

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN BANCA: CASO DEL BANCO NACIONAL Y DEL BANCO DE COSTA RICA

Pablo Villalobos González

Master en Economía con énfasis en Banca y Mercado de Capitales de la UCR
Funcionario de la División Económica del BCCR

Resumen

La competencia por clientes en el sector bancario costarricense se ha intensificado en los últimos meses, las campañas publicitarias la hacen evidente.

Particularmente ha sido llamativo el enfrentamiento entre el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica, pues son los dos bancos más grandes del país y que tienen la característica común de ser estatales.

Siguiendo el enfoque del Nuevo Paradigma de Organización Industrial Empírico (NPOIE), y bajo un modelo de localización espacial de tipo Lancasteriano, se construye un vector de atributos para tres productos en ambos bancos, buscando identificar acciones y respuestas y calculando una distancia estratégica entre el mismo producto para las dos instituciones y para cada producto en un banco en dos momentos diferentes (1994 y 1999).

Además se analiza brevemente el aspecto de localización geográfica como estrategia competitiva.

Se hace evidente que estos bancos siguen estrategias competitivas diferentes; así mientras el Banco Nacional concentra buena parte de sus esfuerzos en innovaciones, cambios, mayor cobertura y en abarcar la mayor cantidad de productos que ofrece la banca universal (supermercado financiero), el Banco de Costa Rica podría decirse es más cauto y enfoca su estrategia en ofrecer mejores precios que su rival.

INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación han dado cuenta de la batalla publicitaria que sostienen varios bancos nacionales. Particularmente ha sido llamativo el enfrentamiento directo entre el Banco Nacional (BN) y el Banco de Costa Rica (BCR). Este enfrentamiento es interesante, pues se trata de los dos bancos más grandes del país y que además tienen la particularidad que son instituciones que pertenecen a un mismo dueño (El Estado costarricense).

El presente trabajo tiene como objetivo conocer cuál ha sido el comportamiento estratégico de estas dos entidades financieras en los últimos cinco años y se basa en la nueva concepción de organización industrial. Ese planteamiento es crítica del paradigma anterior (Estructura – Conducta – Desempeño), el cual daba a la estructura de la industria el papel

principal en la determinación de la conducta y consecuentemente del desempeño de las firmas.

En ese marco analítico, lo relevante era realizar estudios interindustriales, mientras que con el Nuevo Paradigma de la Organización Industrial Empírica (NPOIE), lo pertinente son estudios intraindustriales, como el que se pretende hacer con este trabajo.

Para realizar la investigación se seleccionaron tres productos ofrecidos por ambos bancos: Cuenta Corriente, Tarjeta de Crédito y Crédito Corporativo. Siguiendo el enfoque lancasteriano¹ de localización en el espacio de atributos se desarrolla un vector de atributos para cada producto en cada banco y se le da un seguimiento, tratando de identificar acciones y respuestas de estas instituciones.

¹ Ver apartado I, “Aspectos Teóricos Sobre Comportamiento Estratégico”

Además se trata de aproximar una medida de distancia entre dichos vectores, para identificar qué tan parecidos o disímiles son los productos, y cómo ha evolucionado esta distancia. Por último se estudia el aspecto de localización geográfica, como estrategia de competencia para ambos bancos.

Es importante señalar que estos bancos no son los únicos en el mercado y que por lo tanto sus acciones y respuestas no son referidas o enfocadas exclusivamente a uno u otro de ellos, sin embargo, por sus tamaños se puede decir que ambos compiten en la misma categoría (“pesos pesados” para el mercado costarricense), y entonces en ese sentido, sí resulta válido realizar un estudio como el presente.²

I. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

El enfoque de Estructura – Conducta – Desempeño (E-C-D), es un enfoque determinístico, cuya variable fundamental es la estructura de una determinada industria. Si se quiere entender, por ejemplo, el aporte de los bancos debería irse a estudiar la estructura de la industria bancaria. Al estudiarla, se tienen dos puntos de referencia, la competencia perfecta y el monopolio. Si lo que se presenta es una estructura de tipo monopolista entonces se tendrá una conducta acorde (poco interés por el cliente, menor compromiso de investigación y desarrollo, etc.), y el desempeño correspondiente mostrará ineficiencia en el consumo y en la producción, ganancias anormales, etc.. De forma análoga, si lo que se evidencia es competencia perfecta.

En ese sentido es importante calcular índices de concentración, determinar barreras de entrada y de salida, y calcular pruebas o estimaciones econométricas de la relación estructura – desempeño.

La nueva literatura se centra en el comportamiento de las empresas como un importante factor en la determinación, tanto de la rivalidad que prevalezca en la industria como de su estructura.³

Los modelos de oligopolio dicen que los casos de competencia perfecta y monopolio no tienen nada que ver con lo que está en el medio. En competencia perfecta y en monopolio no existe rivalidad,

² En orden de crédito concedido, por datos para el último año, el BN tiene el 36% del total de Bancos estatales y privados, mientras que el BCR el 16%. En cuanto a captaciones el BN acapara el 40% y el BCR un 23%. (datos de la Superintendencia del Sistema Financiero)

³ Mariano Rojas, *Comportamiento estratégico en el Sistema Bancario Costarricense*, Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, 1999.

entendida como interdependencia, la que sí existe en modelos oligopólicos.

Los modelos de oligopolio dan énfasis al comportamiento estratégico y en ellos el empresario adquiere una gran relevancia. Se elimina el enfoque de maximizar, dadas unas restricciones por el enfoque de variar esas restricciones (Escuela Austríaca, Schumpeter).

Estos modelos por lo general se trabajan con teoría de juegos y operan con dos áreas básicas: la respuesta estratégica, que indica cuál es la reacción ante cada acción del rival, y la conjetura, que nos lleva a tomar en cuenta la posible reacción del rival al tomar nuestra decisión.

Una de las facetas del comportamiento estratégico se refiere a la diferenciación de los productos, ya sea que se dirija a clientes homogéneos pero con gustos por la variedad o para clientes heterogéneos.

En ese sentido se tienen modelos de localización espacial, como el caso del enfoque lancasteriano, el cual establece un vector de atributos y dependiendo de la “cantidad” de cada atributo se va a obtener un producto diferente, que precisamente se puede comparar con otro similar según la localización en el espacio de atributos.

Al hacer comparaciones, por medio del espacio de atributos, entre un mismo producto genérico ofrecido por diferentes firmas, es posible establecer qué tan diferentes o similares son esos productos, y además poder dar un seguimiento a esas disimilitudes en el tiempo.

Esas diferencias pueden ser vistas como distancias estratégicas. Existen diferentes medidas de distancia, como por ejemplo la distancia de Mahalanobis, que es una generalización de la distancia euclidiana cuadrada tradicional.⁴

Para efectos del presente trabajo se utiliza el promedio ponderado de las distancias relativas de cada atributo del producto, como medida aproximada de la distancia entre un mismo producto para ambos bancos y para el mismo producto en el mismo banco en diferentes períodos. (ver anexos). Las ponderaciones son iguales para cada característica, debido a la imposibilidad en este estudio de determinar la importancia relativa de cada una de ellas en la percepción que tenga un cliente promedio del producto.

⁴ Ver Muñoz Juan, *Notas Técnicas*, Banco Central de Costa Rica, 1996

II. CASO DEL BANCO NACIONAL (BN) Y DEL BANCO DE COSTA RICA (BCR)

Se podría hacer la pregunta de si dos bancos "del mismo dueño" deben competir entre sí, o por el contrario deben coludirse y competir en conjunto, en este caso contra la banca privada. Sin embargo, eso sería bajo el supuesto de querer sacar del mercado al sector bancario privado, y ese no parece ser de ninguna manera el objetivo. En los últimos meses, más bien, se discute el futuro de la Banca Estatal, y algunas posiciones inclusive favorecen la eliminación de los Bancos del Estado.⁵

Lo cierto es que en la actualidad se observa una enconada rivalidad por clientes, que incluye a la Banca Estatal; los bancos compiten por retener los clientes y por atraer clientes nuevos y los de sus rivales (Rojas, 1997).

