de los bancos Nacional y Costa Rica³⁰.

Los submercados que indica la anterior clasificación, no debe pensarse que coexisten en forma aislada sino que la operatividad dentro del sistema bancario implica fuertes interrelaciones y competencia entre los grupos. Si se analiza con un poco más de detalle esta clasificación, pueden identificarse algunas de estas interrelaciones que pueden estar presentes en el accionar de las entidades bancarias costarricenses.

Por ejemplo, en los Grupos 1 y 2 se encuentran los bancos más grandes y los considerados como puntos de referencia en el mercado.

En los Grupos 2 y 4 se ubican los bancos que proporcionan una mayor cobertura de servicios, en especial en lo que se refiere a la banca al detalle.

Los Grupos 3 y 5 están constituidos principalmente por bancos corporativos. A su vez, los bancos de estos dos grupos pueden tomar como punto de referencia para establecer su estrategia a los bancos corporativos privados más grandes que se encuentran en el Grupo 1.

Cada una de las relaciones anteriores³¹ implica un submercado o focos de competencia en el que confluyen todas aquellas acciones que se implementen para alcanzar los objetivos de una estrategia específica.

De acuerdo con la percepción de las instituciones bancarias acerca de bancos similares, es posible identificar al menos siete submercados, cada uno de ellos conformado por bancos con características similares, lo cual define focos de competencia. Además, algunos de estos submercados podrían presentar fuertes interrelaciones de competencia entre sí.

³⁰ Debe recordarse que la inclusión de cada uno de los bancos dentro de los siete submercados, respondió al criterio de similitud entre las instituciones según la percepción de cada una de ellas de acuerdo con la naturaleza del negocio y los nichos que atienden. Esto es, la agrupación no obedeció a la utilización de ningún criterio cuantitativo a partir de los resultados de la operatividad de los bancos (nivel de activos, crédito, ingresos, captación, etc) por lo que, el realizar comparaciones entre las instituciones basándose en estos últimos criterios no tendría mucha validez ya que la agrupación de submercados que aquí se quiere destacar, obedece a una percepción muy particular de los bancos en relación con el nivel de competencia dentro del sistema bancario costarricense.

³¹ Obviamente, esta enumeración no es exhaustiva y pueden existir muchas interrelaciones adicionales en función no sólo del segmento de banca en particular sino también del tipo de estrategia de competencia o de mercadeo que estén implementando las instituciones bancarias. Incluso puede llegar a depender de una coyuntura macroeconómica en particular.

5.Principal competidor

Toda empresa que actúe en un mercado de competencia imperfecta (excepto un monopolio) se enfrenta con competidores cercanos, que son los que le afectan más con sus acciones, lo cual define focos de competencia intensa entre esos agentes. Es importante localizar esos competidores cercanos en una industria para hacerse una idea de la estructura competitiva predominante.

La respuesta dada por los bancos a la pregunta sobre cuál es su principal competidor, se presenta en la tabla siguiente.

TABLA N°51 SISTEMA BANCARIO NACIONAL FRECUENCIA DE LA RESPUESTA PRINCIPAL COMPETIDOR			
	Frecuencia	Citados por	%
Interfín	4	S62, S97, S99 y P94	17
Costa Rica	4	S56, S76, S78 y R93	17
Nacional	3	S68, S65 y P47	13
Banex	3	P33, S45 y S85	13
Elca	2	P70 y Q44	8
BFA	2	Q52 y R79	8
Improsa	2	R60 y R64	8
BCT	1	Q91	4
San José	1	S71	4
Popular	1	Q80	4
Promérica	1	R48	4
Total	24		100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Ante la pregunta cuál banco considera como su principal competidor, Interfín y Banco de Costa Rica fueron los más citados con 4 cada uno, seguidos del Nacional y Banex con 3 cada uno y en un tercer lugar están Elca, BFA e Improsa con 2 cada uno, y finalmente BCT, San José, Popular y Promérica con 1 mención cada uno.

Se puede decir que estos bancos ejercen cierto liderazgo en algún sector o segmento, principalmente los 4 primeros, puesto que son vistos por los demás como la competencia más fuerte y son puntos de referencia para otros bancos del sistema.

Al observar las respuestas a esta pregunta por segmentos sobresale el hecho de que, a excepción del Banco Popular, los bancos al detalle no son mencionados. También llama la atención que los bancos Elca y Nacional, tienen una mayor frecuencia como principal competidor en el segmento al detalle siendo bancos corporativos. Esto podría ser una nueva evidencia que confirme la tendencia actual de la banca de efectuar una "especialización mixta" en donde se combina el negocio corporativo y al detalle, ya que sólo en un caso un banco al detalle menciona como principal competidor a un banco del mismo segmento³².

³² Excepción de esta regla son los Bancos Nacional y Costa Rica que expresaron tener una especialización corporativa pero que cuentan con una sólida y amplia cobertura de banca al detalle. Estos bancos fueron mencionados como principal competidores en 7 oportunidades tanto por bancos corporativos como al detalle.

De acuerdo con la frecuencia de las respuestas sobre principal competidor, se identifican cuatro bancos que se pueden considerar como líderes o puntos de referencia para la competencia: Interfín, Costa Rica, Nacional y Banex, los cuales pertenecen al segmento corporativo.

6.Referencia para el benchmarking

El principal punto de referencia para el benchmarking que indican los bancos son los bancos similares con una frecuencia de 9 (36%). Llama la atención que sólo 3 bancos hacen su benchmarking con bancos regionales y uno que lo hace con bancos internacionales.

	Frecuencia	%
Bancos similares	9	36
Bancos privados	4	16
Todo el sistema	4	16
Bancos regionales	3	12
Principal competidor	2	8
Bancos estatales	2	8
Bancos internacionales	1	4
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Dada la baja frecuencia de bancos que se comparan con bancos regionales, se puede decir que en Costa Rica la regionalización no tiene un papel preponderante a la hora de diseñar una estrategia. Este es un punto importante si se toma en cuenta que a la hora de identificar las principales amenazas, los bancos mencionaron la entrada de competidores internacionales, lo cual debería dar sustento para efectuar un seguimiento de aquellos bancos que se pueden considerar líderes en la región, y en algunos casos tomarlos como punto de referencia.

Algunos bancos realizan su benchmarking con todo el sistema, esto parece no tener lógica desde el punto de vista de que sirva como base para delinear una estrategia, ya que existen muchos submercados y varias estrategias de competencia y de mercadeo.

El principal punto de referencia para establecer el benchmarking son los bancos similares, destaca también la escasa mención de bancos regionales o internacionales para efectuar bases de comparación en el sistema bancario nacional.

7.Principal aspecto de referencia para el benchmarking

El aspecto de referencia para el benchmarking más citado fue el rendimiento sobre el patrimonio, seguido de la participación de mercado.

Por segmentos sobresale el hecho, de que los bancos corporativos mayoritariamente manifiestan que el rendimiento sobre el patrimonio es el principal aspecto que toman en cuenta para realizar su benchmarking, mientras que los bancos al detalle principalmente usan la participación de mercado respecto al crédito total.

TABLA N°53		
SISTEMA BANCARIO NACIONAL		
PRINCIPAL ASPECTO DE REFERENCIA PARA EL BENCHMARKING		
Aspectos	Frecuencia	%
Rendimiento sobre el patrimonio	9	36
Participación de mercado	6	24
Rendimiento sobre activos	4	16
Crecimiento en utilidades	1	4
Otro	5	20
Total	25	100

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

De los nueve bancos que indicaron utilizar de benchmarking el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) ocho se ubican en los primeros lugares del ranqueo³³, entre las posiciones 2 a la 12, lo cual es consistente con lo que indican las gerencias de los bancos sobre su benchmarking.

TABLA N°54		
SISTEMA BANCARIO NACIONAL		
BANCOS QUE INDICARON UTILIZAR DE BENCHMARKING EL ROE		
Y SU POSICION EN RANQUEO DE ACUERDO CON DICHO INDICADOR		
	ROE promedio (en diciembre 1999)	Ranqueo según ROE
S97	25.19%	2
P33	21.7%	3
Q91	15.8%	5
S56	11.9%	8
S45	13.7%	7
R93	10.2%	12
R60	11.0%	10
R64	10.0%	14
P47	2.0%	19

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros provenientes de la SUGEF.

³³ Este ranqueo corresponde a una clasificación de los bancos de acuerdo con el nivel promedio del ROE para el período enero-setiembre 1999. Dicha clasificación se realizó con el objetivo de tener un indicador adicional de comparación en relación con los datos proporcionados por los bancos en la encuesta en el área del principal parámetro utilizado para establecer un benchmarking.

El principal aspecto utilizado para efectuar la referencia de benchmarking es el rendimiento sobre el patrimonio (ROE). Además, cuando dicho resultado se le compara con un ranqueo de la banca comercial de acuerdo con dicho indicador, los resultados son consistentes en términos de que la mayor parte de los doce bancos más rentables utilizan al ROE como punto de comparación.

G.Fijación de Precios

El objetivo de esta sección es conocer cuáles son los principales factores que consideran los intermediarios financieros para la fijación de las tasas de interés activas y pasivas, tanto en moneda nacional como extranjera.

La información será analizada en función del segmento de mercado al cual se orientan los bancos, así como a nivel de todo el sistema bancario nacional.

1.Parámetros para determinar la tasa de interés pasiva

Según criterio de los consultados a nivel de sistema y segmento, el principal parámetro que consideran para determinar la tasa pasiva, tanto en moneda nacional como extranjera es el comportamiento de un grupo de bancos similares, obedeciendo a un criterio de observación e imitación. Este principal parámetro está respaldado por la opinión de más del 50% de los banqueros con excepción del segmento al detalle (38%), tal y como se observa en la siguiente tabla.

Lo anterior se considera como un seguimiento estricto a un grupo de bancos que son considerados líderes dentro del mercado local, a la hora de fijar las tasas pasivas según moneda por parte de cada banco.

Parámetros ¹	Moneda Nacional						Moneda Extranjera					
	SBN		Corp.		Detalle		SBN		Corp.		Detalle	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Grupo de bancos	14	56	10	59	4	50	13	52	10	59	3	38
Banco competidor	4	16	1	16	3	38	3	12	1	6	2	25
Tasa de subasta	2	8	2	11								
Tasas internacionales							3	12	3	17		
Tasa básica pasiva	1	4			1	12						
Estructura de costos	2	8	2	11			3	12	2	11	1	12
Rentabilidad esperada	2	8	2	11			1	4	1	6		
Otro							2	8			2	25

¹También se consideró la inflación y el tipo de cambio pero al no ser mencionado por ninguno de los consultados se excluyeron de la tabla.

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

El 100% de los banqueros no considera dentro de sus principales parámetros la inflación y el tipo de cambio, lo cual podría estar asociado con un alto porcentaje de las operaciones pasivas en dólares, pues a junio de 1999 el 53% de los pasivos totales del sistema bancario estaban dolarizados.

Como segundo indicador de referencia para establecer la tasa de interés en moneda nacional utilizan principalmente la tasa de subasta de títulos del Banco Central y Ministerio de Hacienda, con excepción de la banca al detalle que no se sabe con certeza que segundo parámetro utiliza, pues señalan tres indicadores con un 25% de respaldo cada uno de ellos: comportamiento de grupo de bancos, tasa básica y estructura de costos (ver siguiente tabla).

TABLA N°56 SISTEMA BANCARIO NACIONAL SEGUNDO PARAMETRO PARA DETERMINAR LA TASA DE INTERES PASIVA SEGÚN SEGMENTO DE BANCA Y CLASE DE MONEDA												
Parámetros	Moneda Nacional						Moneda Extranjera					
	SBN		Corp.		Detalle		SBN		Corp.		Detalle	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Tasa de subasta	8	32	7	41	1	12						
Tasas internacionales	1	4	1	6			9	36	6	35	3	38
Estructura de costos	6	24	4	24	2	25	4	16	3	18	1	12
Grupo de bancos	3	12	1	6	2	25	8	16	2	12	2	25
Tasa básica pasiva	3	12	1	6	2	25	1	4			1	12
Rentabilidad esperada	1	4	1	6			3	12	3	18		
Inflación	1	4			1	12						
Otro	2	8	1	6			4	16	3	18	1	12

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

El hecho de que los bancos consideren en segundo lugar la tasa de subasta para establecer la tasa de interés pasiva es consistente con los resultados de una investigación previa,³⁴ la que concluye en términos generales que la tasa del Banco Central sirve de guía al sistema financiero, sin embargo esta relación se ha visto debilitada a partir de la introducción del Mecanismo de Subasta Conjunta.

Por otro lado, un 50% de los bancos que manifestaron que la tasa de subasta es un parámetro que consideran al fijar su tasa de interés pasiva, evidencian un grado de reacción de su riesgo de liquidez alto ante cambios en esta tasa³⁵.

En cuanto al segundo parámetro utilizado para fijar la tasa pasiva en moneda extranjera se consideró por los banqueros, tanto a nivel de sistema como de segmento, el comportamiento de las tasas de interés en los mercados internacionales, respaldado por la opinión de más de un 35% de los consultados.

