

**BANCO CENTRAL DE COSTA RICA
DIVISIÓN ECONÓMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
GRUPO BANCARIO Y FINANCIERO
GBF-09-2000**

**ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA
INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE
-VERSIÓN EJECUTIVA-**

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

JUNIO, 2000

TABLA DE CONTENIDO

I.INTRODUCCIÓN.....	1
II.ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN TEMÁTICA.....	3
A.TENDENCIAS RECIENTES EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	3
B.EVOLUCIÓN DE LA BANCA COSTARRICENSE	3
C.ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE	3
1.Bases para la formulación de una estrategia	3
2.Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.....	4
3.Fuerzas que mueven la competencia.....	5
4.Características de la oferta y de la demanda	5
5.Investigación y desarrollo.	6
6.Competencia y Benchmarking.....	6
7.Fijación de precios.....	7
D.CONSIDERACIONES SOBRE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	8
1.Rentabilidad del Sistema Bancario Nacional durante 1997-1999	8
2.Rentabilidad y eficiencia del sistema bancario nacional en función de las variables de estrategia.....	8
III.RESUMEN ESQUEMÁTICO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	10
IV.CONSIDERACIONES FINALES	13
A.EVOLUCIÓN DE LA BANCA COSTARRICENSE EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA	13
B.CONTEXTO EN EL QUE SE FORMULA UNA ESTRATEGIA (ANÁLISIS FODA)	14
C.FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA.....	14
D.PERCEPCIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO Y EL INTERÉS DE LA BANCA CENTRAL.....	15
E.ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA Y EFECTOS SOMBRILLA	16
F.LIMITADA INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	16
G.AUSENCIA DE REGIONALIZACIÓN	17
H.CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL EN FUNCIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS	17
I.PROCESO DE SUSTITUCIÓN MONETARIA EN EL SISTEMA BANCARIO	18
J.IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POTENCIALES	18
K.DINAMISMO EN LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS	19

V.ANEXO DE TABLAS	20
VI.ANEXO DE GRÁFICOS.....	44

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 están disponibles 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 cada tema se hace referencia a la tabla correspondiente que se presenta en el punto VI. En la sección III se presentan los diagramas que resumen los principales resultados. En el apartado IV se muestran las conclusiones principales de este estudio.

La versión completa de los resultados de este estudio se puede solicitar a los autores cuyas direcciones electrónicas aparecen al final del documento, asimismo se agradecen los comentarios u observaciones que nos hagan llegar.

II. ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN TEMÁTICA

A. Tendencias recientes en el estudio de la organización industrial

- 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.

B. Evolución de la banca costarricense

- 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. (Tablas N°1 y 2).
- 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. (Tablas N°1, 4, 5 y 6; gráfico N°1).
- 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. (Tabla N°3, 11 y 12).
- 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. (Tablas N° 9 y 10).

C. Análisis del comportamiento de la industria bancaria costarricense

1. Bases para la formulación de una estrategia

- 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. (Tabla N°13).

- 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. (Tablas N°14 y 15).
- 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. (Tablas N°18 y 19).
- 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. (Tabla N°20).
- 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. (Tabla N°22).
- 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.
- 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"). (Tabla N°23).
- 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. (Tabla N°24).

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

- 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. (Tabla N°25).
- 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. (Tabla N°26).

- 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. (Tabla N°27).
- 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. (Tabla N°28).

3. Fuerzas que mueven la competencia.

- 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. (Tabla N°29).
- 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. (Tabla N°30).
- 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. (Tabla N°31).
- 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. (Tablas N°32 y 33).

4. Características de la oferta y de la demanda.

- 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. (Tablas N°34 y 35).
- 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. (Tablas N°36, 37 y 38).
- 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. (Tabla N°39).

- 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 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. (Tabla N°40).
- La principal **fuerza 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. (Tablas N°41 y 42).
- 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. (Tablas N°41 y 42).

5. Investigación y desarrollo.

- 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. (Tabla N°43).
- 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. (Tabla N°44).
- 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. (Tabla N°45).
- 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. (Tabla N°46).