II.1 Características generales de los bancos

Junto con el desaparecido Banco Anglo y el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el BN y el BCR constituyeron prácticamente la única referencia bancaria en Costa Rica hasta la década de los ochenta.

Si se obvia la participación del Banco Crédito, cuyo tamaño es relativamente pequeño y que inclusive se ha pensado en fusionar con el BN, se tiene al BCR y al BN, como la "representación estatal" en la industria bancaria costarricense, que compite con un sector privado cada día con mayor fuerza y presencia.

El BN es según sus activos, el mayor banco del país (\$1862 millones en 1998); por su parte el BCR es el segundo banco, con activos por \$1169 millones, en el mismo año. El BN, como banco del Estado, es una institución autónoma de derecho público con personería jurídica e independencia en materia de administración, según establece la Constitución Política de la República de Costa Rica. Fue fundado el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, con una vocación dirigida hacia el desarrollo agrícola y rural del país, que ha conservado a lo largo de toda su vida, sin perjuicio del estímulo a las restantes actividades productivas de la Nación.

El 5 de noviembre de 1936 se cambió el nombre para llamarse Banco Nacional de Costa Rica, consolidándose, desde entonces como un verdadero

banco de desarrollo con una proyección de manera trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera de Costa Rica.⁶

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

A sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896. Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas, a la fecha vigentes.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha.⁷

Desde su nacionalización en 1948 y hasta hace algunos años (finales de los ochenta), la competencia que se daba entre esos dos bancos no era para nada intensa y se utilizaba en buena medida una solución cooperativa (Rojas, 1997).

Esta situación ha sufrido un cambio radical. Primero con el proceso de apertura financiera, que brinda mayores oportunidades de crecimiento a la banca privada, lo que obligó a incrementar la competencia, y en la que el BCR y el BN parecen haber seguido estrategias distintas, que los llevó no solo a competir contra la banca privada, sino también a aumentar la competencia entre ellos, y posteriormente con la propuesta de venta del BCR, planteada hace aproximadamente dos años, durante la administración Figueres Olsen.⁸

Esta última situación ha provocado la reacción de la dirección del banco, e inclusive de su personal, que han incrementado sus esfuerzos para colocar al BCR en una mejor posición dentro del sistema financiero nacional, apoyando la idea de la privatización, como se puede leer en sus lineamientos estratégicos

⁶ Memorias del BN, 1997

⁷ Memorias del BCR, 1998

⁸ Ver "El Financiero" 16-22 de febrero 1998, 20-26 de abril 1998, 15-21 de junio 1998, 17-23 de agosto 1998. Jiménez, Ronulfo. (1998). "De la estatización a la privatización". En Especial de Rumbo, Banca y Finanzas.

⁵ Villalobos Pablo, Vindas Katia, Hidalgo Iris, *Perspectivas de la Banca Estatal en Costa Rica*, Maestría en Banca y Mercado de Capitales, UCR, 1999.

“...mientras el BCR esté obligado a competir como banco comercial, todos los esfuerzos por modernizar al banco, serán insuficientes a menos que se convierta en un banco privado...”

Otro factor importante en esta recrudescida batalla bancaria, es la nueva visión empresarial de las cúpulas gerenciales de estos dos bancos, como se puede observar para el caso del BN en el documento “Lineamientos estratégicos, políticas y objetivos” publicado por esa institución en 1998.

En ese documento se establecen como valores del BN, entre otros, la actitud empresarial, la anticipación y la pronta respuesta; aspectos claves en el desarrollo de una lucha estratégica.

Por su parte el BCR determina una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar su lealtad y permanencia.⁹

III. ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

III.1 PRODUCTOS

III.1.1 TARJETAS DE CRÉDITO

Se puede definir la tarjeta de crédito como una relación jurídica triangular (entre emisor, comercio adherido y tenedor de la tarjeta) por intermedio de la cual se legitima activa y pasivamente al tenedor de la tarjeta para que él mismo pueda, sin abonar en forma inmediata al ente emisor, adquirir bienes y servicios en los comercios adheridos al sistema. Estos se benefician con el aumento de sus ventas, mientras que los entes emisores perciben un porcentaje variable como utilidad, quedando a priori estos últimos obligados al pago respecto de los comerciantes.

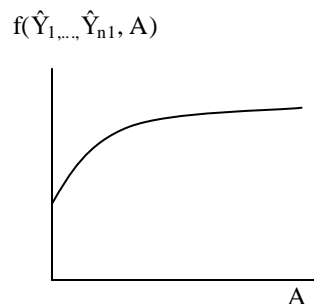
En mayo de 1989 el BN empieza a brindar este producto, mientras que el BCR lo hace con un rezago de cinco años (1994).¹⁰

Este tipo de producto requiere de un importante conocimiento del mercado y del negocio específico, por lo que el hecho de llegar primero es importante, pues brinda una ventaja competitiva. Sin embargo, esa ventaja puede ir extinguiéndose con el tiempo en el caso de que el seguidor logre establecer la

estrategia adecuada, y cuente con los recursos suficientes para lograr un aprendizaje correcto.

La curva de aprendizaje es como la siguiente:

Gráfico 1



Hay que recordar que el aprendizaje se puede comprar contratando funcionarios “aprendidos”, a un costo que depende del tipo de curva que se tenga (aprendizaje menos rápido o más rápido). Sin embargo, las limitaciones legales y presupuestarias resultado de ser ambos bancos del Estado impide que se de esta situación, o si se diera sea en una forma muy limitada.

Ambos bancos son emisores de tarjetas de crédito de la marca VISA, lo que implica que los negocios afiliados a esa marca reciben indistintamente las tarjetas emitidas por ellos. La estrategia competitiva no puede enfocarse en cuestiones de marca, como sería el caso de que alguno de los dos emitiera tarjetas MASTER-CARD por ejemplo.

III.1.1.i Principales atributos

El BCR inició este negocio en 1994, por lo que se establece ese año como el primer momento de comparación. A partir de ese momento se observan los principales cambios sufridos, hasta obtener las características principales en este momento (1999).

• Tipos de tarjeta

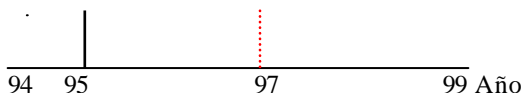
Tanto el BN como el BCR han ofrecido desde el inicio la Tarjeta Local, la Internacional y la Oro.

En 1995 el BN introduce la tarjeta empresarial, lo cual es contestado dos años después (1997) por el BCR.

Para 1999 ambos bancos ofrecen los mismos tipos de tarjeta, pero parece ser que el BN es el que lleva la iniciativa en este aspecto y por el momento el BCR se ha limitado a responder.

⁹ Banco de Costa Rica, Guía de Servicio al Cliente, 1997.

¹⁰ Anteriormente el BCR tenía una tarjeta de crédito local llamada Creditar. Sin embargo su alcance y su desarrollo fue poco significativo, por lo que no se toma como relevante para el estudio de comportamiento estratégico.



_____ Acción BN
 - - - - - Respuesta BCR

• **Plazo de financiamiento**

En 1994 el BN tenía un plazo de 18 meses, mientras que el BCR daba 12 meses, en 1997 el BCR aumentó el plazo a 18 meses y el BN respondió aumentándolo a 36 meses, lo que se mantiene hasta el momento.

El BN parte con una ventaja en esta variable y la logra mantener respondiendo a la acción tomada por el BCR en 1997.



- - - - - Acción BCR
 _____ Respuesta BN

• **Ingreso mínimo**

En el caso del BCR en 1994 el ingreso mínimo era el siguiente: para tarjeta local ¢75.000, para tarjeta internacional ¢150.000, y para tarjeta oro ¢350.000.

Estos montos eran superiores para el caso del BN. En 1998 cambian, primero en el BCR (junio) y posteriormente en el BN (segundo semestre), quedando de la siguiente forma:

Cuadro 1
INGRESO MÍNIMO PARA TARJETA DE CRÉDITO

| Tarjeta | BCR | BN |
|---------------|---------|----------------------|
| Local | 100.000 | 125.000 |
| Internacional | 200.000 | 300.000 |
| Oro | 500.000 | \$2000 ¹¹ |

¹¹ Aproximadamente ¢570.000 al tipo de cambio en Junio de 1999

El BCR presenta una ventaja en este aspecto, pues mantiene un requisito de monto mínimo inferior que el BN (a nivel de penetración de mercado).