A nivel general podríamos hablar de consistencia en los parámetros utilizados al fijar las tasas de interés pasivas ya que, en la mayoría de los casos, citan prácticamente los mismos indicadores a nivel de sistema como de segmento.

³⁴ Véase, Villalobos, Torres y Madrigal (1999).

³⁵ Véase, Durán, Montero, Muñoz y Mayorga (1999). GBF-43-99.

Los principales parámetros para establecer las tasas de interés pasivas en moneda nacional son el comportamiento de un grupo de bancos y la tasa de subasta del Banco Central. En moneda extranjera los criterios son el comportamiento de un grupo de bancos líderes y la evolución de las tasas de interés internacionales.

2. Parámetros para determinar la tasa de interés activa

Los consultados a nivel de sistema bancario y segmento corporativo, consideran como principal parámetro para fijar la tasa de interés activa, tanto en moneda nacional como extranjera, la estructura de costos, pero con niveles de percepción diferentes, según se aprecia en las siguientes dos tablas.

Con respecto a la banca al detalle, además de citar la estructura de costos como primer parámetro, también consideró el principal banco competidor y el comportamiento de un grupo de bancos con características similares, con un 25% de participación cada uno de ellos. Lo anterior indica que la banca al detalle toma menos en cuenta la estructura de costos para fijar la tasa de interés con respecto al segmento corporativo y el sistema bancario.

Parámetros	Moneda Nacional						Moneda Extranjera					
	SBN		Corp.		Detalle		SBN		Corp.		Detalle	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Estructura de costos	9	36	7	41	2	25	10	40	8	47	2	25
Grupo de bancos	6	24	4	24	2	25	6	24	4	24	2	25
Princ. Banco competidor	4	16	2	12	2	25	3	12	1	6	2	25
Tasas pasivas locales	4	16	3	18	1	12						
Tasas internacionales							3	12	3	17	1	12
Otros	2	8	1	6	1	12	2	8	1	6	1	12

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

Parámetros	Moneda Nacional						Moneda Extranjera					
	SBN		Corp.		Detalle		SBN		Corp.		Detalle	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Grupo de bancos	10	40	6	35	4	50	7	28	4	24	3	38
Estructura de costos	8	32	5	29	3	37	5	20	4	24	1	12
Princ. Banco competidor	1	4	1	6			1	4	1	6		
Tasas pasivas locales	4	16	3	18	1	12	3	12	2	11	1	12
Tasas internacionales							6	24	4	24	2	25
Otros	2	8	2	11			3	12	2	11	1	12

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuesta.

El segundo principal parámetro para determinar la tasa de interés en colones y dólares, tanto a nivel de sistema como de segmento, es el comportamiento de un grupo de bancos.

En cuanto al segmento corporativo, en lo que respecta a moneda extranjera, el criterio quedó igualado (24%) en tres indicadores, a saber: comportamiento de grupo de bancos, estructura de costos y evolución de las tasas internacionales.

Los indicadores para fijar la tasa de interés activa, tanto en moneda nacional como extranjera es la estructura de costos y el comportamiento de un grupo de bancos.

De acuerdo con la información facilitada por los intermediarios financieros, fue posible efectuar al menos cuatro clasificaciones diferentes de las entidades bancarias costarricenses. En función de: i) principal segmento al que orientan sus productos, ii) submercados o focos de competencia, iii) estrategia competitiva empleada, y iv) percepción sobre el grado de rivalidad dentro del sistema.

A pesar de que las clasificaciones parten de diferentes aspectos, existe consistencia entre ellas en algunos aspectos. La de submercados efectivamente constituye una división de la clasificación por segmentos, de forma que en cada uno de los focos de competencia definido no se mezclan bancos que hayan manifestado orientación de mercado diferente entre sí, a excepción de tres bancos. En cuanto a la clasificación por estrategia de competencia, se tiene que a excepción del banco Cathay, solo bancos corporativos se identifican con una estrategia que no es la diferenciación de producto, de forma que en esta última subdivisión se mezclan bancos que manifestaron orientaciones de mercado diferentes. Lo mismo sucede con la última clasificación, en la cual los bancos de orientaciones diferentes se agrupan en función de su percepción de rivalidad.

En la siguiente sección tratará de identificarse si se presenta alguna relación entre los aspectos anteriores y el desempeño de las entidades del sistema bancario costarricense.

VII. CONSIDERACIONES SOBRE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA³⁶

En la sección anterior se obtuvieron algunas conclusiones acerca de aspectos de comportamiento estratégico dentro de la industria bancaria costarricense a partir de la información proveniente de la encuesta de opinión aplicada a los gerentes de entidades bancarias. Ahora bien, para tener un panorama que permita completar el diagnóstico de la industria, objetivo central de este proyecto de investigación, se realizan algunas consideraciones acerca de qué implicaciones tienen estos aspectos estratégicos sobre el desempeño de los participantes en la industria.

³⁶ La información estadística sobre rentabilidad y algunos indicadores de eficiencia que se analizan en esta sección, se tomaron de los boletines trimestrales de la SUGEF.

Para facilitar este análisis, en primer lugar se realiza un estudio de la tendencia que se presenta en las utilidades y los indicadores de rentabilidad de las entidades bancarias costarricenses durante los últimos tres años, además se efectúa una comparación a nivel internacional de las tasas de rendimiento. Posteriormente se trata de identificar si existe relación entre variables indicadoras de desempeño y aspectos estratégicos.

A.Rentabilidad del Sistema Bancario Nacional durante 1997-1999

1.A nivel nacional

Luego de una caída de un 3.0% en el nivel total de las utilidades del Sistema Bancario Nacional en 1998, estas crecieron un 67% en 1999 (Véase tabla N°59). En términos generales, ninguna institución bancaria reportó pérdidas en el período 1997-1999 aunque destaca el bajo nivel de utilidades obtenido por el Banco Solidario en 1999 (un millón y medio de colones).

Al igual que ha sucedido al analizar algunos otros aspectos de la estructura del sistema bancario costarricense, cuando se observa la generación de utilidades por institución destaca la fuerte concentración de estas en unos pocos bancos. Las cinco instituciones que más utilidades generaron en el período 1997-1999 acaparan más de un 80% de las utilidades totales del sistema bancario³⁷ y los réditos del banco que ocupa el primer lugar en este concepto (Banco de Costa Rica) representan casi la mitad de las utilidades totales.

³⁷ Dicho porcentaje fue de un 82% en 1997, 78% en 1998 y nuevamente un 82% en 1999.

TABLA N°59 UTILIDADES DE LOS BANCOS PARA 1997, 1998 Y 1999 Millones de colones (Ranqueo con respecto al total de bancos analizados)										
SEGMENTO	AT ¹	CT ²	UTILIDADES						% VARIACIÓN	
			1997		1998		1999		1998	1999
Corporativo										
Nacional	1	1	4,011,276	1	4,300,174	1	3,443,027	2	7.20	-19.93
Costa Rica	2	2	3,088,579	3	2,858,789	2	12,441,737	1	-7.44	335.21
Interfin	5	4	672,214	5	921,543	5	1,398,455	4	37.09	51.75
San José	6	6	644,146	6	1,218,720	4	1,273,024	6	89.20	4.46
Banex	7	5	335,920	8	656,094	6	1,391,288	5	95.31	112.06
Comercio	8	10	90,819	18	187,866	11	80,137	19	106.86	-57.34
BFA	9	8	123,428	13	216,906	10	256,742	11	75.73	18.37
Bicsa	10	12	347,264	7	430,705	7	296,442	9	24.03	-31.17
Elca	12	14	29,767	21	151,650	14	158,568	14	409.46	4.56
Improsa	13	11	203,843	10	253,967	9	268,460	10	24.59	5.71
BCT	14	15	238,214	9	395,733	8	396,316	8	66.12	0.15
Citibank	15	13	93,702	16	83,836	19	235,019	12	-10.53	180.33
Metropolitano	16	20	91,756	17	94,083	18	102,062	18	2.54	8.48
Bancentro	17	21	98,695	15	126,292	15	165,604	13	27.96	31.13
Promérica	18	16	81,183	19	171,156	12	156,426	15	110.83	-8.61
Finadesa	19	17	162,031	11	158,141	13	147,647	17	-2.40	-6.64
Istmo	22	18	7,899	23	60,949	20	77,497	20	671.60	27.15
Total			10,320,736		12,286,604		22,288,451			
Promedio			607,102		722,741		1,311,085		102	39
Personal										
Popular	3	3	3,670,020	2	2,615,158	3	2,246,622	3	-28.74	-14.09
BCAC	4	7	1,511,139	4	50,684	21	811,348	7	-96.65	1,500.80
Scotiabank	11	9	140,269	12	120,133	16	32,062	23	-14.36	-73.31
Uno	20	19	119,685	14	98,997	17	149,946	16	-17.29	51.47
Bancrecen	21	22	32,985	20	17,564	25	27,672	24	-46.75	57.55
Cathay	23	24			24,061	24	32,733	22		36.04
Bantec	24	23	26,969	22	47,529	22	36,070	21	76.24	-24.11
Solidario	25	25	6,829	24	39,521	23	1,584	25	478.72	-95.99
Total			5,507,896		3,013,647		3,338,037			
Promedio			786,842		376,706		417,255		50.17	179.79
Promedio total			633,145		612,010		1,025,060		86.64	83.76
Desviación estándar			1,166,887		1,071,168		2,518,156		179	307

¹ Se refiere al ranqueo de los bancos comerciales en relación con el activo total.

² Se refiere al ranqueo de los bancos comerciales en relación con el crédito total.

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF.

Notas: Los números a la derecha de las utilidades señalan el ranqueo de utilidades para el total de bancos analizados.

A nivel particular, destacan las significativas tasas de crecimiento de las utilidades en los Bancos Crédito Agrícola, de Costa Rica, Citibank y Banex.

A nivel de segmento de banca, destaca el sector corporativo que durante el período bajo estudio concentra un porcentaje cada vez mayor de las utilidades totales del sistema bancario³⁸.

En la tabla N°60 se muestran los tres indicadores de rentabilidad seleccionados para el análisis (ROE, ROA y ROAF) en el período 1997-1999 para cada una de las instituciones bancarias costarricenses clasificadas según su principal segmento de orientación³⁹.

El principal resultado que se extrae de dicho arreglo es una ligera tendencia a la disminución de los niveles de rentabilidad promedio del sistema bancario nacional durante el período mencionado. En lo que se refiere al nivel de utilidad sobre el patrimonio (ROE) su nivel promedio para todo el sistema bancario pasó de un 13.3% en 1997 a un 11.32% en 1998 y un 10.71% en 1999⁴⁰.

Los rendimientos de 1997 y 1999 fueron levemente superiores a los niveles de inflación y en 1998 el rendimiento real fue negativo, lo cual evidencia un deterioro en la rentabilidad real del Sistema Bancario Nacional.⁴¹

El nivel de dispersión de los datos del ROE respecto al promedio es relativamente alto lo que indica heterogeneidad entre las instituciones bancarias.⁴²

³⁸ Estos porcentajes fueron de un 65% en 1997, 80% en 1998 y 87% en 1999.

³⁹ El ROE se define como una razón de rentabilidad que mide el rendimiento o la utilidad obtenida por cada colón de patrimonio o de aporte de los socios. El indicador se obtiene de la siguiente forma: Utilidad del período / Saldo promedio del patrimonio total. En el caso del año 1999, por ejemplo, el indicador se obtiene dividiendo la utilidad total de dicho año sobre el patrimonio promedio de cada institución, calculado a partir de los datos de diciembre de 1998 y 1999.

El ROA se define como una razón de rentabilidad que mide el rendimiento o la utilidad generada por cada colón de activos del banco. El indicador se obtiene de la siguiente manera: Utilidad del período / Saldo promedio del activo total.

El ROAF o ROA financiero sería una razón de rentabilidad que mide la capacidad de un banco para generar ganancias por cada colón de margen financiero. El indicador se obtiene de la siguiente forma: Margen financiero / Activo productivo promedio.

⁴⁰ Las tasas de crecimiento fueron de -8.4% en 1998 y de un -5.4% en 1999.

⁴¹ Las tasas de variación acumuladas del Índice de Precios al Consumidor (IPC) general para dichos años fue de 11.20%, 12.36% y 10.11%, respectivamente.

⁴² La desviación estándar de los datos fue de 7, 6.2 y 8.51 en 1997, 1998 y 1999, respectivamente.