6. Competencia y Benchmarking.

- 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. (Tabla N°47).

- 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.
- 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. (Tabla N°49).
- 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. (Tabla N°50).
- 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. (Tabla N°51).
- 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. (Tabla N°52).
- 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. (Tabla N°53).

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. (Tablas N°55 y 56).
- 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. (Tablas N°57 y 58).

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 bancario¹ 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. (Tabla N°59).
- 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. (Tabla N°60).
- 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. (Tabla N°62 y gráficos N°2, 3 y 4).

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.
- 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. (Gráficos N°5, 6 y 7).
- 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. (Gráficos N°8 y 9).
- 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.

¹ Dicho porcentaje fue de un 82% en 1997, 78% en 1998 y nuevamente un 82% en 1999.

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 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, por otro lado, también la competencia entre estos últimos y algunos otros bancos que proporcionan cobertura en la banca al detalle (Grupo 4). (Gráficos N°10, 11, 12, 13 y 14).

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. (Gráficos N°15, 16, 17, 18 y 19).

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. (Gráficos N°20, 21, 22, 23 y 24).

III.RESUMEN ESQUEMÁTICO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

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

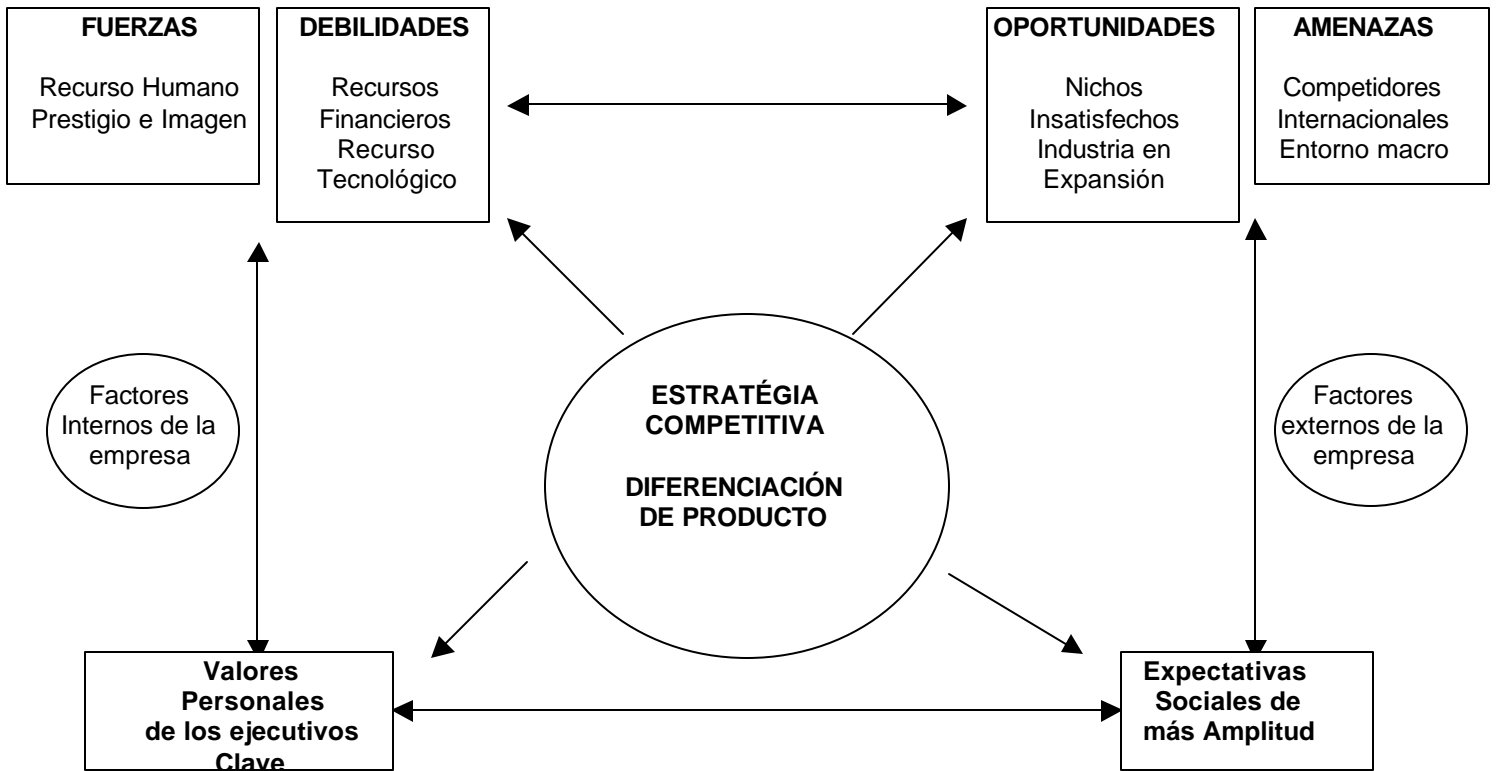


DIAGRAMA 2: FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL

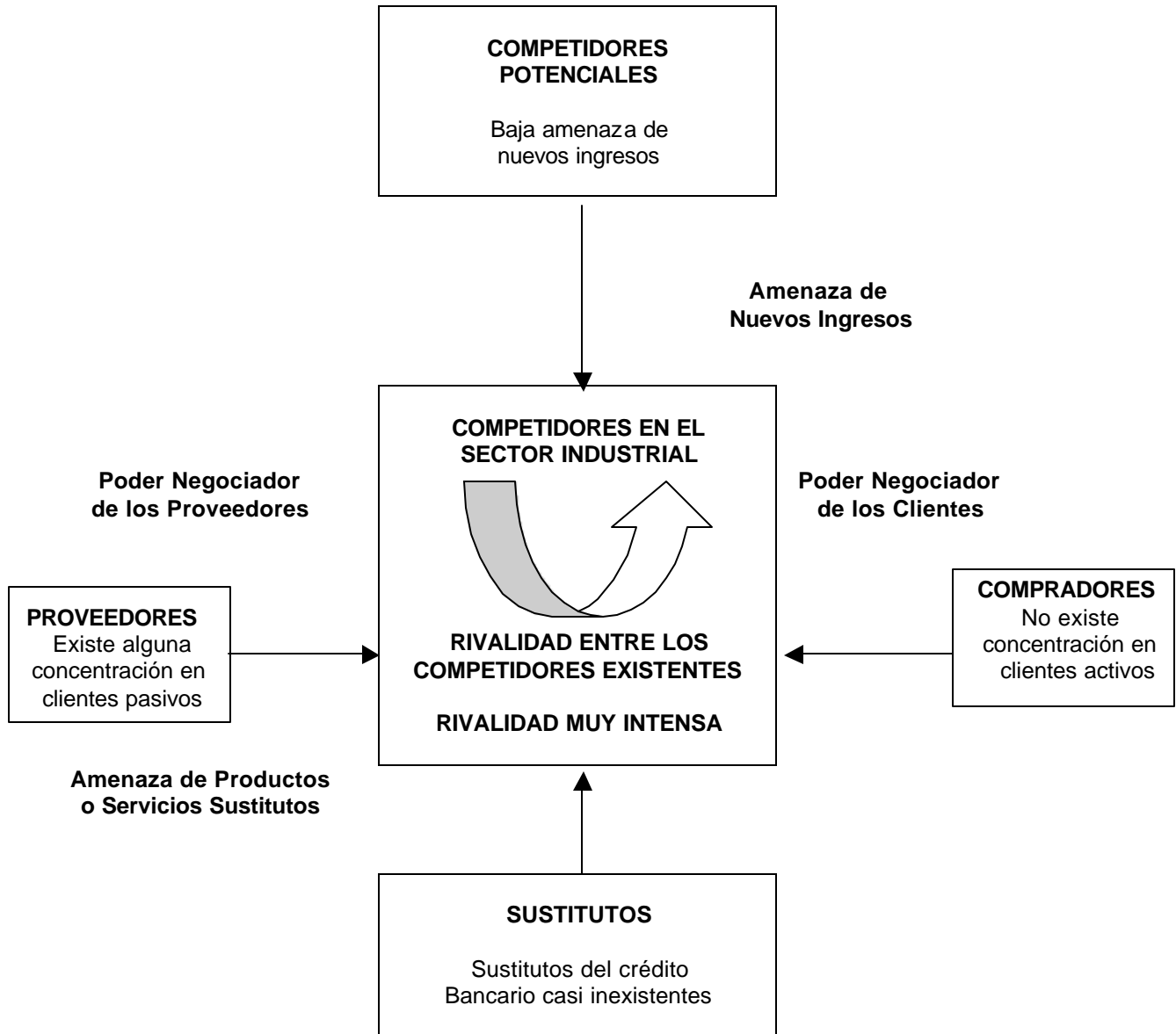
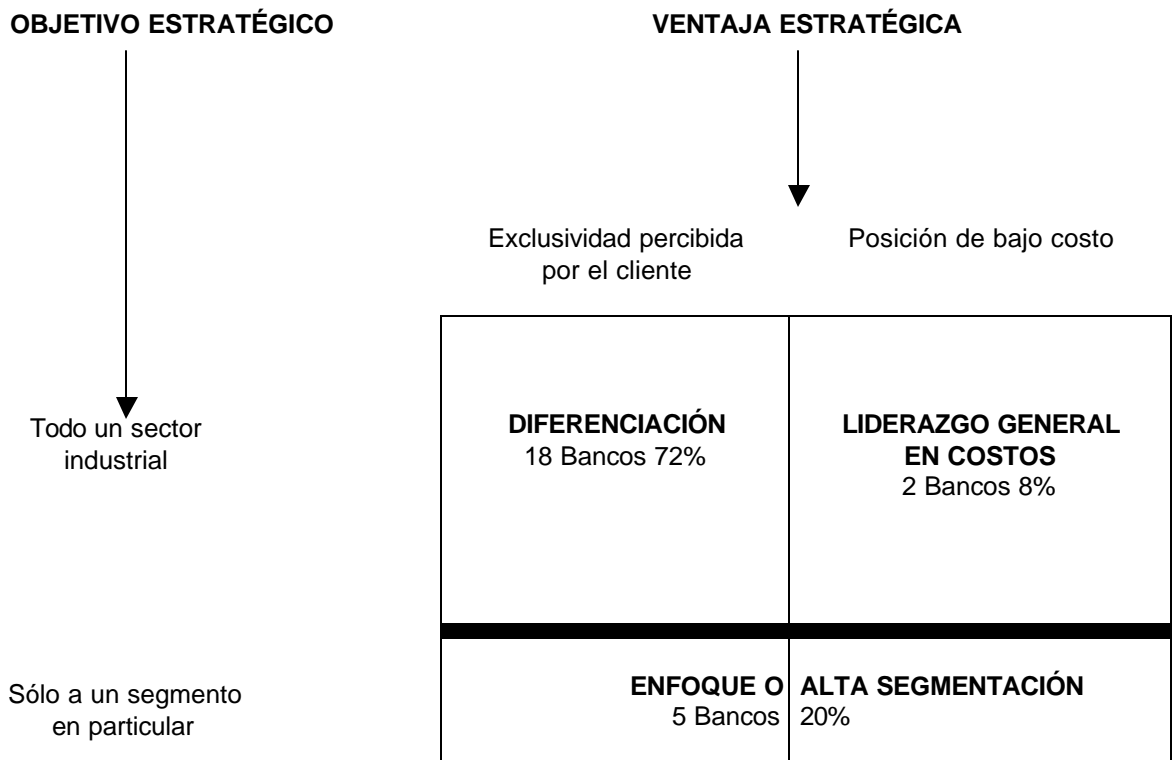


DIAGRAMA 3: LAS TRES ESTRATÉGIAS GENÉRICAS



IV. 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 bancaria² 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.

² 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.

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 país³.

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.

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.

³ 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.