• **Precio (tasa de interés)**

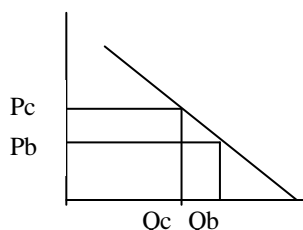
La tasa de interés promedio ha venido fluctuando según el comportamiento del mercado. El BCR ha mantenido, durante todo el período de estudio, tasas que están aproximadamente dos puntos porcentuales debajo de las cobradas por el BN.

En estos momentos el BCR cobra un interés promedio de 30% anual, por su parte el BN aproximadamente un 33%.

A pesar de existen diferencias en los precios, no podría decirse que existe una "guerra de precios", dado que el BN, durante este lapso, no ha tratado de disminuir o eliminar la diferencia de tasas implantada por el BCR, manteniéndose siempre unos puntos arriba y moviéndose de acuerdo al mercado.

Hay que recordar que una guerra de precios (modelo Bertrand de competencia), implica menores ganancias para los competidores:

Gráfico 2



Se tiene que $\pi_c > \pi_b$, es decir, las ganancias obtenidas produciendo la cantidad de equilibrio Nash-Cournot (P_c, Q_c) (Competencia en cantidad), son mayores que las obtenidas produciendo la cantidad de equilibrio Nash-Bertrand (P_b, Q_b) (Competencia en precios). Por lo tanto si las firmas conocen el mecanismo del juego van a evitar competir en precios, lo que parece ser la lógica que emplea el BN.¹²

La competencia en precios puede darse si se quisiera establecer una estrategia de depredación, pero este no es el caso de estos dos bancos, ya que ambos cuentan con tamaños y potencialidades similares, por lo que la eliminación de uno por parte del otro a través de competencia en precios es prácticamente imposible de lograr. Entonces, en esta variable el BCR tiene ventaja sobre el BN.

¹² Ver Cabral Luis, Economía Industrial, 1997

- **Adelantos de efectivo**

En esta característica se presentan dos aspectos que generan diferencia entre ambos bancos, ellas son la comisión y el plazo de financiamiento del adelanto de efectivo. Otros aspectos como límites de retiros diarios, acceso a cajeros, etc. son similares en ambos bancos.

En cuanto a la comisión que el banco cobra por los retiros, en el BN es de 1,5% mensual, mientras que en el BCR es de 4% mensual.

Por su parte el plazo de financiamiento que brinda el BN es de 36 meses, a partir de 1997 ya que anteriormente era de 18 meses, mientras que en el BCR siempre ha sido de 18 meses.

Entonces, el BN presenta una ventaja en esta variable con relación al BCR.

- **Garantías y requisitos**

Por ser ambos bancos estatales las garantías y requisitos que se exige al cliente para contar con una tarjeta de crédito son similares.

Por ejemplo es necesario contar, sin excepción, con garantía fiduciaria, lo que no es el caso de emisores privados.

- **Servicios adicionales**

Los servicios adicionales que ofrecen y han ofrecido en el período de estudio ambos bancos son similares: seguros, sistemas de pagos electrónicos (PAR), cancelación de saldos de otras tarjetas, etc.

- **Cobertura geográfica**

Tanto el BN como el BCR brindan el servicio de trámite y consulta de tarjetas de crédito en cualquier oficina del país.

El BN al contar con una mayor cantidad de agencias y sucursales tendría cierta ventaja en este aspecto. Sin embargo, el BCR tiene también una importante presencia en las principales ciudades y pueblos del país, por lo que dicha ventaja para el BN no sería muy amplia.

- **Cálculo de la distancia**

Se elabora un vector de atributos, siguiendo el enfoque lancasteriano, con las características descritas anteriormente, con las características generales para cualquier producto¹³ y con algunas otras adicionales, para este producto en cada banco y para los años 1994 y 1999, de la siguiente forma:

¹³ Para el caso del atributo "Reputación", se hizo un sondeo con algunas personas relacionadas con el medio, determinándose que no existen diferencias significativas entre ambos bancos en este aspecto.

Cuadro 2
VECTOR DE ATRIBUTOS DE TARJETA DE CRÉDITO

| Características | 1994 | | 1999 | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | BN | BCR | BN | BCR |
| Intereses (%) | 30 | 28 | 33 | 30 |
| Plazo (meses) | 18 | 12 | 36 | 18 |
| Ingreso mínimo tarjeta local ¢ | 100000 | 75000 | 125000 | 100000 |
| Ingreso mínimo tarjeta inter. ¢ | 200000 | 150000 | 300000 | 200000 |
| Ingreso mínimo tarjeta oro ¢ | 450000 | 350000 | 570000 | 500000 |
| Comisión adelanto efectivo (%) | 1.5 | 4 | 1.5 | 4 |
| Plazo financiamiento efectivo (meses) | 18 | 18 | 36 | 18 |
| Garantías | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Servicios PAR | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 130 | 72 | 132 | 73 |
| Cajeros automáticos | 40 | 25 | 118 | 87 |
| Otros servicios adicionales | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Solvencia (Basilea) | 4,2 | 13,3 | 6,82 | 16,25 |
| Rentabilidad (ROE) | 4,1 | 3,9 | 18 | 15,9 |
| Rentabilidad (ROA) | 0,7 | 0,8 | 0,95 | 1,02 |
| Reputación | 1 | 1 | 1 | 1 |

Utilizando el promedio ponderado de las distancias relativas de cada atributo, con una ponderación igual para cada uno, como una medida

de distancia aproximada, obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro 3
DISTANCIAS RELATIVAS PARA EL PRODUCTO TARJETA DE CRÉDITO

| | |
|---|-------------|
| Distancia entre bancos en 1994 | 27,5 |
| Distancia entre bancos en 1999 | 31,1 |
| Distancia en el BN de 1994 a 1999 | 33,3 |
| Distancia en el BCR de 1994 a 1999 | 26,5 |

Fuente: Cuadro No. 1 y No. 2 de los anexos

El producto tarjetas de crédito presentaba en 1994 un distanciamiento entre bancos de aproximadamente un 27,5%, de otra forma, los vectores de atributos para la tarjeta de crédito son diferentes en aproximadamente un tercio. Esta distancia se incrementó en 1999, debido sobre todo a los cambios experimentados en los plazos de financiamiento para el crédito y para los adelantos de efectivo, realizados más profundamente en el BN.

Lo anterior se refuerza al ver la distancia para el producto en el mismo banco en los dos momentos estudiados. Los atributos de la tarjeta de crédito de 1994 a 1999 se han distanciado más en el BN (33,3%), que en el BCR (26,5%).

III.1.2 CUENTA CORRIENTE

La cuenta corriente es un contrato de administración de dinero a la vista que se suscribe entre el cliente y el banco.

Desde 1948 y hasta 1996 la captación por medio de cuenta corriente fue un monopolio de la banca estatal (derogado por la ley 7558 de noviembre de 1995).

La mayor presencia territorial del BN, entre otras cosas, le ha permitido acaparar una mayor participación de mercado (44% en 1998), por su parte el BCR cuenta también con una participación muy importante (37,8% en 1998).

Se puede decir que este producto es bastante homogéneo en los dos bancos, sin embargo existen algunas características que vale analizar, sobre todo los cambios que han sufrido después de la apertura de la cuenta corriente en 1996.

III.1.2.i Principales atributos

➤ Precio (tasa de interés)

Anterior al rompimiento del monopolio de cuentas corrientes en la banca estatal, el nivel competitivo era reducido en este producto, el BN y el BCR tenían acaparado la mayoría del mercado (casi el 100%), y no se presentaba una competencia en precios, de hecho no se pagaba ningún interés por este producto.

Únicamente se pagaba intereses a algunos clientes especiales por medio del “Over Night”, lo que implicaba que estos clientes autorizaran al banco el traslado de fondos de las cuentas corrientes a bonos al término de la noche y al día siguiente reversaban la operación.¹⁴

Además, por medio de los puestos de bolsa incursionaron en operaciones de OPAV y CA V, que de alguna forma buscaban solventar el no pago de intereses para las cuentas corrientes.