TABLA N°60
INDICADORES DE RENTABILIDAD POR SEGMENTO PARA 1997, 1998 Y 1999
(Ranqueo con respecto al total de bancos analizados)

Segmento	AT	CT	ROE						ROA						ROAF					
			1997		1998		1999		1997		1998		1999		1997		1998		1999	
Corporativo																				
Nacional	1	1	22.06	4	17.36	5	11.93	8	1.02	19	0.96	19	0.64	18	4.85	16	5.54	16	5.31	13
Costa Rica	2	2	13.95	11	10.92	12	36.87	1	1.34	14	1.02	15	3.50	1	8.83	4	7.81	6	8.55	4
Interfin	5	4	22.19	3	22.56	2	21.70	3	2.14	8	2.07	6	2.18	4	4.38	18	4.94	17	5.35	12
San José	6	6	15.72	8	23.78	1	19.72	4	1.89	10	2.43	2	1.88	5	5.62	14	6.20	12	4.94	14
Banex	7	5	14.49	10	17.63	4	25.19	2	1.30	15	1.50	10	2.20	3	2.44	23	2.80	23	2.99	24
Comercio	8	10	6.28	22	8.82	16	2.75	20	0.69	22	1.00	16	0.32	22	5.13	15	7.27	9	5.90	9
BFA	9	8	6.51	21	9.26	14	8.77	15	1.28	16	1.34	12	1.17	14	4.07	20	4.32	19	3.79	18
Bicsa	10	12	11.50	15	12.77	10	8.01	16	2.36	6	2.35	4	1.34	11	6.45	9	5.61	14	5.36	11
Elca	12	14	7.76	18	13.44	9	10.00	14	0.88	20	1.48	11	0.99	15	5.93	12	6.72	10	3.75	19
Improsa	13	11	26.43	1	20.26	3	15.82	5	3.32	2	2.38	3	1.76	6	6.27	10	6.24	11	5.36	10
BCT	14	15	11.07	16	15.78	7	13.73	7	2.79	3	3.19	1	2.57	2	6.25	11	4.38	18	4.33	17
Citibank	15	13	15.51	9	7.83	18	14.82	6	2.43	5	0.77	23	1.48	8	2.87	22	5.57	15	3.64	20
Metropolitano	16	20	8.28	17	7.83	17	6.96	17	1.06	18	0.86	22	0.78	17	2.14	24	2.22	25	3.01	23
Bancentro	17	21	18.24	7	12.70	11	11.62	9	2.05	9	1.62	9	1.36	10	4.15	19	2.31	24	1.76	25
Promérica	18	16	12.20	13	15.71	8	10.15	13	1.39	13	2.02	7	1.34	12	6.65	8	7.51	8	7.02	7
Finadesa	19	17	19.84	6	16.14	6	11.49	10	2.62	4	1.69	8	1.20	13	5.90	13	4.22	20	3.21	22
Istmo	22	18	1.01	24	5.72	21	3.13	19	0.15	24	0.90	21	0.88	16	4.50	17	4.03	21	3.43	21
Promedio			13.71		14.03		13.68		1.69		1.62		1.51		5.08		5.16		4.57	
Personal																				
Popular	3	3	12.77	12	7.33	20	5.31	18	3.79	1	2.26	5	1.61	7	17.83	2	14.05	1	15.19	1
BCAC	4	7	25.10	2	0.73	25	11.12	11	1.14	17	0.04	25	0.59	19	3.91	21	3.97	22	4.66	16
Scotiabank	11	9	11.96	14	9.03	15	1.54	24	1.48	12	0.99	17	0.20	24	10.14	3	8.52	5	8.21	5
Uno	20	19	19.97	5	9.66	13	10.18	12	2.24	7	1.15	13	1.40	9	8.23	5	6.04	13	4.78	15
Bancrecen	21	22	6.69	19	1.52	24	2.06	22	0.73	21	0.18	24	0.26	23	28.48	1	11.22	3	11.14	2
Cathay	23	24			3.02	23	1.97	23			0.91	20	0.55	20			10.38	4	6.88	8
Bantec	24	23	6.67	20	5.43	22	2.70	21	1.56	11	1.05	14	0.53	21	7.82	6	13.09	2	7.95	6
Solidario	25	25	2.33	23	7.82	19	0.16	25	0.43	23	0.97	18	0.04	25	7.80	7	7.66	7	8.80	3
Promedio			12.21		5.57		4.38		1.62		0.94		0.65		12.03		9.37		8.45	
Promedio total			13.27		11.32		10.71		1.67		1.40		1.23		7.11		6.51		5.81	
Desviación estándar			6.96		6.20		8.51		0.91		0.75		0.82		5.55		3.09		2.96	

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF

Notas: Los números a la derecha de los indicadores señalan la posición relativa del banco dentro del subgrupo, el número uno es el de mayor rentabilidad o eficiencia.

Destacan en el comportamiento del ROE los niveles elevados en las tasas de retorno de los Bancos Costa Rica (36.87%), Banex (25.19%) e Interfín (21.70%) así como las tasas tan reducidas en los Bancos Solidario (0.16%), Scotiabank (1.54%) y Cathay (1.97%) en 1999.

En 1997 un 64% (16 bancos) de las instituciones obtuvieron un ROE superior a la tasa de inflación, mientras que dicho porcentaje pasó a un 48% (12 bancos) en 1998 y a un 52% (13 bancos) en 1999.

En lo que se refiere al ROA, se presenta la misma tendencia a la baja ya mencionada, ya que el promedio para el sistema bancario pasó de un 1.67% en 1997 a un 1.40% en 1998 y un 1.23% en 1999. Iguales consideraciones se pueden establecer a lo que se refiere a los niveles de dispersión de los datos (0.91, 0.75 y 0.82, respectivamente para los tres años del periodo bajo estudio).

Por su parte, el ROAF que calcula la tasa de rendimiento en función del margen financiero respecto al activo productivo, presenta también una tendencia a la baja en el lapso bajo análisis. Los promedios para el sistema bancario nacional fueron de un 7.11% en 1997, 6.51% en 1998 y 5.81% en 1999. De nuevo la variabilidad de los datos es relativamente amplia, mostrando una reducción en los dos últimos años analizados.

En lo que se refiere a las instituciones más rentables según cada uno de los indicadores anteriores, las tres primeras posiciones se resumen en la tabla N°61.

TABLA N°61 SISTEMA BANCARIO NACIONAL BANCOS DE MAYOR RENTABILIDAD SEGÚN INDICADOR								
ROE			ROA			ROAF		
1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Improsa	San José	Costa Rica	Popular	BCT	Costa Rica	Bancrecen	Popular	Popular
Crédito.Agr.	Interfín	Banex	Improsa	San José	BCT	Popular	Bantec	Bancrecen
Interfín.	Improsa	Interfín	BCT	Improsa	Banex	Scotiabank	Bancrecen	Solidario

Destacan para el caso del ROE el banco Interfín que aparece entre los tres primeros lugares durante todo el período así como el Banco de Costa Rica por su elevado rendimiento para 1999 (37%). Para el caso del ROA destaca el banco Improsa y además de nuevo el Banco de Costa Rica como primer lugar en 1999 y finalmente, en el ROAF sobresalen el Popular y Bancrecen entre las tres instituciones que ocuparon los tres primeros lugares en rentabilidad en el sistema bancario durante el período analizado.

2.Comparación internacional de las tasas de rendimiento

En la tabla N°62 se realiza una comparación de las tasas de rendimiento de los cinco bancos considerados como líderes del sistema bancario costarricense⁴³ en comparación con una selección de bancos a nivel internacional (Europa, Canadá, Estados Unidos de América, Guatemala, Panamá, El Salvador, México, Chile y Argentina)⁴⁴.

⁴³ Este ranqueo es en términos del saldo de activo total y del saldo del crédito total otorgado durante 1999.

⁴⁴ Las muestras de bancos para cada una de las regiones seleccionadas se confeccionaron tomando en consideración los bancos más representativos de cada zona de acuerdo con su tamaño y prestigio. La información financiera se obtuvo de los informes de estas instituciones a sus respectivos órganos supervisores.

En dicho arreglo se aprecia que, en lo que se refiere al ROE, la tasa de rendimiento promedio de los bancos seleccionados en Costa Rica (23.08%) es superior a la que se obtiene de todas las demás muestras a nivel internacional.⁴⁵

TABLA N°62				
ANÁLISIS COMPARATIVO DE ALGUNOS INDICADORES PROMEDIO DE RENTABILIDAD DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL EN RELACIÓN CON LA BANCA INTERNACIONAL				
REGIÓN	ROE	ROA	ROAF	DESV. EST. ROE
Costa Rica	23.08	2.08	5.43	8.15
Europa	7.24	0.44	4.30	5.73
Canadá	13.65	0.62	8.68	1.19
Estados Unidos	13.53	0.96	6.72	4.31
Guatemala	17.19	1.10	11.74	4.88
Panamá	17.96	1.53	9.33	1.85
El Salvador	9.78	10.93	n.d	2.93
México	5.75	0.53	31.31	7.34
Chile	6.87	0.34	6.12	3.51
Argentina	6.76	0.77	12.17	2.69

Es importante destacar además que de todas las regiones incluidas en esta comparación Costa Rica también muestra la mayor variabilidad de los datos en relación con la muestra seleccionada en lo que se refiere al ROE.

En el caso del rendimiento sobre el activo total (ROA), Costa Rica presenta la segunda tasa más alta (2.0%) únicamente superada por el elevado rendimiento obtenido en este indicador por parte de los bancos salvadoreños (10.93%). Este último caso pareciera ser una excepción a lo que se observa en relación con las muestras seleccionadas. Nuevamente, la muestra costarricense es la que tiene la mayor variabilidad en los datos de rendimiento.

Para la utilidad calculada según el margen financiero respecto al activo productivo (ROAF), se tiene que los bancos costarricenses presentan el penúltimo nivel de rentabilidad (5.43%). Sobresalen en este indicador los elevados rendimientos alcanzados por los bancos en México y, por otro lado, los mostrados en Argentina y Guatemala (Véanse Gráficos 2, 3 y 4). En este caso la variabilidad de los datos en la muestra costarricense es la segunda más baja de todas las regiones seleccionadas.

En términos generales, la rentabilidad del Sistema Bancario Costarricense se encuentra en niveles relativamente similares no solo en relación con países que presentan características afines con el nuestro, sino también en relación con los mostrados en países con sistemas financieros más grandes y desarrollados que el costarricense. Además, destaca dentro de esta evolución general la tendencia mostrada por el Banco de Costa Rica la cual se ha caracterizado por un crecimiento en sus tasas de rentabilidad durante el período bajo estudio. Sin embargo, se aprecia una ligera tendencia a la baja en estos retornos.

⁴⁵ La información que aquí se analiza corresponde a las tasas nominales de cada indicador, obtenidas por cada una de las instituciones bancarias seleccionadas en las muestras, con base en la información de sus estados financieros. Si bien para efectos de comparaciones adicionales se podrá requerir algunos otros ajustes (devaluación e inflación, por ejemplo) la comparación sigue siendo válida en el sentido de que las razones permiten tener una idea de la capacidad de generación de utilidades que poseen las instituciones de cada una de las regiones seleccionadas en relación con su activo total, activo productivo o su patrimonio.

GRÁFICO No. 2
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL

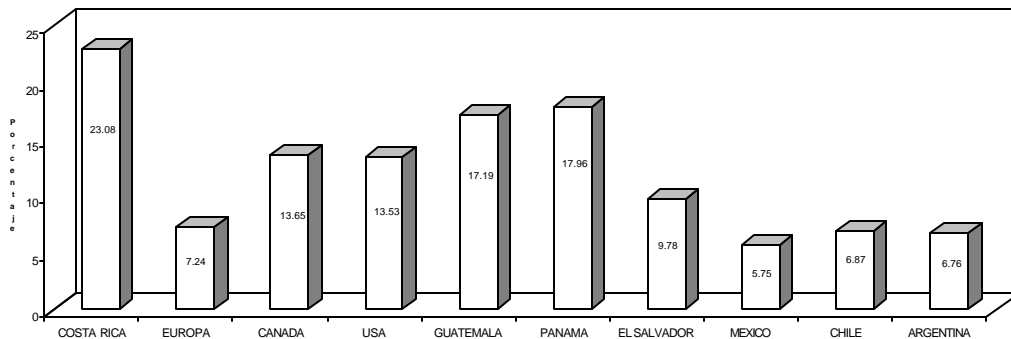


GRÁFICO No. 3
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL

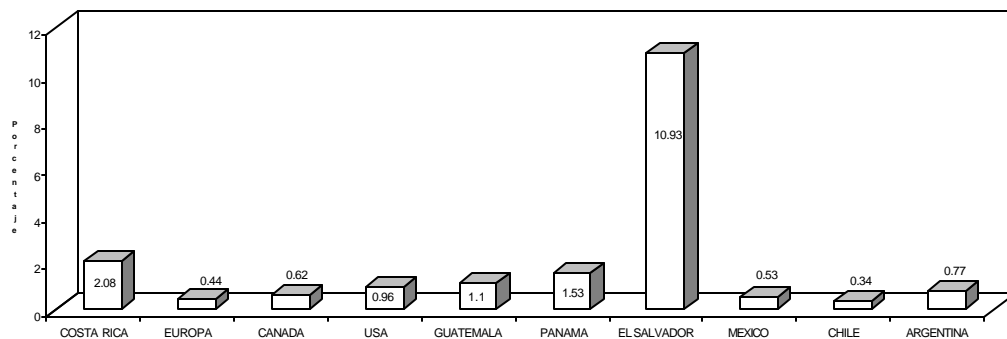
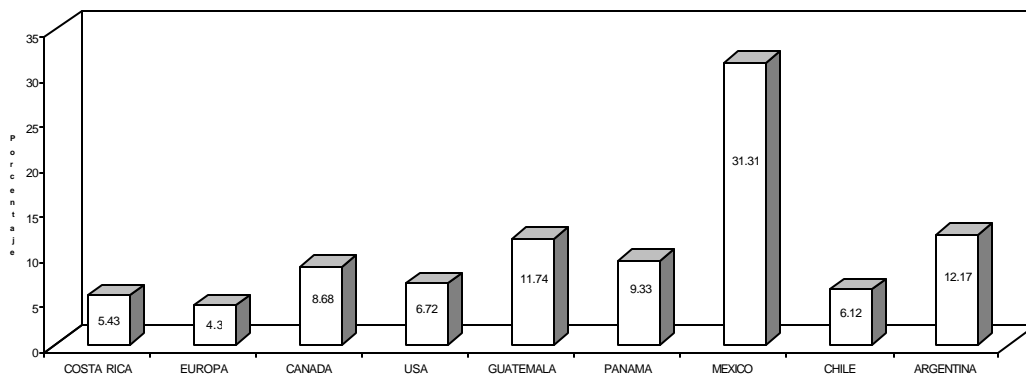


GRÁFICO No. 4
MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROA)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL



B. Análisis de algunas variables de desempeño del sistema bancario nacional en función de las principales variables de estrategia.