Después de la apertura los dos bancos reaccionaron implementando el pago de intereses. Si bien esta reacción no puede verse como una estrategia del BN contra el BCR o viceversa, sino contra la banca privada, la segmentación para el pago de intereses y el monto de éstos, sí enfrenta a estos bancos.

En los diferentes estratos el BCR paga un monto mayor que el BN, como se observa en el cuadro siguiente:

¹⁴ Vindas Katia, Hidalgo Iris. *Comportamiento estratégico en banca ante la apertura de las Cuentas Corrientes*, Maestría en Banca y Mercado de Capitales, UCR, 1999.

Cuadro 4
PAGO DE INTERESES EN CUENTA CORRIENTE

| Saldos en millones de ₡ | BN (interés en %) | BCR (interés en %) |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| 0 – 0,5 | 0 | 0 |
| 0,5 – 2,5 | 4,5 | 5 |
| 2,5 – 5,0 | 4,5 | 6 |
| 5,0 – 10,0 | 4,5 | 7 |
| 10,0 – 25,0 | 5,5 | 7 |
| 25,0 – 40,0 | 5,5 | 8 |
| 40,0 y más | 7 | 8 |

Fuente: Cuentas corrientes del BN y del BCR

- **Monto de apertura**

En este aspecto el BCR siempre ha mantenido un nivel más bajo que el BN. En 1994 el BCR solicitaba un monto de ₡20.000, mientras que el BN de ₡40.000. Para el caso de cuenta corriente en dólares el BCR pedía \$250 y el BN \$500.

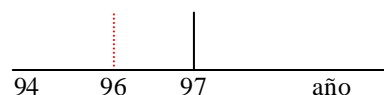
El BN al parecer no ha visto esto como una desventaja competitiva, pues más bien incrementó esos montos en 1996, pasando a ₡100.000 y \$1000, lo que fue seguido por el BCR ese mismo año, quedando para este banco los montos mínimos en ₡50.000 y \$500.

No se puede decir que ésta sea una acción y reacción competitivas de enfrentamiento entre ambos bancos, sino que responden a políticas de depuración de clientes de ese servicio.

- **Requisitos de apertura**

En ambos bancos los requisitos para la apertura de una cuenta corriente (además del depósito inicial), han tendido a agilizarse.

En 1994, además de llenar algunos formularios y presentar identificaciones personales o jurídicas, se requería la referencia de otros cuentacorrentistas y/o de otros bancos. El BCR eliminó ese requisito en 1996, lo cual fue seguido por el BN en 1997.



----- acción del BCR

_____ respuesta del BN

- **Cuentas Preferentes**

El BCR durante el período estudiado ha mantenido un servicio de "Cheque bienvenido", el cual consiste en que los negocios afiliados al servicio aceptan, sin mayor reserva, cheques del BCR hasta por un monto de ₡20.000 (anteriormente ₡10.000), ya que el banco garantiza su pago.

El BN no cuenta con esta característica.

- **Otros servicios**

Servicios como el pago electrónico de recibos (PAR), transacciones por medio de teléfono (BN-directo y Bancatel en BN y BCR respectivamente), cajeros automáticos, etc., son ofrecidos por ambos bancos sin diferencias significativas.

- **Cobertura**

En ambos bancos se puede solicitar este producto en cualquier sucursal o agencia alrededor del país.

- **Monedas**

Hasta el momento ambos bancos han ofrecido el producto tanto en colones como el dólares americanos.

Una acción que está implementando en la actualidad (a la cual se le ha dado mucha publicidad) el BN, es la posibilidad de manejar cuentas corrientes

en Euros. El BCR no ha indicado, hasta el momento, nada en ese sentido.

Cálculo de la distancia

Con las características descritas anteriormente, con las características generales para cualquier producto y con algunas otras adicionales, se puede elaborar un vector de atributos, siguiendo el enfoque lancasteriano, para este producto en cada banco y para los años 1994 y 1999, según se aprecia en el cuadro 5.

Cuadro No. 5
VECTOR DE ATRIBUTOS DE LA CUENTA CORRIENTE

| Características | 1994 | | 1999 | |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|
| | BN | BCR | BN | BCR |
| Interés (0,0 – 0,5 mm) % | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Interés (0,5 – 2,5 mm) % | 0 | 0 | 4,5 | 5 |
| Interés (2,5 – 5,0 mm) % | 0 | 0 | 4,5 | 6 |
| Interés (5,0 – 10,0 mm) % | 0 | 0 | 4,5 | 7 |
| Interés (5,0 – 25,0 mm) % | 0 | 0 | 5,5 | 7 |
| Interés (25,0 – 40,0 mm) % | 0 | 0 | 5,5 | 8 |
| Interés (40,0 o más mm) % | 0 | 0 | 7 | 8 |
| Monto apertura ¢ | 40000 | 20000 | 100000 | 50000 |
| Monto apertura \$ | 500 | 250 | 1000 | 500 |
| Monto mínimo ¢ | 0 | 0 | 10000 | 10000 |
| Cuenta preferente | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Cobertura (# oficinas) | 130 | 72 | 132 | 73 |
| Cuenta en colones | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cuenta en dólares | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cuenta en euros | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Servicio PAR | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cajeros automáticos | 40 | 25 | 118 | 87 |
| Costo chequeras ¢ | 200 | 200 | 750 | 750 |
| Costo cheque sin fondos ¢ | 500 | 500 | 2000 | 2000 |
| Solvencia (Basilea) | 4,2 | 12,3 | 6,82 | 16,25 |
| Rentabilidad (ROE) | 4,1 | 3,9 | 18 | 15,9 |
| Rentabilidad (ROA) | 0,7 | 0,8 | 0,95 | 1,02 |
| Reputación | 1 | 1 | 1 | 1 |

Utilizando el promedio ponderado de las distancias relativas de cada atributo, con una ponderación igual para cada uno, como una medida

de distancia aproximada, obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro 6
DISTANCIAS RELATIVAS PARA EL PRODUCTO CUENTA CORRIENTE

| | |
|---|-------------|
| Distancia entre bancos en 1994 | 19,7 |
| Distancia entre bancos en 1999 | 29,5 |
| Distancia en el BN de 1994 a 1999 | 80,7 |
| Distancia en el BCR de 1994 a 1999 | 78,1 |

Fuente: Cuadros No.3 y No.4 de los anexos

El producto cuenta corriente presentaba en 1994 un distanciamiento entre bancos de aproximadamente un 19,7%, de otra forma, los vectores de atributos para la cuenta corriente son diferentes en aproximadamente un quinto. Esta distancia, que se puede decir es relativamente pequeña, se debe sobre todo a los atributos referidos a las características de los bancos como un todo (solventía, rentabilidad) y no a las específicas del producto, que eran bastante homogéneas para ese año.

La distancia se incrementó sustancialmente en 1999, debido sobre todo a los cambios experimentados en el pago de tasas de interés.

Es destacable el cambio sufrido por este producto durante el período de estudio, tanto en el BN como en el BCR. Esto se puede ver con la distancia entre el mismo producto para 1994 y 1999, en el mismo banco. En el BN la distancia es de aproximadamente un 81%, y en el BCR de aproximadamente de 78%. Ese producto ha cambiado sustancialmente durante el período estudiado.

III.1.3 CRÉDITO CORPORATIVO

Hasta hace unos dos años (1997), la banca corporativa atendía únicamente a empresas "muy grandes", entendidas éstas como empresas que sobrepasaban significativamente el promedio del tamaño de industria costarricense.¹⁵ Esto cambió y ahora se entiende crédito corporativo básicamente como aquel dirigido al sector empresarial.

Históricamente se ha dicho que el BN atendía primordialmente los sectores agrícola y ganadero, mientras que el BCR lo hacía con el sector industria y el sector comercio. Lo anterior no significa que estos

bancos no atendieran los otros sectores, sino que existía cierta tendencia hacia esa especialización.

Esa posible "repartición" del mercado es ahora menos clara y cada banco lucha intensamente por la atracción de clientes de cualquier sector económico, dándose inclusive lo que se suele llamar "robo de clientes". Hay que recordar que es en este aspecto (crédito corporativo), donde la banca privada ha introducido, sobre todo, una competencia muy fuerte, capturando un porcentaje muy significativo del total de colocaciones.