En la sección anterior se efectuó un breve análisis acerca de la capacidad de generación de utilidades de la banca comercial costarricense así como una cuantificación de algunos indicadores de rentabilidad y su comparación con algunos bancos de diferentes regiones a nivel internacional.

Por otro lado, en secciones anteriores se obtuvieron algunas conclusiones acerca de aspectos de comportamiento estratégico dentro de la industria bancaria costarricense a partir de la información proveniente del cuestionario distribuido entre las entidades bancarias.

Para efectos de lograr integrar ambos diagnósticos en la industria bancaria, es conveniente indagar acerca de qué implicaciones pueden tener estos aspectos estratégicos sobre el desempeño de los participantes en el sistema bancario nacional y viceversa.

El objetivo de este apartado es identificar si existe relación entre variables que son indicadoras del desempeño, como la rentabilidad y la eficiencia de las entidades, y aspectos estratégicos como son: el segmento principal al que se orienta un banco; el submercado en el que compite; la estrategia competitiva con que se enfrenta al mercado y la percepción de rivalidad dentro de la industria que posee cada una de las entidades bancarias del sistema.

Adicional a las razones de rentabilidad comentadas, para evaluar eficiencia se emplean las razones de gastos administrativos a margen financiero y a ingresos totales. También, se obtuvieron las relaciones entre activo productivo, ingresos totales y crédito total respecto al total de empleados de las entidades.⁴⁶

Todos los indicadores analizados incluyen información acumulada a diciembre de 1999. Los cuadros del 1 al 4 del anexo detallan las variables que se comentan en esta sección. Para facilitar el análisis se presenta un ranqueo de los bancos de acuerdo a cada uno de los indicadores tanto respecto a todo el sistema como dentro de cada grupo definido en función de cada uno de los indicadores de comportamiento estratégico mencionados con anterioridad.

En primera instancia se efectuaron pruebas estadísticas de independencia entre cada una de las variables de desempeño y cada una de las variables de estrategia.⁴⁷ Del total de pruebas realizadas, aproximadamente un 25% de ellas mostró resultados estadísticamente significativos, indicando con ello que la hipótesis nula de independencia no puede ser rechazada a partir de la evidencia disponible, es decir que existe evidencia de asociación entre las variables.

Se debe tener en cuenta que el número de bancos que opera en el sistema se convierte en una limitación para aplicar muchas de las pruebas estadísticas que es deseable aplicar, entre ellas la prueba Chi cuadrado, razón por la cual el porcentaje anterior parece relativamente bajo.⁴⁸

⁴⁶ El empleo total fue suministrado por los bancos a través de la encuesta, por tanto se trata de un dato aproximado.

⁴⁷ Para efectuar este análisis estadísticos se recurrió a pruebas Chi- cuadrado de independencia de variables categóricas, lo cual requirió de recodificar los indicadores de rentabilidad y eficiencia.

⁴⁸ Véase, GBF-01-2000 TECNICO.

Para solventar este inconveniente, el estudio de la relación comportamiento estratégico (conducta) y desempeño se efectúa con el apoyo de diversos arreglos estadísticos incorporando, cuando aplica, la información proveniente de las pruebas Chi cuadrado de independencia.

Para facilitar el análisis, este punto se encuentra organizado en cuatro áreas de acuerdo a cada una de las variables estratégicas relevantes: segmentos de mercado, submercados, estrategia de competencia y percepción del grado de rivalidad.

1. Segmentos de mercado

Siguiendo la clasificación identificada respecto al principal segmento de mercado al que cada una de las entidades orienta su actividad, se evalúan los indicadores de desempeño y eficiencia clasificados en: banca corporativa y banca al detalle. (Véase los cuadros N°1 y 5 del anexo).

1.1. Análisis de rentabilidad

La rentabilidad sobre el patrimonio⁴⁹ de los bancos clasificados dentro del segmento de banca corporativa es en promedio un 13.7% en tanto dentro del segmento de banca personal este promedio alcanza un 4.4%. Los gráficos del N°5 al N°7 muestran la relación entre los indicadores promedio de eficiencia para ambos segmentos de banca.

En el primer segmento mencionado se ubican los cinco bancos con indicadores ROE más altos del sistema bancario nacional, todos con niveles del índice superiores a 15%. Estos bancos son: Costa Rica, Banex, Interfín, San José e Improsa.

En el segmento de banca personal, por el contrario, se encuentran los cinco bancos con menor rentabilidad sobre el patrimonio del sistema. Cabe destacar entre ellos el banco Solidario que presenta el nivel más bajo de este indicador, y en el otro extremo los bancos UNO y Crédito Agrícola con ROE superiores al 10%.

Dentro de cada uno de los segmentos los valores del ROE se encuentran relativamente dispersos alrededor del promedio señalado, la desviación estándar dentro del segmento corporativo es de 8.5 y en el personal es de 4. En el caso del segmento corporativo, el nivel más alto es de 36,9% de banco Costa Rica, en tanto el más bajo es banco Comercio con 2.75%.

En general puede decirse que existe una tendencia a encontrar bancos con mayor rentabilidad dentro de aquellos que orientan sus actividades al sector corporativo, en tanto los de orientación al detalle logran rentabilidades sobre el patrimonio más conservadoras. Esta relación se confirma al efectuar una prueba Chi-cuadrado, la cual indica que con la evidencia disponible existe relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Adicionalmente al ROE, se analizó el indicador ROA tradicional, es decir rentabilidad sobre activo; y se compara con un ROA financiero, calculado este último a partir de la relación entre ingresos financieros netos y activo productivo.

⁴⁹ Corresponde a la razón entre utilidad acumulada a diciembre de 1999 y el patrimonio promedio de diciembre 1999 y diciembre 1998.

GRÁFICO No. 5
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
SEGÚN SEGMENTO
1999

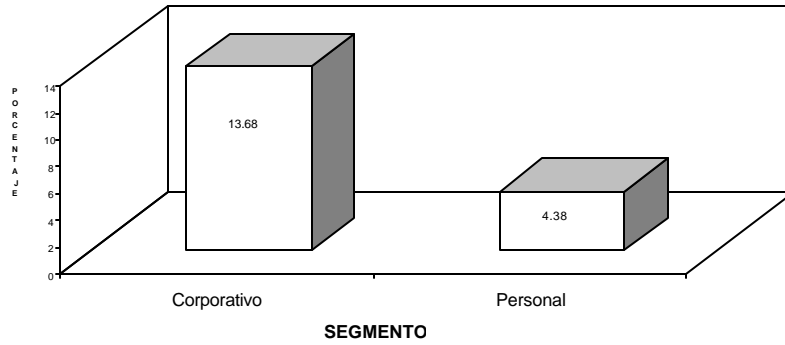


GRÁFICO No. 6
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
SEGÚN SEGMENTO
1999

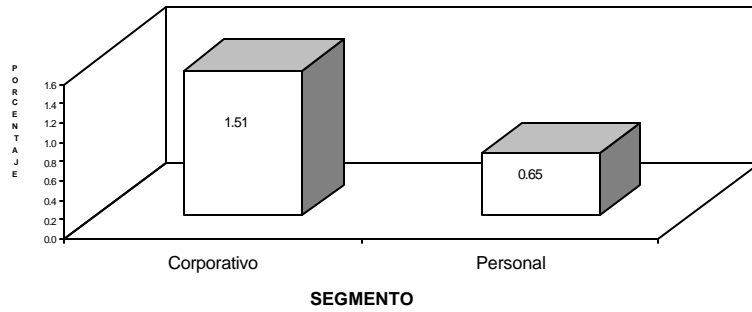
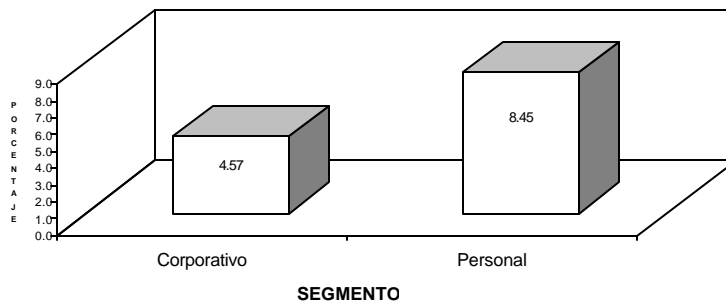


GRÁFICO No. 7
MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
SEGÚN SEGMENTO
1999



Al observar el primero de los ROA, no se observan diferencias significativas respecto de las conclusiones obtenidas a partir del ROE; los bancos con mayor rentabilidad respecto a activo son los corporativos, de hecho, BCT, Costa Rica, Interfín, y Banex son los más rentables, relación que además es estadísticamente significativa.

En el caso de los bancos al detalle, las rentabilidades sobre activo total no superan 1.60%, incluso se tiene al banco Solidario con una rentabilidad de 0.04% en el periodo analizado. Nuevamente, banco Uno junto con el Popular son los bancos más rentables del segmento.

En cuanto a la dispersión de los indicadores de rentabilidad sobre el activo total alrededor del promedio, ésta sigue siendo superior en la banca corporativa que en la banca al detalle.

Contrario a lo que sucede con los indicadores comentados, el ROA financiero, es en promedio superior en la banca al detalle, puesto que alcanza un 8.45% en tanto en la banca corporativa es en promedio 4.6%. No obstante la mayor dispersión se da en ese primer segmento. Esto parece indicar que la banca al detalle realiza un tipo de banca más tradicional que la corporativa, con una mayor importancia relativa de la intermediación dentro de sus actividades, en tanto la banca corporativa parece obtener mayor porcentaje de sus ingresos netos de otros servicios bancarios.

En línea con lo anterior, los ROA financieros más altos se muestran en el segmento al detalle, tal es el caso de los bancos Popular, Bancrecen y Solidario. Llama la atención este último caso en que Solidario ocupa el último lugar en los dos anteriores indicadores de rentabilidad analizado en tanto en el ROAF se coloca en el tercer lugar de todo el sistema.

Esto indica que el banco Solidario a pesar de que obtiene un buen resultado financiero, su carga de gastos no le permite un mejor desempeño, de hecho este banco ocupa uno de los últimos lugares dentro del sistema en cuanto a indicadores de eficiencia se refiere.

Dentro del segmento de banca corporativa, los niveles más altos del ROA financiero pertenecen a los bancos Costa Rica, Comercio, Bicsa y Promérica; no obstante todos ellos muestran valores inferiores a los bancos Popular y Bancrecen. De nuevo, la relación entre segmento de banca y ROAF es estadísticamente significativo con base en la evidencia disponible.

1.2. Análisis de eficiencia

En cuanto a aspectos de eficiencia, al analizar la relación entre gastos administrativos y el margen financiero, se tiene un mejor desempeño promedio en la banca al detalle, aunque la diferencia no es muy grande respecto a la banca corporativa. (véase gráfico N°8).

Del total del Sistema, siete bancos tienen la capacidad de cubrir la totalidad de sus gastos administrativos con sus ingresos financieros netos, cuatro de ellos pertenecen al segmento corporativo y tres al personal. El banco mejor posicionado del sistema en función de este indicador es el banco Improsa, de orientación personal, en tanto el peor posicionado es un banco corporativo: Bancentro.

Al analizar el segundo indicador de eficiencia, gastos administrativos respecto a ingreso total, se tiene que es la banca corporativa la que presenta mejor indicador promedio (véase gráfico N°9). Los bancos posicionados en los últimos cuatro lugares del sistema pertenecen al segmento personal.

GRÁFICO No. 8
GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
SEGÚN SEGMENTO
1999

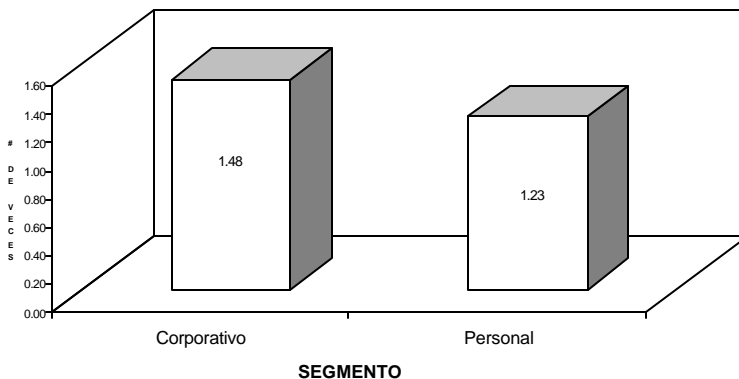
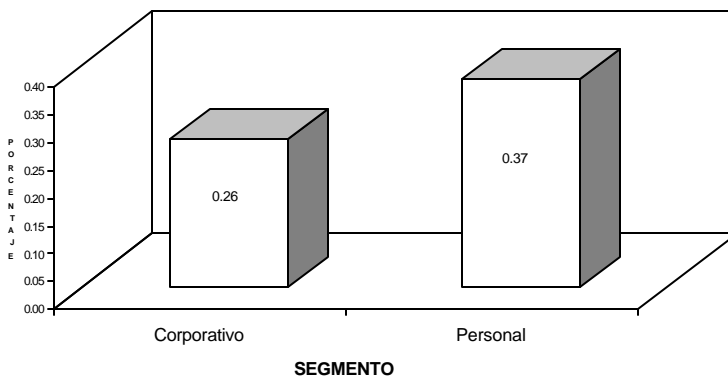


GRAFICO No. 9
GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
SEGÚN SEGMENTO
1999



Además, debe mencionarse que la dispersión de los indicadores de los bancos alrededor del promedio de cada segmento es bastante mayor en la banca al detalle que en la corporativa.

Con respecto a los indicadores de eficiencia por empleado se tiene que: los diez bancos mejor posicionados respecto al total del sistema son bancos corporativos, y el peor ranqueado es del segmento al detalle.

2.Submercados

El procesamiento de la información de la encuesta bancaria permitió clasificar a los bancos en siete grupos o submercados de competencia de acuerdo con el criterio de los intermediarios en cuanto a bancos similares, tal y como se muestra en los Cuadros 2 y 4 del anexo.

2.1.Análisis de rentabilidad

El submercado de mayor rentabilidad en función del ROE fue el Grupo 2 (Banca Estatal, excepto Crédito Agrícola), básicamente influenciado por el alto nivel de dicho indicador en el Banco de Costa Rica. En segundo lugar se ubicó el Grupo 1 conformado fundamentalmente por los bancos privados más grandes (Véase Gráfico 10).⁵⁰

Como se recordará, unas de las principales interrelaciones que se mencionó que podrían existir entre dichos submercados fue precisamente entre los Grupos 1 y 2 ya que en estos se ubicaban los bancos más grandes y los que se consideran como líderes en el mercado global. Dicha interrelación es más evidente ahora si se toma en cuenta que también dichos grupos son los de mayor rentabilidad en términos de su patrimonio.

En lo que se refiere a los Grupos 3 y 5, los cuales están constituidos principalmente por bancos corporativos, el submercado 3 presenta una utilidad promedio sobre el patrimonio de casi un 40% superior a la del Grupo 5, lo cual produce el resultado adicional de que, entre la banca corporativa, existe una segmentación adicional en función de su nivel de rentabilidad: la más alta constituida por el Grupo 1, la intermedia por el Grupo 3 y la más baja por la del Grupo 5.

En lo que se refiere al ROA tradicional el submercado de mayor rentabilidad es de nuevo el Grupo 2, mostrando un patrón de rentabilidad similares a lo mencionado para el ROE, a excepción de que el segundo submercado más rentable es el 3 y no el 1.

Por su parte, en el caso del ROAF, los resultados de rentabilidad varían en función inversa del tamaño de las instituciones, esto es, los bancos de mayor rentabilidad pasan a ser aquellos de tamaño intermedio o bajo en el ranqueo de todo el sistema bancario nacional. El submercado más rentable desde el punto de vista de este indicador es el 4 constituido fundamentalmente por bancos que proporcionan una fuerte cobertura de banca al detalle. (Véase Gráficos 11 y 12).

Finalmente, en lo que se refiere a rentabilidad parece que los focos de competencia más significativos, en términos de poder establecer los puntos de referencia principales, se dan por un lado entre los submercados 1 y 2 (ROE) y entre los grupos 4 y 2 (ROA financiero).

Lo anterior verifica la fuerte competencia que se da a nivel de las cinco instituciones más grandes del mercado constituido por los tres principales bancos privados (Grupo 1) y los dos principales bancos estatales (Nacional y Costa Rica) y, por otro lado, también la competencia entre estos últimos y algunos otros bancos que proporcionan cobertura en la banca al detalle (Grupo 4, fundamentalmente por el Banco Popular).

⁵⁰ En el Grupo 1 se incluyó al Banco Scotia ya que esta institución contestó en el cuestionario que efectuaba negocios similares a los del Banco Interfín. El Scotia no muestra indicadores de rentabilidad ni eficiencia similares al de los otros bancos pertenecientes a este grupo. Aún más, si se excluye el bajo valor de su rentabilidad, el Grupo 1 sería el más rentable de todos de acuerdo con su promedio.

GRÁFICO No. 10
 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

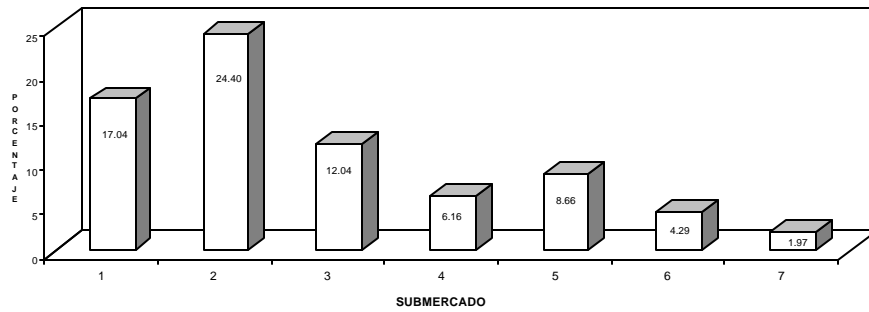


GRÁFICO No. 11
 RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

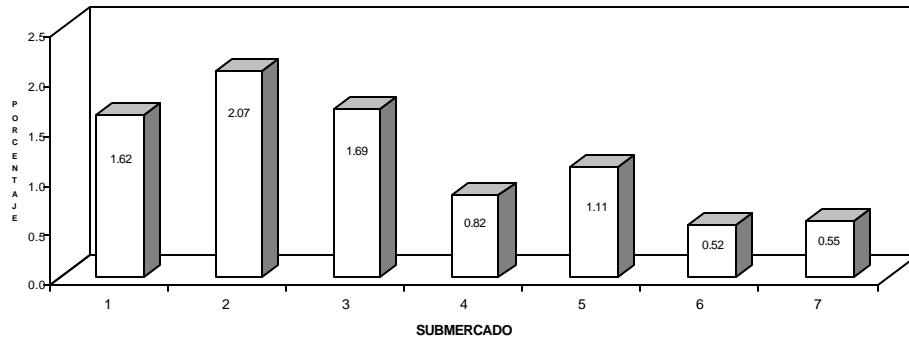
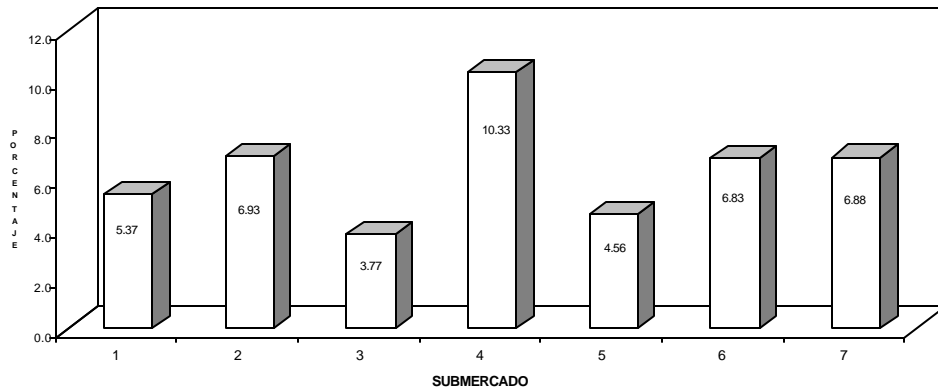


GRÁFICO No. 12
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999



En lo que se refiere a las pruebas estadísticas aplicadas para determinar si existe algún grado de relación entre los indicadores de rentabilidad y la pertenencia a un determinado

submercado, el único caso en que dicha relación fue estadísticamente significativo fue para el ROA⁵¹, no así para el ROE.

2.2. Análisis de eficiencia

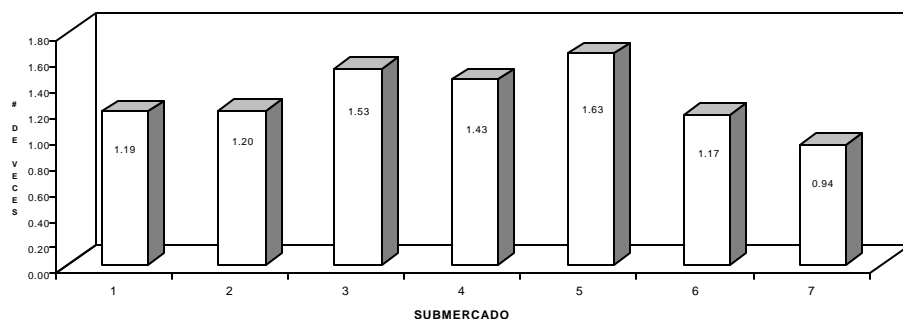
Al analizar los indicadores de eficiencia por submercados, los resultados muestran que los submercados más eficientes son los Grupos 3 y 1. El primero de estos grupos mostró el mejor nivel promedio en cuatro de los cinco indicadores analizados seguido inmediatamente por el Grupo 1 el cual ocupó el segundo lugar en cada uno de los indicadores.

Los bancos que se incluyen en estos dos submercados son fundamentalmente bancos corporativos y todos ellos de naturaleza privada. La banca al detalle y la estatal muestra indicadores de eficiencia inferiores a los que muestran los submercados corporativos antes mencionados.

Desde este punto de vista, estos dos grupos muestran ser submercados muy sólidos caracterizados por instituciones rentables y que muestran adecuados índices de eficiencia en relación con los niveles promedio del sistema bancario costarricense. Asimismo, los bancos que brindan una amplia cobertura en los servicios asociados a la banca al detalle muestran indicadores de eficiencia inferiores en relación con los submercados antes mencionados.

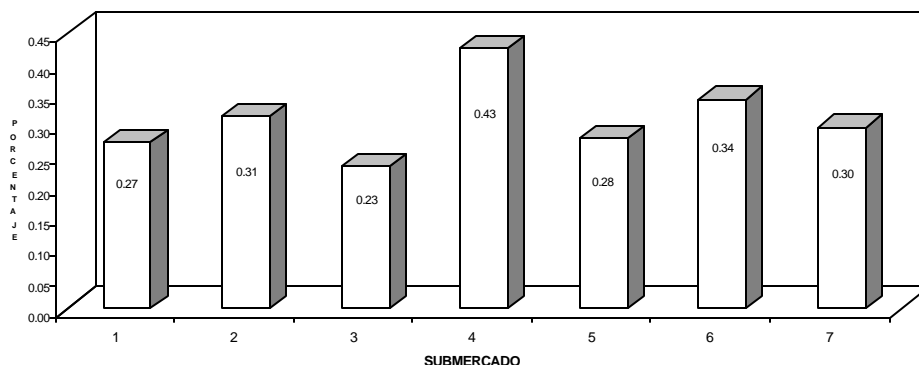
En lo que se refiere a las pruebas estadísticas aplicadas para determinar relación entre las variables de eficiencia y los submercados, se encontró algún tipo de asociación en el caso de todos los indicadores de eficiencia que se calcularon en términos del número de empleados, esto es, aquellos que medían la capacidad de creación de activo productivo, ingresos totales y crédito en forma per cápita.

GRÁFICO No. 13
GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
SEGÚN SUBMERCADO
1999



⁵¹ El nivel de significancia fue de un 10%.

GRÁFICO No. 14
GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESOS TOTALES
SEGÚN SUBMERCADO
1999



3. Estrategia de competencia

Se definieron tres grupos de bancos en función de la estrategia de competencia que emplean: liderazgo en costos, alta segmentación y diferenciación de producto.