III.1.3.i Principales atributos

- **Precio (tasa de interés)**

Las tasas de interés para los distintos sectores, se han movido de acuerdo a la variación del mercado. El BCR históricamente ha mantenido tasas de interés promedio más bajas en uno o dos puntos que el BN. Este aspecto es identificado explícitamente por el BCR como una ventaja competitiva para ellos.

Actualmente las tasas de interés promedio son de aproximadamente un 28% en el BCR y de 29% en el BN. Ambos bancos negocian las tasas establecidas dependiendo del cliente, es decir, puede darse algún trato especial (tasas más bajas) según el cliente que sea.

- **Plazo**

Los plazos son bastante flexibles dependiendo del sector a que se este prestando y del cliente a que se refiera.

En 1994 los plazos eran prácticamente los mismos en ambos bancos, en promedio tres años para capital de trabajo y maquinaria y de 15 años para compra de inmuebles, por ejemplo. A partir de enero de 1999, el BCR toma la decisión de reducir el plazo para sus préstamos (aunque el reglamento se mantiene igual).

¹⁵ La determinación de las empresas que se atendían en banca corporativa no era clara, cada caso se estudiaba bajo parámetros cuyas exigencias podían variar.

Por ejemplo los créditos que tenían un plazo de 15 años, se reduce a 8 años en la práctica.

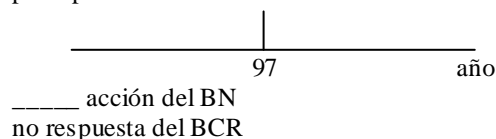
El BN ha seguido una estrategia similar, aunque mantiene actualmente plazos un poco mayores.

- **Rapidez del otorgamiento**

La rapidez en el otorgamiento del crédito, se ha constituido en uno de los principales factores de lucha estratégica en este producto. De plazos que iban de 4 meses a un año en 1994, para ambos bancos, llegaron en 1999 a plazos no mayores de 2 meses.

A partir de 1997 con la estrategia de regionalización del BN, los créditos corporativos son aprobados en la sede regional respectiva, con el visto bueno del gerente regional, del ejecutivo de cuenta, de un analista y de un perito, con lo que se logra otorgar créditos inclusive en menos de un mes.

El BCR, por su parte, aunque también ha logrado una disminución importante en el tiempo para el otorgamiento del crédito (dos meses en promedio), no ha logrado responder satisfactoriamente a la acción del BN, ya que los créditos deben pasar por una comisión y subcomisión que centraliza en la sede principal todas las decisiones.



- **Cobertura**

En 1994 los clientes corporativos (que eran relativamente pocos por su definición en ese momento), tenían que llegar a las oficinas centrales del respectivo banco para hacer su solicitud de crédito. Como se mencionó anteriormente, la concepción de cliente corporativo ha cambiado, además con la intensificación de la competencia de la banca privada, los bancos estatales se han visto obligados a ir en busca del cliente.

Como consecuencia de lo anterior, ahora en cualquier oficina de los bancos se puede tramitar un crédito corporativo. En febrero de 1998 el BCR establece y capacita una fuerza de ventas, lo que contesta el BN ese mismo año.

- **Cálculo de la distancia**

Con las características descritas anteriormente, con las características generales para cualquier producto y con algunas otras adicionales, se elabora un vector de atributos (ver cuadro 7), siguiendo el enfoque lancasteriano, para este producto en cada banco y para los años 1994 y 1999.

Cuadro 7
Vector de atributos del Crédito Corporativo

| Características | 1994 | | 1999 | |
|-----------------------------------|------|------|------|-------|
| | BN | BCR | BN | BCR |
| Intereses (%) | 28 | 26 | 29 | 28 |
| Rapidez otorgamiento (meses) | 4 | 6 | 1 | 2 |
| Plazo (capital trabajo) años | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Plazo (Maquinaria) años | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Plazo (Inmuebles) años | 15 | 15 | 10 | 8 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 130 | 72 | 132 | 73 |
| Garantías | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Servicios adicionales | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Solvencia (Basilea) | 4,2 | 13,3 | 6,82 | 16,25 |
| Rentabilidad (ROE) | 4,1 | 3,9 | 18 | 15,9 |
| Rentabilidad (ROA) | 0,05 | 0,15 | 0,95 | 1,02 |
| Reputación | 1 | 1 | 1 | 1 |

Utilizando el promedio ponderado de las distancias relativas de cada atributo, con una ponderación igual para cada uno, como una medida

de distancia aproximada, obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro No. 8
DISTANCIAS RELATIVAS PARA EL PRODUCTO CRÉDITO CORPORATIVO

| | |
|---|-------------|
| Distancia entre bancos en 1994 | 26,1 |
| Distancia entre bancos en 1999 | 25,7 |
| Distancia en el BN de 1994 a 1999 | 46,9 |
| Distancia en el BCR de 1994 a 1999 | 46,6 |

Fuente: Cuadros 5 y 6 de los anexos

Como se puede ver la distancia del producto entre bancos se mantiene prácticamente inalterada de 1994 a 1999, en aproximadamente un 26%. Eso se puede explicar diciendo que los bancos han realizado cambios en ese producto durante ese período en magnitudes similares (47%), y en direcciones similares.

Si bien es importante analizar los productos separadamente, vale recordar que la competencia ha llevado también a establecer políticas en ambos bancos de "productos atados", esto es, ofrecer al cliente no solo un servicio o producto, sino que se busca que dicho cliente establezca una relación integral con el banco (ahorro, cuenta corriente, operaciones en bolsa, operaciones internacionales, pagos de recibos, etc.).

En este sentido en las políticas de servicio al cliente el BN expresa que "*...el banco continuará diseñando y vendiendo productos y servicios bancarios integrados, preferiblemente en una misma gestión o lugar, para buscar la sinergia entre estos*"

De forma similar lo expresan ejecutivos del BCR, planteándolo en términos de "lealtad de clientes" y de que "no hay crédito sin negocio adicional".

Por último en este apartado cabe indicar que el BN, según sus lineamientos estratégicos, busca abarcar todos los productos y servicios que ofrece el mercado financiero, mientras que el BCR parece ser más cauto en este aspecto ya que hasta el momento no ha entrado en algunos negocios, como por ejemplo las pensiones complementarias, negocio que si es realizado por el BN.

III.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Asumiendo una relativa homogeneidad de los productos o servicios ofrecidos por estos bancos, la localización geográfica es un factor importante dentro de la competencia. Dentro de los modelos de localización geográfica se encuentra el modelo Hotelling y el modelo Salop.¹⁶

Un aspecto relevante en las estrategias de localización geográfica se refiere a la proliferación de sucursales como una medida de detención de entrada, que supone que una firma necesita al menos un porcentaje del mercado para obtener ganancias. Si por ejemplo ese porcentaje del mercado es de 20%, entonces se puede poner sucursales de tal forma que no quede nicho que deje más del 20%.

Los bancos deben estar pendientes de los cambios que sufren las ciudades y de las expansiones poblacionales. Conforme la distribución de la población se mueve, se abren y cierran nuevos nichos, que implican un espacio que nadie ha copado y por lo tanto donde se puede entrar y tener ganancia.

Si bien es cierto ambos bancos se encuentran ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional, por medio de sucursales y agencias, el BN cuenta con una mayor presencia que el BCR.

Desde 1997 el BN se encuentra organizado en seis bancos regionales, que cuentan con bastante autonomía y que tienen en la actualidad 132 oficinas distribuidas en esas regiones.

¹⁶ Ver Cabral Luis, *Economía Industrial*, 1997, páginas 143-146

Regionalización del BN

- 1- Banco regional San José Oeste
- 2- Banco regional San José Este

- 3- Banco regional Alajuela
- 4- Banco regional Heredia – Limón
- 5- Banco regional Cartago – Sur
- 6- Banco regional Guanacaste - Puntarenas

Las decisiones tácticas son tomadas en los bancos regionales, mientras que la casa matriz se encarga de establecer las políticas generales.