3.1. Análisis de rentabilidad

El grupo de más alto rendimiento sobre el patrimonio con un valor promedio de 15,2% es el de alta segmentación. El segundo lugar lo ocupa el grupo de diferenciación de producto con un promedio de 9,8%. Este es un grupo bastante disperso puesto que contiene los bancos mejor posicionados dentro del sistema y los bancos que ocupan las posiciones más bajas. A pesar de ello la desviación estándar alrededor del promedio es inferior al grupo de alta segmentación.

Finalmente se tienen los bancos que ponen en práctica una estrategia de liderazgo en costos, grupo que muestra la menor rentabilidad promedio.

De acuerdo con el rendimiento sobre el activo, se repite el mismo comportamiento del ROE. El grupo más rentable es el de alta segmentación con un promedio de 1,85%, sigue diferenciación de producto con una media de 1,11% y por último liderazgo en costos con 0.76%.

A diferencia de los dos indicadores anteriores, según el margen financiero sobre el activo productivo la mayor rentabilidad ocurre en el grupo de diferenciación de producto con un coeficiente promedio de 6,08, le sigue el grupo de alta segmentación con 5,44% y por último liderazgo en costos con 4,37%.

GRÁFICO No. 15
 RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

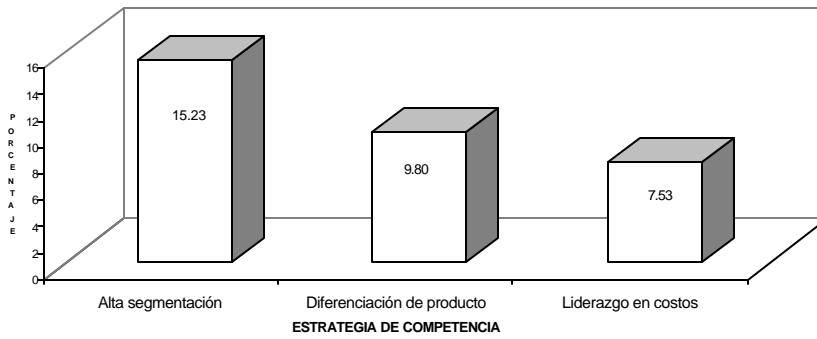


GRÁFICO No. 16
 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

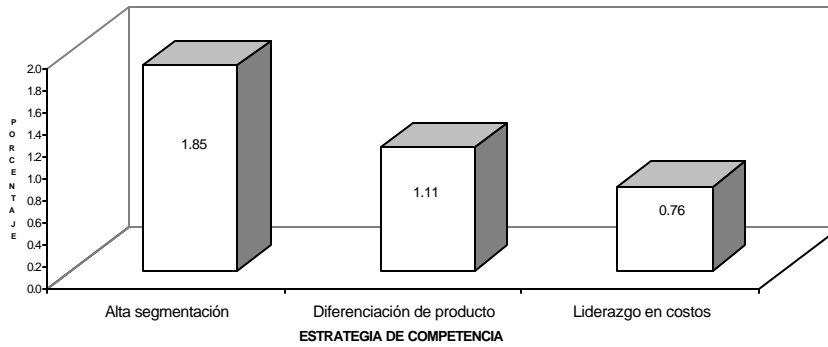
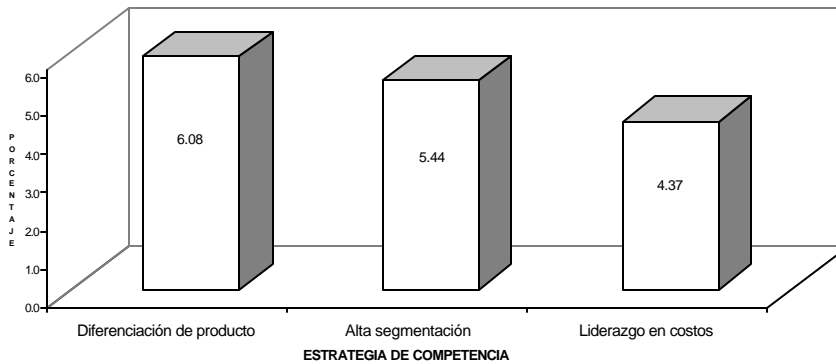


GRÁFICO No. 17
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999



En general se puede considerar el grupo de alta segmentación como el más rentable, mientras que el grupo de liderazgo en costos resultó ser el menos rentable. Además, la dispersión de la rentabilidad alrededor del promedio que se aprecia en todos los grupos, indica que la estrategia de competencia genera grupos muy heterogéneos a lo interno.

3.2. Análisis de eficiencia

En las pruebas χ^2 para medir la existencia de relación entre la estrategia de competencia y la eficiencia, solamente la variable gastos administrativos a margen financiero resultó estadísticamente significativa. Dicha relación se manifiesta en que el grupo de alta segmentación muestra principalmente valores bajos de este indicador, el grupo de diferenciación de productos presenta algún grado de concentración en valores medios y en el grupo de liderazgo en costos predominan los valores altos. Los resultados cuantitativos medios para este indicador son respectivamente 1,23; 1,41 y 1,81.

En el caso de gastos administrativos/ ingresos totales, el grupo de alta segmentación es el que muestra el mejor resultado con promedio de 27,9%, el segundo lugar lo ocupa el grupo de liderazgo en costos con 29,1% y diferenciación el tercero con 30,6%.

Por su parte en los indicadores de eficiencia por empleado, tomando en cuenta activo productivo por empleado y crédito total por empleado, se presenta el mismo patrón que en los indicadores de rentabilidad y gastos administrativos a margen financiero, es decir alta segmentación sigue obteniendo los mejores resultados en eficiencia seguido de diferenciación de producto.

En el comportamiento de la eficiencia el indicador que muestra un resultado diferente es el de ingresos totales por empleado, pues el grupo de diferenciación es el que presenta el mejor coeficiente con 27830 colones, le sigue alta segmentación con 25882 colones y finalmente liderazgo en costos con 25726 colones.

Igual que con la rentabilidad, en general, el grupo de alta segmentación es el más eficiente; seguido de diferenciación de producto, aunque también existe mucha variabilidad de los datos en todos los grupos e indicadores.

Llama la atención el caso del bancos que indican tener una estrategia de liderazgo general en costos, pues se trata de bancos con baja rentabilidad y con niveles de eficiencia que no se consideran dentro de los mejores de la industria.

GRÁFICO No. 18
GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
1999

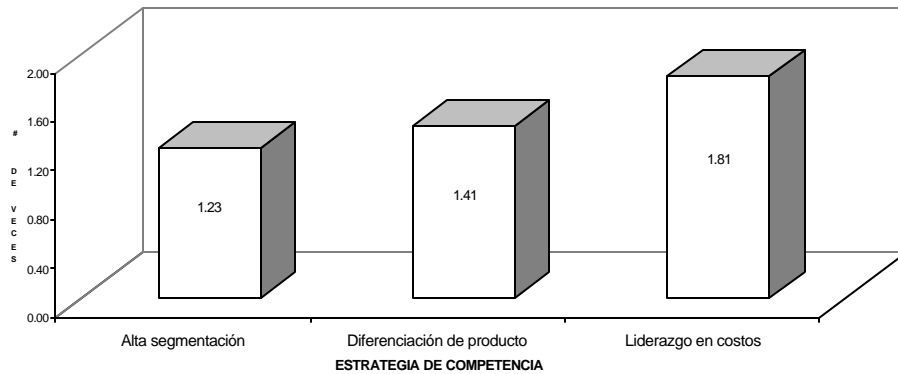
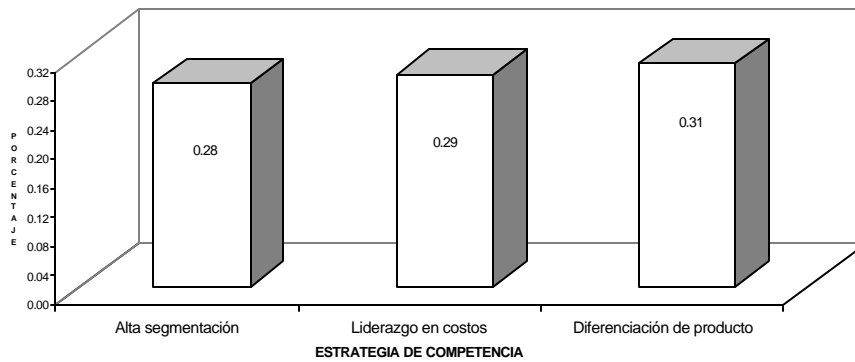


GRÁFICO No. 19
GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
1999



4. Grado de rivalidad

Considerando el grado de rivalidad como parámetro de agrupación en el sistema bancario nacional, se ubicaron 17 bancos dentro del grupo que considera la rivalidad como muy intensa (MI) y 8 dentro del grupo que la considera como intensa (I).

4.1. Análisis de rentabilidad

En cuanto a los indicadores de rentabilidad ROE y ROA se tiene que el grupo que considera la rivalidad como MI es el de mayor rentabilidad promedio a nivel de todo el sistema, tal y como se nota en los gráficos N°20 y 21.

GRÁFICO No. 20
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
1999

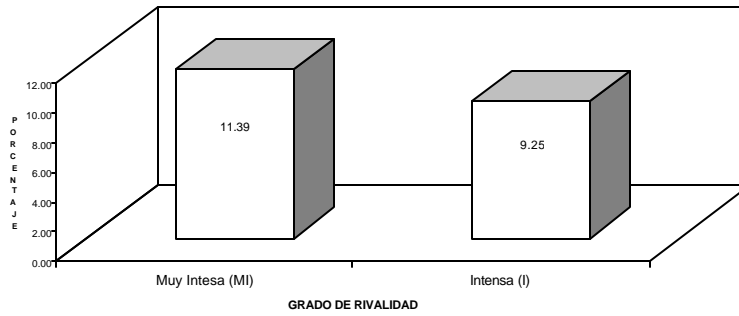


GRÁFICO No. 21
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
1999

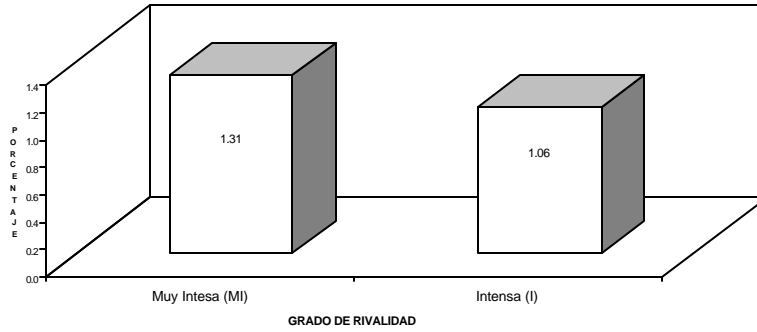
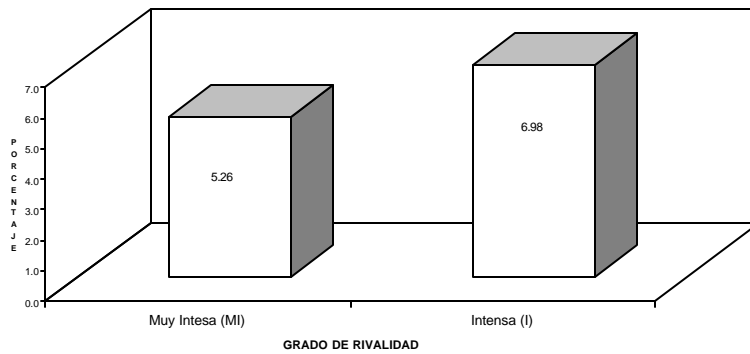


GRÁFICO No. 22
MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
1999



Para el tercer indicador de rentabilidad ROAF la situación fue contraria a lo anterior, pues el mayor rendimiento promedio se dio en los bancos del grupo de rivalidad I, sin embargo el primer lugar se ubicó en el grupo de rivalidad MI.

Al considerar la prueba Chi-cuadrado se determinó asociación estadística entre el grado de rivalidad y el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE). Para el resto de indicadores de rentabilidad y eficiencia no se obtuvo asociación válida desde el punto de vista estadístico.

4.2. Análisis de eficiencia

Desde el punto de vista de eficiencia y en términos generales se tiene que el grupo de bancos de rivalidad MI son en promedio los más eficientes, lo cual es coincidente con los resultados de rentabilidad pues es de esperar que las variables de eficiencia y rentabilidad estén vinculadas.

Al considerar todos los indicadores de eficiencia a nivel promedio, solamente hay un caso (Gadm/Margenfin) en el cual el grupo de rivalidad I es superior al grupo MI, lo cual se aprecia en el gráfico N°24.

Como conclusión general a nivel de grupos según grado de rivalidad se tiene que los bancos ubicados en el grupo de rivalidad MI son en su mayoría más eficientes y rentables respecto al grupo que considera que existe rivalidad I, lo cual es consistente desde el punto de vista de que entre mayor intensidad competitiva se perciba los bancos deberán esforzarse más para permanecer en el mercado y ser mejores (rentables y eficientes) que el resto de la competencia.

GRÁFICO No. 23
GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
1999

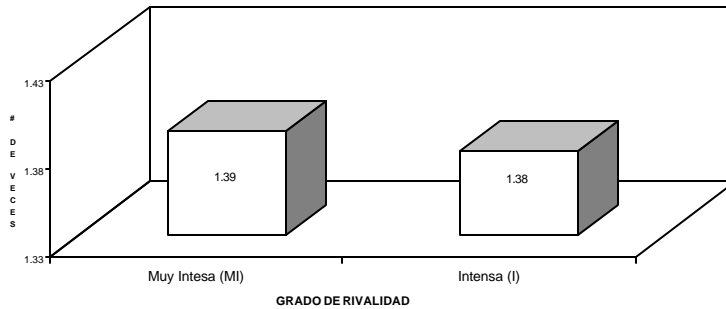
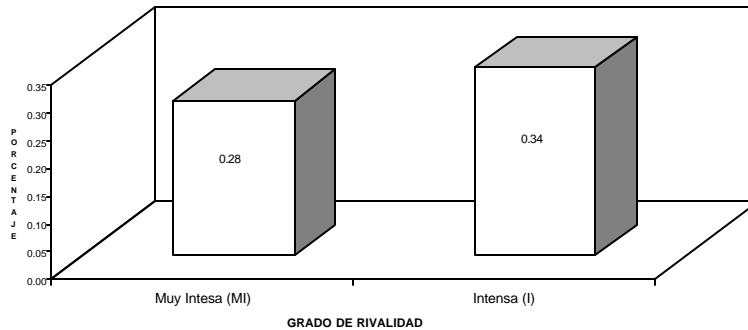


GRÁFICO No. 24
GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
1999



C. Resumen de aspectos de rentabilidad y variables de estrategia

1. Segmento de mercado (Corporativa vs Al detalle)

En general se encuentran bancos con mayor rentabilidad dentro de aquellos que orientan sus actividades al sector corporativo. Los de orientación al detalle logran rentabilidades sobre el patrimonio más conservadoras.

Adicional a lo anterior debe mencionarse que no se encontró evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis de independencia entre ROA y segmento de banca en que opera una entidad. Dicho de otra forma, es de esperar que el desempeño de los bancos esté asociado con el segmento al cual decidan enfocar sus operaciones.

Con respecto a los indicadores de eficiencia por empleado se tiene que: los bancos mejor posicionados respecto al total del sistema por lo general son bancos corporativos.

2.Submercados (7 grupos de competencia)

En lo que se refiere a rentabilidad parece que los focos de competencia más significativos, en términos de poder establecer los puntos de referencia principales, se dan por un lado entre los submercados 1 y 2 (ROE) y entre los grupos 2 y 4 (ROA financiero).

Los bancos que se incluyen en los submercados 3 y 1 son fundamentalmente bancos corporativos y todos ellos de naturaleza privada que muestran además los mayores niveles de eficiencia con base en los indicadores seleccionados. La banca al detalle y la estatal muestra indicadores de eficiencia inferiores a los que muestran los submercados corporativos antes mencionados.

3.Estrategia de competencia (liderazgo en costos, alta segmentación y diferenciación de producto)

En general se puede considerar el grupo de alta segmentación como el más rentable, mientras que el grupo de liderazgo en costos resultó ser el menos rentable.

Igual que con la rentabilidad, en general, el grupo de alta segmentación es el más eficiente; seguido de diferenciación de producto, aunque también existe mucha variabilidad de los datos en todos los grupos e indicadores.

4.Grado de rivalidad en el mercado (muy intensa, intensa)

En cuanto a los indicadores de rentabilidad ROE y ROA se tiene que el grupo que considera la rivalidad como M I son los de mayor rentabilidad promedio a nivel de todo el sistema.

Como conclusión general a nivel de grupos según grado de rivalidad se tiene que los bancos ubicados en el grupo de rivalidad M I son en su mayoría más eficientes y rentables respecto al grupo que considera que existe rivalidad I, lo cual es consistente desde el punto de vista de que entre mayor intensidad competitiva se perciba los bancos deberán esforzarse más para permanecer en el mercado y ser mejores (rentables y eficientes) que el resto de la competencia.

VIII.BIBLIOGRAFÍA

- Azofeifa, A. Kikut, A y Araya, R. (1999). "Sugerencias al diseño del cuestionario: Proyecto de organización Industrial en Banca". DIE-077-99 TECNICO.
- Camacho, Arnoldo R. (1996). "Mercados Financieros en la Encrucijada: la Reforma y Supervisión de la Banca en América Latina". Programa de Estudios y Entrenamiento Económico INCAE/Ecuador/Programa de finanzas rurales/The Ohio State University.
- Corrales Brenes, Gerardo. (1999) "Grupos financieros en Costa Rica". Exposición presentada a la firma Ecoanálisis. Setiembre de 1999.
- Cruz,O. Durán,R. Mayorga,M.y Muñoz,E. (2000). "Procesamiento de la encuesta sobre comportamiento estratégico en la industria bancaria costarricense: cuadros de salida del SPSS (Documento para uso interno)" GBF-04-2000. Departamento de Investigaciones Económicas, Banco Central de Costa Rica.
- Delgado, Edgar. "Avalan más grupos". En: La Nación. Martes 17 de agosto de 1999.
- Durán, R. Mayorga, M. Y Muñoz E. (1999). "Esquema de Investigación: Organización Industrial y comportamiento estratégico en la industria bancaria costarricense". GBF-14-99/R
- Durán, R.; Montero R.;Muñoz, E. y Mayorga M. (1999). "Análisis de sensibilidad de la banca comercial ante cambios en el entorno macroeconómico". GBF-43-99. Estudio. Banco Central de Costa Rica. Departamento de Investigaciones Económicas.
- Espinosa Rodríguez, Julio Cesar (1998). "La Reforma Financiera en Costa Rica: Errores, Aciertos y la Etapa por Venir". Universidad Nacional, Escuela de Economía. Seminario "Costa Rica hacia el Siglo XXI: Balance de las Reformas Económicas 1983 – 1998 y Perspectivas", noviembre de 1998.
- González Haug, Celia (1997). "Tendencias en el Comportamiento Estratégico de los Bancos Privados Costarricenses en el Período Diciembre 1994 a Diciembre 1996". Trabajo final de Graduación del Programa de Maestría en Economía con Enfoque en Banca y Mercado de Capitales.
- González Vega, Claudio y Edna Camacho Mejía. (1994). "Regulación, Competencia y Eficiencia en la Banca Costarricense". Proyecto servicios financieros Ohio State University- Academia de Centroamérica.
- Jiménez Varela, Marjorie (1997). "Concentración y Desempeño en el Sector Bancario Nacional". Trabajo final de Graduación del Programa de Maestría en Economía con Enfoque en Banca y Mercado de Capitales.
- Mena, B. Montero, R. Sánchez, F. Segura, G. y Solera, S. (1997). "Aplicación del enfoque de Estructura Conducta y Desempeño: el caso de la banca privada costarricense". Escuela de Economía. Universidad de Costa Rica.

- Méndez Rodríguez, Pamela. "Grupos Financieros: Sinergia al servicio del cliente". En: Actualidad Económica. No.210. Año XIX, octubre de 1999.
- Porter Michael. (1997a). "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Vigésima tercera reimpresión.
- Porter Michael. (1997b). ¿Qué es estrategia? En Actualidad Económica N°151, año XI, 24 de enero. Trejos Hermanos Sucesores, S.A.
- Rojas Mariano (1994). "Competencia por clientes en la banca". En: Regulación Competencia y Eficiencia en la Banca Costarricense Academia de Centroamérica. San José, Costa Rica.
- Rojas, Mario. (1991). "Análisis de la concentración bancaria; el caso de la banca comercial costarricense". En Serie de Comentarios sobre asuntos económicos, Banco Central de Costa Rica No.95.
- Superintendencia General de Valores (SUGEVAL). "Prospectos de emisiones de Entidades Bancarias Privadas".
- Villalobos, Lorely, Torres, Carlos y Madrigal, Jorge (1999). "¿Es la tasa del Banco Central una guía para el Sistema Bancario?". B.C.C.R., GPM-07-99 Estudio.
- Villalobos, Vilma (1999). "La Reforma Financiera en 1998". Academia de Centroamérica. Balance Económico de 1998, marzo de 1999.

munozse@bccr.fi.cr
duránvr@bccr.fi.cr
mayorgamm@bccr.fi.cr
cruzmg@bccr.fi.cr

A N E X O S

CUADRO 1 INDICADORES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA POR SEGMENTO (Ranqueo de bancos por segmento)																		
Segmento	AT	CT	Rentabilidad (%)						Eficiencia									
			ROE		ROA		ROAf		Gadm/Margenfin		Gadm/IT		Aprod/empT		IT/empT		CrT/empT	
Corporativo																		
Nacional	1	1	11.93	8	0.64	8	5.31	7	1.55	11	0.32	15	95118	12	24282	11	49777	14
Costa Rica	2	2	36.87	1	3.50	1	8.55	1	0.84	3	0.30	13	115119	9	27176	8	44134	15
Interfin	5	4	21.70	3	2.18	3	5.35	6	1.02	5	0.23	4	135788	7	32345	5	110245	6
San José	6	6	19.72	4	1.88	4	4.94	8	1.35	8	0.27	10	95464	11	23700	12	66825	10
Banex	7	5	25.19	2	2.20	2	2.99	16	1.32	7	0.17	1	295530	1	69518	1	212417	1
Comercio	8	10	2.75	17	0.32	17	5.90	3	1.49	10	0.36	17	84663	14	20593	14	52101	13
BFA	9	8	8.77	13	1.17	13	3.79	10	1.92	14	0.31	14	36667	17	8532	17	30178	17
Bicsa	10	12	8.01	14	1.34	14	5.36	5	0.92	4	0.24	6	224932	2	46112	2	152391	2
Elca	12	14	10.00	12	0.99	12	3.75	11	1.44	9	0.26	8	88890	13	18687	15	64938	11
Improsa	13	11	15.82	5	1.76	5	5.36	4	0.74	1	0.18	2	144659	6	31231	7	114418	5
BCT	14	15	13.73	7	2.57	7	4.33	9	0.83	2	0.23	5	211767	3	32278	6	130384	4
Citibank	15	13	14.82	6	1.48	6	3.64	12	1.61	12	0.25	7	163776	4	39011	3	131963	3
Metropolitano	16	20	6.96	15	0.78	15	3.01	15	2.40	16	0.33	16	73231	16	15993	16	39933	16
Bancentro	17	21	11.62	9	1.36	9	1.76	17	2.75	17	0.21	3	156246	5	35387	4	64268	12
Promérica	18	16	10.15	11	1.34	11	7.02	2	1.18	6	0.29	12	81440	15	23286	13	70191	9
Finadesa	19	17	11.49	10	1.20	10	3.21	14	1.81	13	0.28	11	126213	8	26652	10	80589	8
Istmo	22	18	3.13	16	0.88	16	3.43	13	2.07	15	0.26	9	98826	10	27171	9	87851	7
Promedio			13.68		1.51		4.57		1.48		0.26		131078		29527		88388	
Personal																		
Popular	3	3	5.31	3	1.61	1	15.19	1	0.98	3	0.49	6	59600	7	18130	5	54447	6
BCAC	4	7	11.12	1	0.59	3	4.66	8	1.38	6	0.18	1	109401	2	39650	1	38622	7
Scotiabank	11	9	1.54	7	0.20	7	8.21	4	1.06	4	0.42	5	72561	5	15060	6	63503	4
Uno	20	19	10.18	2	1.40	2	4.78	7	1.47	7	0.22	2	93352	4	29670	3	74045	3
Bancrecen	21	22	2.06	5	0.26	6	11.14	2	1.94	8	0.61	8	19479	8	6896	8	12300	8
Cathay	23	24	1.97	6	0.55	4	6.88	6	0.94	2	0.30	4	103116	3	22412	4	74163	2
Bantec	24	23	2.70	4	0.53	5	7.95	5	0.83	1	0.23	3	121069	1	34253	2	112279	1
Solidario	25	25	0.16	8	0.04	8	8.80	3	1.23	5	0.54	7	68371	6	13776	7	57939	5
Promedio			4.38		0.65		8.45		1.23		0.37		80869		22481		60912	

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF y encuesta.

Notas: Los números a la derecha de los indicadores señalan la posición relativa del banco dentro del subgrupo, el número uno es el de mayor rentabilidad o eficiencia. El valor de Gadm/Margenfin del Banco Finadesa no fue considerado para el cálculo del promedio ni del ranqueo.