Esta mayor presencia del BN se originó en el papel de banca de desarrollo o fomento, que a través de la historia a tenido este banco (por encima de la del BCR), lo que obligaba a extenderse por todo el país, con el fin de ayudar al desarrollo de las distintas regiones.

En el cuadro siguiente se puede ver la ubicación de oficinas por provincia y el grado de concentración en ellas.¹⁷

Cuadro 9
CONCENTRACIÓN DE OFICINAS BANCARIAS EN EL TERRITORIO NACIONAL

| Provincia | Población 1/ | Oficinas | | Concentración 2/ | |
|------------|--------------|----------|-----|------------------|-----|
| | | BN | BCR | BN | BCR |
| San José | 1401975 | 39 | 30 | 2.8 | 2.1 |
| Alajuela | 680926 | 25 | 16 | 3.7 | 2.3 |
| Cartago | 424899 | 10 | 2 | 2.4 | 0.5 |
| Heredia | 346898 | 13 | 5 | 3.7 | 1.4 |
| Guanacaste | 276942 | 16 | 5 | 5.8 | 1.8 |
| Puntarenas | 365875 | 20 | 8 | 5.5 | 2.2 |
| Limón | 354008 | 9 | 7 | 2.5 | 2.0 |
| Costa Rica | 3851523 | 132 | 73 | 3.4 | 1.9 |

1/ Según estimaciones del Programa Centroamericano de Población de la Universidad de Costa Rica.

2/ Oficinas por cada 100.000 habitantes

El cuadro 9 permite verificar la mayor presencia del BN en todo el país. Además es interesante ver que en provincias eminentemente rurales como Puntarenas y Guanacaste es donde existe una mayor concentración de oficinas del BN. Otro aspecto que llama la atención es la poca presencia del BCR en la provincia de Cartago (solo dos oficinas), esto quizá se deba a la mayor presencia del Banco Crédito Agrícola de Cartago en esa región, que junto al BN tienen “copado” el mercado.

Si bien la mayor presencia del BN le ha permitido acaparar una mayor porción de mercado, también ha afectado sus indicadores de rentabilidad, pues la apertura de una sucursal o agencia no se hacía bajo criterios de factibilidad financiera sino bajo otros parámetros.

¹⁷ Se toma por provincias y no por regiones como lo tiene el BN, debido a la dificultad de tener la población de esas regiones. Además el BCR no cuenta con esa regionalización

Sin embargo, esto parece haber cambiado en los últimos años, pues en sus lineamientos, la gerencia del banco indica: "... la apertura, traslado o cierre de oficinas se hará bajo rigurosos estudios de factibilidad que justifiquen la decisión, dentro de los conceptos de costo y beneficio".¹⁸

Como se desprende del cuadro 9, el BCR cuenta con 73 oficinas en todo el territorio nacional. Esta institución está tratando de implementar una regionalización similar a la del BN. Al igual que este banco y por su carácter de banco estatal, hasta hace aproximadamente 15 años, el criterio de apertura y ubicación de oficinas era básicamente político. Hoy día los criterios son de factibilidad y rentabilidad, llegándose inclusive al cierre de algunas oficinas.

Según criterio externados por funcionarios del BCR, la decisión de la apertura o ubicación de una oficina, no toma como referencia únicamente la presencia o no del BN.

Si bien como se ha mencionado, el BN tiene una presencia mayor en el territorio nacional, el BCR cuenta con oficinas en las principales ciudades y cantones del país, es decir, la cantidad excedente de oficinas del BN por encima del BCR están ubicadas, en su mayoría, en localidades pequeñas o de poca importancia económica, por lo que la ventaja en presencia del BN no sería tan grande como el número de oficinas lo estaría indicando.

Bajo un espacio lineal y estandarizado, y suponiendo que los clientes se distribuyen de manera uniforme, la política de estos dos bancos, en cuanto a ubicación geográfica, ha sido la de colocarse lo más cerca posible del rival. Esto se observa claramente en las distintas localidades del país.

De alguna forma esto último es el reflejo de dos situaciones: la no competencia en precios y el hecho de ser únicamente dos firmas (en la mayoría del territorio nacional).

CONCLUSIONES

- La solución cooperativa que durante mucho tiempo prevaleció entre los bancos estatales (BN y BCR), ha cambiado radicalmente, esto se hace más evidente en los últimos meses. Ahora hay una solución no cooperativa entre esos bancos, compitiéndose por los clientes en diferentes campos o niveles.
- Al estar compitiéndose en diversos niveles, las respuestas estratégicas a una determinada acción del rival, puede darse en un campo distinto al de la acción tomada.
- El BN tiene una política más agresiva, en el aspecto de abarcar todos los servicios y productos financieros que puede ofrecer la banca moderna, el BCR es un poco más reservado en dicho aspecto.
- El hecho de que ambos sean bancos estatales, implica que algunas características de los productos ofrecidos sean iguales, ya que por ley se establece de esa forma. Por ejemplo debe existir sin excepción garantía fiduciaria para la apertura de una tarjeta de crédito, por lo que la competencia no puede darse en estos campos.
- En los productos estudiados se observa una importante diferenciación (entre un 20% y un 30%), para los dos bancos, pero la diferenciación más drástica se verifica con el paso del tiempo (1994-1999) para un mismo producto en el mismo banco. Aquí se ven cambios de hasta un 80% (cuenta corriente). Es decir, el comportamiento estratégico ha hecho cambiar sustancialmente los productos y servicios brindados.
- El BN es el que presenta mayores cambios relativos en sus productos para el período de estudio, lo que evidencia una mayor política de innovación que su rival.

¹⁸ Lineamientos estratégicos, políticas y objetivos. Banco Nacional, 1998

En los productos analizados se puede ver una tendencia al ensanchamiento de las distancias relativas entre los bancos, por ejemplo la cuenta corriente pasa de tener una distancia relativa de 19.7% a una de 29.5%. Esto indica que estos bancos no solo han variado su estrategia cambiando los atributos de sus productos, sino que lo han hecho en direcciones y/o magnitudes diferentes.

- El BCR ha tenido, en buena medida, como su caballo de batalla el mantener tasas de interés activas más bajas y ofrecer tasas pasivas más altas, en uno o dos puntos porcentuales, que el BN. Sin embargo, eso no ha inducido a una guerra de precios, pues el BN no ha entrado a competir en esa dimensión, respondiendo en otro campo: mayores plazos.
 - Algunos indicadores financieros como rentabilidad y solvencia, son variables importantes dentro del manejo estratégico de cada banco, no solo como requisitos a cumplir por exigencias de la supervisión. La mejora en estos indicadores de 1994 a 1999 evidencia esa importancia, siendo el BCR el que mantiene una ventaja sobre el BN en estos aspectos.
 - En lo referente a la localización geográfica, el BN tiene una ventaja sobre el BCR, que no solo está dada por un mayor número de oficinas y cajeros automáticos, sino también y de forma importante por una estrategia de regionalización, que le ha permitido agilizar muchos de sus trámites y brindar un mejor servicio al cliente.
 - Por último y retomando los puntos anteriores, parece ser que el BCR dirige sus estrategias a aspectos más de manejo financiero de la institución (rentabilidad, solvencia), lo que le estaría permitiendo ofrecer mejores precios que su rival, mientras que el BN se ha enfocado en campos como: innovaciones, servicio al cliente, cobertura geográfica, brindar la mayor gama de productos y servicios. Esto le ha permitido, entre otras cosas, obtener ventajas de aprendizaje y de posicionamiento.
-

BIBLIOGRAFÍA

Rojas Mariano, *Competencia por clientes en la Banca*, Academia de Centroamérica, 1997

Rojas Mariano, *Competencia por clientes en la Industria bancaria de México*

Rojas Mariano, *Comportamiento Estratégico en el Sistema Bancario Costarricense*, Universidad de Costa Rica, 1999

Cabral Luis, *Economía Industrial*, Mc Graw – Hill, 1998

Banco Nacional, *Lineamientos estratégicos, políticas y objetivos*, 1998

Banco de Costa Rica, *Revisión de los problemas estratégicos centrales*, 1998

Banco Nacional, *Memorias* 1997

Banco de Costa Rica, *Catálogo de Productos*, 1999

Programa Centroamericano de Población de la UCR. *Estimaciones de población*.