CUADRO 2 INDICADORES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA POR SUBMERCADO (Ranqueo de bancos por submercado)																		
Submercado	AT	CT	Rentabilidad (%)						Eficiencia									
			ROE		ROA		ROAf		Gadm/Margenfin		Gadm/IT		Aprod/empT		IT/empT		CrT/empT	
Grupo 1																		
Interfin	5	4	21.70	2	2.18	2	5.35	2	1.02	1	0.23	2	135788	2	32345	2	110245	2
San José	6	6	19.72	3	1.88	3	4.94	3	1.35	4	0.27	3	95464	3	23700	3	66825	3
Banex	7	5	25.19	1	2.20	1	2.99	4	1.32	3	0.17	1	295530	1	69518	1	212417	1
Scotiabank	11	9	1.54	4	0.20	4	8.21	1	1.06	2	0.42	4	72561	4	15060	4	63503	4
Promedio			17.04		1.62		5.37		1.19		0.27		149836		35156		113248	
Grupo 2																		
Nacional	1	1	11.93	2	0.64	2	5.31	2	1.55	2	0.32	2	95118	2	24282	2	49777	1
Costa Rica	2	2	36.87	1	3.50	1	8.55	1	0.84	1	0.30	1	115119	1	27176	1	44134	2
Promedio			24.40		2.07		6.93		1.20		0.31		105118		25729		46956	
Grupo 3																		
BICSA	10	12	8.01	4	1.34	4	5.36	1	0.92	2	0.24	3	224932	1	46112	1	152391	1
BCT	14	15	13.73	2	2.57	1	4.33	2	0.83	1	0.23	2	211767	2	32278	4	130384	3
Citibank	15	13	14.82	1	1.48	2	3.64	3	1.61	3	0.25	4	163776	3	39011	2	131963	2
Bancentro	17	21	11.62	3	1.36	3	1.76	4	2.75	4	0.21	1	156246	4	35387	3	64268	4
Promedio			12.04		1.69		3.77		1.53		0.23		189180		38197		119751	
Grupo 4																		
Popular	3	3	5.31	2	1.61	1	15.19	1	0.98	1	0.49	2	59600	2	18130	2	54447	1
BCAC	4	7	11.12	1	0.59	2	4.66	3	1.38	2	0.18	1	109401	1	39650	1	38622	2
Bancrecen	21	22	2.06	3	0.26	3	11.14	2	1.94	3	0.61	3	19479	3	6896	3	12300	3
Promedio			6.16		0.82		10.33		1.43		0.43		62827		21559		35123	
Grupo 5																		
Comercio	8	10	2.75	8	0.32	8	5.90	2	1.49	4	0.36	8	84663	5	20593	6	52101	6
BFA	9	8	8.77	5	1.17	5	3.79	5	1.92	6	0.31	6	36667	8	8532	8	30178	8
Improsa	13	11	15.82	1	1.76	1	5.36	3	0.74	1	0.18	1	144659	1	31231	1	114418	1
Metropolitano	16	20	6.96	6	0.78	7	3.01	8	2.40	8	0.33	7	73231	7	15993	7	39933	7
Promérica	18	16	10.15	4	1.34	3	7.02	1	1.18	2	0.29	5	81440	6	23286	5	70191	5
Finadesa	19	17	11.49	2	1.20	4	3.21	7	1.81	5	0.28	4	126213	2	26652	4	80589	3
Uno	20	19	10.18	3	1.40	2	4.78	4	1.47	3	0.22	2	93352	4	29670	2	74045	4
Istmo	22	18	3.13	7	0.88	6	3.43	6	2.07	7	0.26	3	98826	3	27171	3	87851	2
Promedio			8.66		1.11		4.56		1.63		0.28		92381		22891		68663	
Grupo 6																		
Elca	12	14	10.00	1	0.99	1	3.75	3	1.44	3	0.26	2	88890	2	18687	2	64938	2

CUADRO 2 INDICADORES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA POR SUBMERCADO (Ranqueo de bancos por submercado)																		
Submercado	AT	CT	Rentabilidad (%)						Eficiencia									
			ROE		ROA		ROAf		Gadm/Margenfin		Gadm/IT		Aprod/empT		IT/empT		CrT/empT	
Bantec	24	23	2.70	2	0.53	2	7.95	2	0.83	1	0.23	1	121069	1	34253	1	112279	1
Solidario	25	25	0.16	3	0.04	3	8.80	1	1.23	2	0.54	3	68371	3	13776	3	57939	3
Promedio			4.29		0.52		6.83		1.17		0.34		92777		22239		78385	
Grupo 7																		
Cathay	23	24	1.97	1	0.55	1	6.88	1	0.94	1.00	0.30	1.00	103116	1	22412	1	74163	1

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF y encuesta.

Notas: Los números a la derecha de los indicadores señalan la posición relativa del banco dentro del subgrupo, el número uno es el de mayor rentabilidad o eficiencia. El valor de Gadm/Margenfin del Banco Finadesa no fue considerado para el cálculo del promedio ni del ranqueo.

CUADRO 3 INDICADORES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA POR SEGMENTO (Ranqueo con respecto al total de bancos analizados)																		
Segmento	AT	CT	Rentabilidad (%)						Eficiencia									
			ROE	ROA	ROAf	Gadm/Margenfin	Gadm/IT	Aprod/empT	IT/empT	CrT/empT								
Corporativo																		
Nacional	1	1	11.93	8	0.64	18	5.31	13	1.55	18	0.32	19	95118	15	24282	14	49777	20
Costa Rica	2	2	36.87	1	3.50	1	8.55	4	0.84	4	0.30	17	115119	10	27176	11	44134	21
Interfin	5	4	21.70	3	2.18	4	5.35	12	1.02	8	0.23	6	135788	7	32345	7	110245	7
San José	6	6	19.72	4	1.88	5	4.94	14	1.35	13	0.27	13	95464	14	23700	15	66825	13
Banex	7	5	25.19	2	2.20	3	2.99	24	1.32	12	0.17	1	295530	1	69518	1	212417	1
Comercio	8	10	2.75	20	0.32	22	5.90	9	1.49	17	0.36	21	84663	18	20593	18	52101	19
BFA	9	8	8.77	15	1.17	14	3.79	18	1.92	21	0.31	18	36667	24	8532	24	30178	24
Bicsa	10	12	8.01	16	1.34	11	5.36	11	0.92	5	0.24	9	224932	2	46112	2	152391	2
Elca	12	14	10.00	14	0.99	15	3.75	19	1.44	15	0.26	11	88890	17	18687	19	64938	14
Improsa	13	11	15.82	5	1.76	6	5.36	10	0.74	1	0.18	3	144659	6	31231	9	114418	5
BCT	14	15	13.73	7	2.57	2	4.33	17	0.83	2	0.23	8	211767	3	32278	8	130384	4
Citibank	15	13	14.82	6	1.48	8	3.64	20	1.61	19	0.25	10	163776	4	39011	4	131963	3
Metropolitano	16	20	6.96	17	0.78	17	3.01	23	2.40	24	0.33	20	73231	20	15993	21	39933	22
Bancentro	17	21	11.62	9	1.36	10	1.76	25	2.75	25	0.21	4	156246	5	35387	5	64268	15
Promérica	18	16	10.15	13	1.34	12	7.02	7	1.18	10	0.29	15	81440	19	23286	16	70191	12
Finadesa	19	17	11.49	10	1.20	13	3.21	22	1.81	20	0.28	14	126213	8	26652	13	80589	9
Istmo	22	18	3.13	19	0.88	16	3.43	21	2.07	23	0.26	12	98826	13	27171	12	87851	8
Promedio			13.68	1.51	4.57				1.48	0.26		131078		29527		88388		
Personal																		
Popular	3	3	5.31	18	1.61	7	15.19	1	0.98	7	0.49	23	59600	23	18130	20	54447	18
BCAC	4	7	11.12	11	0.59	19	4.66	16	1.38	14	0.18	2	109401	11	39650	3	38622	23
Scotiabank	11	9	1.54	24	0.20	24	8.21	5	1.06	9	0.42	22	72561	21	15060	22	63503	16
Uno	20	19	10.18	12	1.40	9	4.78	15	1.47	16	0.22	5	93352	16	29670	10	74045	11
Bancrecen	21	22	2.06	22	0.26	23	11.14	2	1.94	22	0.61	25	19479	25	6896	25	12300	25
Cathay	23	24	1.97	23	0.55	20	6.88	8	0.94	6	0.30	16	103116	12	22412	17	74163	10
Bantec	24	23	2.70	21	0.53	21	7.95	6	0.83	3	0.23	7	121069	9	34253	6	112279	6
Solidario	25	25	0.16	25	0.04	25	8.80	3	1.23	11	0.54	24	68371	22	13776	23	57939	17
Promedio			4.38	0.65	8.45				1.23	0.37		80869		22481		60912		

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF y encuesta.

Notas: Los números a la derecha de los indicadores señalan la posición relativa del banco dentro del subgrupo, el número uno es el de mayor rentabilidad o eficiencia. El valor de Gadm/Margenfin del Banco Finadesa no fue considerado para el cálculo del promedio ni del ranqueo.

CUADRO 4 INDICADORES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA POR SUBMERCADO (Ranqueo con respecto al total de bancos analizados)																		
Submercado	AT	CT	Rentabilidad (%)						Eficiencia									
			ROE	ROA	ROAf	Gadm/Margenfin	Gadm/IT	Aprod/empT	IT/empT	CrT/empT								
Grupo 1																		
Interfin	5	4	21.70	3	2.18	4	5.35	12	1.02	8	0.23	6	135788	7	32345	7	110245	7
San José	6	6	19.72	4	1.88	5	4.94	14	1.35	13	0.27	13	95464	14	23700	15	66825	13
Banex	7	5	25.19	2	2.20	3	2.99	24	1.32	12	0.17	1	295530	1	69518	1	212417	1
Scotiabank	11	9	1.54	24	0.20	24	8.21	5	1.06	9	0.42	22	72561	21	15060	22	63503	16
Promedio			17.04		1.62		5.37		1.19		0.27		149836		35156		113248	
Grupo 2																		
Nacional	1	1	11.93	8	0.64	18	5.31	13	1.55	18	0.32	19	95118	15	24282	14	49777	20
Costa Rica	2	2	36.87	1	3.50	1	8.55	4	0.84	4	0.30	17	115119	10	27176	11	44134	21
Promedio			24.40		2.07		6.93		1.20		0.31		105118		25729		46956	
Grupo 3																		
BICSA	10	12	8.01	16	1.34	11	5.36	11	0.92	5	0.24	9	224932	2	46112	2	152391	2
BCT	14	15	13.73	7	2.57	2	4.33	17	0.83	2	0.23	8	211767	3	32278	8	130384	4
Citibank	15	13	14.82	6	1.48	8	3.64	20	1.61	19	0.25	10	163776	4	39011	4	131963	3
Bancentro	17	21	11.62	9	1.36	10	1.76	25	2.75	25	0.21	4	156246	5	35387	5	64268	15
Promedio			12.04		1.69		3.77		1.53		0.23		189180		38197		119751	
Grupo 4																		
Popular	3	3	5.31	18	1.61	7	15.19	1	0.98	7	0.49	23	59600	23	18130	20	54447	18
BCAC	4	7	11.12	11	0.59	19	4.66	16	1.38	14	0.18	2	109401	11	39650	3	38622	23
Bancrecen	21	22	2.06	22	0.26	23	11.14	2	1.94	22	0.61	25	19479	25	6896	25	12300	25
Promedio			6.16		0.82		10.33		1.43		0.43		62827		21559		35123	
Grupo 5																		
Comercio	8	10	2.75	20	0.32	22	5.90	9	1.49	17	0.36	21	84663	18	20593	18	52101	19
BFA	9	8	8.77	15	1.17	14	3.79	18	1.92	21	0.31	18	36667	24	8532	24	30178	24
Improsa	13	11	15.82	5	1.76	6	5.36	10	0.74	1	0.18	3	144659	6	31231	9	114418	5
Metropolitano	16	20	6.96	17	0.78	17	3.01	23	2.40	24	0.33	20	73231	20	15993	21	39933	22
Promérica	18	16	10.15	13	1.34	12	7.02	7	1.18	10	0.29	15	81440	19	23286	16	70191	12
Finadesa	19	17	11.49	10	1.20	13	3.21	22	1.81	20	0.28	14	126213	8	26652	13	80589	9
Uno	20	19	10.18	12	1.40	9	4.78	15	1.47	16	0.22	5	93352	16	29670	10	74045	11
Istmo	22	18	3.13	19	0.88	16	3.43	21	2.07	23	0.26	12	98826	13	27171	12	87851	8
Promedio			8.66		1.11		4.56		1.63		0.28		92381		22891		68663	
Grupo 6																		
Elca	12	14	10.00	14	0.99	15	3.75	19	1.44	15	0.26	11	88890	17	18687	19	64938	14
Bantec	24	23	2.70	21	0.53	21	7.95	6	0.83	3	0.23	7	121069	9	34253	6	112279	6
Solidario	25	25	0.16	25	0.04	25	8.80	3	1.23	11	0.54	24	68371	22	13776	23	57939	17
Promedio			4.29		0.52		6.83		1.17		0.34		92777		22239		78385	
Grupo 7																		
Cathay	23	24	1.97	23	0.55	20	6.88	8	0.94	6	0.30	16	103116	12	22412	17	74163	10

Fuente: Datos calculados con información de la SUGEF y encuesta.

Notas: Los números a la derecha de los indicadores señalan la posición relativa del banco dentro del subgrupo, el número uno es el de mayor rentabilidad o eficiencia. El valor de Gadm/Margenfin del Banco Finadesa no fue considerado para el cálculo del promedio ni del ranqueo.