Otros recursos:

Páginas en Internet de ambos bancos

Apuntes de los cursos impartidos por el profesor Mariano Rojas en la Maestría en Banca y Mercado de Capitales de la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica.

El trabajo se sustentó en buena medida en información obtenida por medio de entrevistas a distintos funcionarios de ambos bancos.

ANEXOS

Cuadro 1
CÁLCULO DE DISTANCIA DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO AÑO EN DIFERENTES BANCOS
Vector de Atributos

Tarjeta de Crédito

| Características | (A) Ponderación | 1994 | | (B) Distancia | (A*B) | 1999 | | (C) Distancia | (A*C) |
|---------------------------------------|--------------------|--------|--------|------------------|-------|--------|--------|------------------|-------|
| | | BN | BCR | | | BN | BCR | | |
| Intereses (%) | 6,25 | 30 | 28 | 1,07 | 6,68 | 33 | 30 | 1,10 | 6,85 |
| Plazo (meses) | 6,25 | 18 | 12 | 1,40 | 8,75 | 36 | 18 | 1,67 | 10,42 |
| Ingreso mínimo tarjeta local ¢ | 6,25 | 100000 | 75000 | 1,29 | 8,04 | 125000 | 100000 | 1,22 | 7,64 |
| Ingreso mínimo tarjeta inter. ¢ | 6,25 | 200000 | 150000 | 1,29 | 8,04 | 300000 | 200000 | 1,40 | 8,75 |
| Ingreso mínimo tarjeta oro ¢ | 6,25 | 450000 | 350000 | 1,25 | 7,81 | 570000 | 500000 | 1,13 | 7,07 |
| Comisión adelanto efectivo (%) | 6,25 | 1,5 | 4 | 1,91 | 11,93 | 1,5 | 4 | 1,91 | 11,93 |
| Plazo financiamiento efectivo (meses) | 6,25 | 18 | 18 | 1,00 | 6,25 | 36 | 18 | 1,67 | 10,42 |
| Garantías | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Servicios PAR | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 6,25 | 130 | 72 | 1,57 | 9,84 | 132 | 73 | 1,58 | 9,85 |
| Cajeros automáticos | 6,25 | 40 | 25 | 1,46 | 9,13 | 118 | 87 | 1,30 | 8,14 |
| Otros servicios adicionales | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Solvencia (Basilea) | 6,25 | 4,2 | 12,3 | 1,98 | 12,39 | 6,82 | 16,25 | 1,82 | 11,36 |
| Rentabilidad (ROE) | 6,25 | 4,1 | 3,9 | 1,05 | 6,56 | 18 | 15,9 | 1,12 | 7,02 |
| Rentabilidad (ROA) | 6,25 | 0,7 | 0,8 | 1,13 | 7,08 | 0,95 | 1,02 | 1,07 | 6,69 |
| Reputación | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |

100

127,50

131,13

Distancia relativa 1994 27,50**Distancia relativa 1999 31,13**

Cuadro 2
CÁLCULO DE DISTANCIA DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO BANCO EN PERÍODOS DISTINTOS (1994-1999)
Vector de Atributos

Tarjeta de Crédito

| Características | (A) Ponderación | BN | | (B) Distancia | (A*B) | BCR | | (C) Distancia | (A*C) |
|---------------------------------------|--------------------|--------|--------|------------------|-------|--------|--------|------------------|-------|
| | | 1994 | 1999 | | | 1994 | 1999 | | |
| Intereses (%) | 6,25 | 30 | 33 | 1,10 | 6,85 | 28 | 30 | 1,07 | 6,68 |
| Plazo (meses) | 6,25 | 18 | 36 | 1,67 | 10,42 | 12 | 18 | 1,40 | 8,75 |
| Ingreso mínimo tarjeta local ¢ | 6,25 | 100000 | 125000 | 1,22 | 7,64 | 75000 | 100000 | 1,29 | 8,04 |
| Ingreso mínimo tarjeta inter. ¢ | 6,25 | 200000 | 300000 | 1,40 | 8,75 | 150000 | 200000 | 1,29 | 8,04 |
| Ingreso mínimo tarjeta oro ¢ | 6,25 | 450000 | 570000 | 1,24 | 7,72 | 350000 | 500000 | 1,35 | 8,46 |
| Comisión adelanto efectivo (%) | 6,25 | 1,5 | 1,5 | 1,00 | 6,25 | 4 | 4 | 1,00 | 6,25 |
| Plazo financiamiento efectivo (meses) | 6,25 | 18 | 36 | 1,67 | 10,42 | 18 | 18 | 1,00 | 6,25 |
| Garantías | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Servicios PAR | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 6,25 | 130 | 132 | 1,02 | 6,35 | 72 | 73 | 1,01 | 6,34 |
| Cajeros automáticos | 6,25 | 40 | 118 | 1,99 | 12,42 | 25 | 87 | 2,11 | 13,17 |
| Otros servicios adicionales | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |
| Solvencia (Basilea) | 6,25 | 4,2 | 6,82 | 1,48 | 9,22 | 12,3 | 16,25 | 1,28 | 7,98 |
| Rentabilidad (ROE) | 6,25 | 4,1 | 18 | 2,26 | 14,11 | 3,9 | 15,9 | 2,21 | 13,83 |
| Rentabilidad (ROA) | 6,25 | 0,7 | 0,95 | 1,30 | 8,14 | 0,8 | 1,02 | 1,24 | 7,76 |
| Reputación | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 | 1 | 1 | 1,00 | 6,25 |

100

133,28

126,53

Distancia relativa BN (94-99) 33,28**Distancia relativa BCR (94-99) 26,53**

Cuadro 3
CÁLCULO DE DISTANCIA DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO AÑO EN DIFERENTES BANCOS
Vector de Atributos

Cuenta Corriente

| Características | (A) Ponderación | 1994 | | (B) Distancia | (A*B) | 1999 | | (C) Distancia | (A*C) |
|----------------------------|--------------------|-------|-------|------------------|-------|--------|-------|------------------|-------|
| | | BN | BCR | | | BN | BCR | | |
| Interes (0.0 - 0.5 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 |
| Interes (0.5 - 2.5 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 4,5 | 5 | 1,11 | 4,81 |
| Interes (2.5 - 5.0 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 4,5 | 6 | 1,29 | 5,59 |
| Interes (5.0 - 10.0 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 4,5 | 7 | 1,43 | 6,24 |
| Interes (5.0 - 25.0 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 5,5 | 7 | 1,24 | 5,39 |
| Interes (25.0 - 40.0 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 5,5 | 8 | 1,37 | 5,96 |
| Interes (40.0 o más mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 7 | 8 | 1,13 | 4,93 |
| Monto apertura ₡ | 4,35 | 40000 | 20000 | 1,67 | 7,25 | 100000 | 50000 | 1,67 | 7,25 |
| Monto apertura \$ | 4,35 | 500 | 250 | 1,67 | 7,25 | 1000 | 500 | 1,67 | 7,25 |
| Monto mínimo ₡ | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 10000 | 10000 | 1,00 | 4,35 |
| Cuenta preferente | 4,35 | 0 | 1 | 2,00 | 8,70 | 0 | 1 | 2,00 | 8,70 |
| Cobertura (# oficinas) | 4,35 | 130 | 72 | 1,57 | 6,84 | 132 | 73 | 1,58 | 6,85 |
| Cuenta en colones | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cuenta en dólares | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cuenta en euros | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 1 | 0 | 2,00 | 8,70 |
| Servicio PAR | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cajeros automáticos | 4,35 | 40 | 25 | 1,46 | 6,35 | 118 | 87 | 1,30 | 5,66 |
| Costo chequeras ₡ | 4,35 | 200 | 200 | 1,00 | 4,35 | 750 | 750 | 1,00 | 4,35 |
| Costo cheque sin fondos ₡ | 4,35 | 500 | 500 | 1,00 | 4,35 | 2000 | 2000 | 1,00 | 4,35 |
| Solvencia (Basilea) | 4,35 | 4,2 | 12,3 | 1,98 | 8,62 | 6,82 | 16,25 | 1,82 | 7,90 |
| Rentabilidad (ROE) | 4,35 | 4,1 | 3,9 | 1,05 | 4,57 | 18 | 15,9 | 1,12 | 4,89 |
| Rentabilidad (ROA) | 4,35 | 0,7 | 0,8 | 1,13 | 4,93 | 0,95 | 1,02 | 1,07 | 4,66 |
| Reputación | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |

100,00

119,71

129,54

Distancia relativa 1994 19,71

Distancia relativa 1999 29,54

Cuadro 4
CÁLCULO DE DISTANCIA DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO BANCO EN PERIODOS DISTINTOS (1994-1999)
Vector de Atributos

Cuenta Corriente

| Características | (A) Ponderación | BN | | (B) Distancia | (A*B) | BCR | | (C) Distancia | (A*C) |
|----------------------------|--------------------|-------|--------|------------------|-------|-------|-------|------------------|-------|
| | | 1994 | 1999 | | | 1994 | 1999 | | |
| Interes (0.0 - 0.5 mm) % | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 |
| Interes (0.5 - 2.5 mm) % | 4,35 | 1 | 5,5 | 2,38 | 10,37 | 1 | 6 | 2,43 | 10,56 |
| Interes (2.5 - 5.0 mm) % | 4,35 | 1 | 5,5 | 2,38 | 10,37 | 1 | 7 | 2,50 | 10,87 |
| Interes (5.0 - 10.0 mm) % | 4,35 | 1 | 5,5 | 2,38 | 10,37 | 1 | 8 | 2,56 | 11,11 |
| Interes (5.0 - 25.0 mm) % | 4,35 | 1 | 6,5 | 2,47 | 10,72 | 1 | 8 | 2,56 | 11,11 |
| Interes (25.0 - 40.0 mm) % | 4,35 | 1 | 6,5 | 2,47 | 10,72 | 1 | 9 | 2,60 | 11,30 |
| Interes (40.0 o más mm) % | 4,35 | 1 | 8 | 2,56 | 11,11 | 1 | 9 | 2,60 | 11,30 |
| Monto apertura ₡ | 4,35 | 40000 | 100000 | 1,86 | 8,07 | 20000 | 50000 | 1,86 | 8,07 |
| Monto apertura \$ | 4,35 | 500 | 1000 | 1,67 | 7,25 | 250 | 500 | 1,67 | 7,25 |
| Monto mínimo ₡ | 4,35 | 0 | 10000 | 3,00 | 13,04 | 0 | 10000 | 3,00 | 13,04 |
| Cuenta preferente | 4,35 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cobertura (# oficinas) | 4,35 | 130 | 132 | 1,02 | 4,41 | 72 | 73 | 1,01 | 4,41 |
| Cuenta en colones | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cuenta en dólares | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cuenta en euros | 4,35 | 0 | 1 | 2,00 | 8,70 | 0 | 0 | 1,00 | 4,35 |
| Servicio PAR | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |
| Cajeros automáticos | 4,35 | 40 | 118 | 1,99 | 8,64 | 25 | 87 | 2,11 | 9,16 |
| Costo chequeras ₡ | 4,35 | 200 | 750 | 2,16 | 9,38 | 200 | 750 | 2,16 | 9,38 |
| Costo cheque sin fondos ₡ | 4,35 | 500 | 2000 | 2,20 | 9,57 | 500 | 2000 | 2,20 | 9,57 |
| Solvencia (Basilea) | 4,35 | 4,2 | 6,82 | 1,48 | 6,42 | 12,3 | 16,25 | 1,28 | 5,55 |
| Rentabilidad (ROE) | 4,35 | 4,1 | 18 | 2,26 | 9,82 | 3,9 | 15,9 | 2,21 | 9,62 |
| Rentabilidad (ROA) | 4,35 | 0,7 | 0,95 | 1,30 | 5,67 | 0,8 | 1,02 | 1,24 | 5,40 |
| Reputación | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 | 1 | 1 | 1,00 | 4,35 |

100,00

180,71

178,14

Distancia relativa BN (94-99) 80,71

Distancia relativa BCR (94-99) 78,14

Cuadro 5
CÁLCULO DE DISTANCIA DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO AÑO EN DIFERENTES BANCOS
Vector de Atributos

Crédito Corporativo

| Características | (A) | 1994 | | (B) | (A*B) | 1999 | | (C) | (A*C) |
|-----------------------------------|-------------|------|------|-----------|-------|------|-------|-----------|-------|
| | Ponderación | BN | BCR | Distancia | | BN | BCR | Distancia | |
| Intereses (%) | 8,33 | 28 | 26 | 1,07 | 8,95 | 29 | 28 | 1,04 | 8,63 |
| Rapidez otorgamiento (meses) | 8,33 | 4 | 6 | 1,40 | 11,67 | 1 | 2 | 1,67 | 13,89 |
| Plazo (capital trabajo) años | 8,33 | 5 | 5 | 1,00 | 8,33 | 4 | 3 | 1,29 | 10,71 |
| Plazo (Maquinaria) años | 8,33 | 5 | 5 | 1,00 | 8,33 | 4 | 3 | 1,29 | 10,71 |
| Plazo (Inmuebles) años | 8,33 | 15 | 15 | 1,00 | 8,33 | 10 | 8 | 1,22 | 10,19 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 8,33 | 130 | 72 | 1,57 | 13,12 | 132 | 73 | 1,58 | 13,13 |
| Garantías | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |
| Servicios adicionales | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |
| Solvencia (Basilea) | 8,33 | 4,2 | 13,3 | 2,04 | 17,00 | 6,82 | 16,25 | 1,82 | 15,15 |
| Rentabilidad (ROE) | 8,33 | 4,1 | 3,9 | 1,05 | 8,75 | 18 | 15,9 | 1,12 | 9,37 |
| Rentabilidad (ROA) | 8,33 | 0,05 | 0,15 | 2,00 | 16,67 | 0,95 | 1,02 | 1,07 | 8,93 |
| Reputación | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |

100

126,15

125,70

Distancia relativa 1994 26,15**Distancia relativa 1999 25,70**

Cuadro 6
CÁLCULO DE VECTORES DE ATRIBUTOS DEL MISMO BANCO EN PERIODOS DISTINTOS (1994-1999)
Vector de Atributos

Crédito Corporativo

| Características | (A) | BN | | (B) | (A*B) | BCR | | (C) | (A*C) |
|-----------------------------------|-------------|------|------|-----------|-------|------|-------|-----------|-------|
| | Ponderación | 1994 | 1999 | Distancia | | 1994 | 1999 | Distancia | |
| Intereses (%) | 8,33 | 28 | 29 | 1,04 | 8,63 | 26 | 28 | 1,07 | 8,95 |
| Rapidez otorgamiento (meses) | 8,33 | 4 | 1 | 2,20 | 18,33 | 6 | 2 | 2,00 | 16,67 |
| Plazo (capital trabajo) años | 8,33 | 5 | 4 | 1,22 | 10,19 | 5 | 3 | 1,50 | 12,50 |
| Plazo (Maquinaria) años | 8,33 | 5 | 4 | 1,22 | 10,19 | 5 | 3 | 1,50 | 12,50 |
| Plazo (Inmuebles) años | 8,33 | 15 | 10 | 1,40 | 11,67 | 15 | 8 | 1,61 | 13,41 |
| Cobertura geográfica (# oficinas) | 8,33 | 130 | 132 | 1,02 | 8,46 | 72 | 73 | 1,01 | 8,45 |
| Garantías | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |
| Servicios adicionales | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |
| Solvencia (Basilea) | 8,33 | 4,2 | 6,82 | 1,48 | 12,30 | 13,3 | 16,25 | 1,20 | 10,00 |
| Rentabilidad (ROE) | 8,33 | 4,1 | 18 | 2,26 | 18,82 | 3,9 | 15,9 | 2,21 | 18,43 |
| Rentabilidad (ROA) | 8,33 | 0,05 | 0,95 | 2,80 | 23,33 | 0,15 | 1,02 | 2,49 | 20,73 |
| Reputación | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 | 1 | 1 | 1,00 | 8,33 |

100

146,90

146,63

Distancia relativa BN (94-99) 46,90**Distancia relativa BCR (94-99) 46,63**