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 Investigación 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 parecen 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 Riesgos 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 son 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.

cruzmg@bccr.fi.cr
duvanvr@bccr.fi.cr
mayorgamm@bccr.fi.cr
munoze@bccr.fi.cr

V.ANEXO DE TABLAS

TABLA N°1				
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LOS BANCOS ESTATALES DENTRO DE LA INDUSTRIA BANCARIA COSTARRICENSE*				
AÑO	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.

TABLA N°2			
SISTEMA BANCARIO NACIONAL			
NUMERO DE PARTICIPANTES			
AÑO	TOTAL⁴	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.

⁴ Comprende bancos estatales, privados y el Banco Popular.

TABLA N°3		
ANO	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: SUGEF, 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.

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.

TABLA N°5			
ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL ESTATAL			
(Indice de Herfindahl-Hirschman)			
PERIODO	ACTIVO TOTAL	DEPOSITOS	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.

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.

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.

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.

TABLA N°9		
FUSIONES BANCARIAS EN COSTA RICA		
Fecha de Fusión¹	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.

TABLA N°10 GRUPOS FINANCIEROS Aprobados al 30 de junio 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.	Coocique 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: Actualidad Económica, octubre 1999 y Sección de Operaciones Bacarias, BCCR.

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.

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.

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	
Elca	
Bancentro	

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

TABLA N°14	
SISTEMA BANCARIO NACIONAL	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO CORPORATIVO	
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	
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

Fuente: elaboración propia.

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.

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.

TABLA N°17						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
COMPOSICIÓN PORCENTUAL SEGÚN SEGMENTO						
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.

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.

TABLA N°19		
SEGMENTO DE BANCA AL DETALLE		
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL TOTAL DE		
ACTIVOS Y TOTAL DE CRÉDITO		
-diciembre, 1999-		
	TOTAL ACTIVOS	CREDITO 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.

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.

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.

TABLA N°23				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL				
NIVEL DE EMPLEO Y EMPLEO PROMEDIO¹				
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.

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

TABLA N°24				
SISTEMA BANCARIO NACIONAL GASTO ANUAL EN PLANILLA				
En colones constantes¹				
	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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

TABLA N°32						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
COMPETENCIA DEL CREDITO BANCARIO						
calificación que obtuvo la mayor frecuencia ¹						
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.

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.

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.

TABLA N°36								
SISTEMA BANCARIO NACIONAL								
PLAZO MEDIO DE CAPTACION EN MESES SEGÚN MONEDA PERIODO 1995 Y 1999								
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.

TABLA N°37								
SISTEMA BANCARIO NACIONAL								
PLAZO MEDIO DE CAPTACION EN MESES SEGÚN SEGMENTO EN MONEDA NACIONAL 1995 Y 1999								
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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

TABLA N°50						
SISTEMA BANCARIO NACIONAL						
FOCOS DE COMPETENCIA						
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.

Esta agrupación obedece a la percepción del grupo de trabajo sobre similitudes entre bancos de acuerdo con algunos indicadores suministrados.

TABLA N°51			
SISTEMA BANCARIO NACIONAL			
FRECUENCIA DE LA RESPUESTA PRINCIPAL COMPETIDOR			
	Frecuencia	Citados por	%
P33	4	San José, Banex, Scotiabank y Citibank	17
S68	4	Nacional, Istmo, Metropolitano y Uno	17
S56	3	Costa Rica, Popular y Bancrecen	13
S97	3	Interfin, BCT y BICSA	13
R64	2	Solidario y Bantec	8
Q88	2	Bancentro y Promérica	8
Q91	2	Finadesa y Elca	8
S45	1	Improsa	4
S62	1	Comercio	4
S65	1	Crédito Agrícola	4
R79	1	Cathay	4
Total	24		100

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

TABLA N°52		
SISTEMA BANCARIO NACIONAL		
PRINCIPAL PUNTO DE REFERENCIA PARA EL BENCHMARKING		
JUNIO 1999		
	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.

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.

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.

TABLA N°55 SISTEMA BANCARIO NACIONAL PRINCIPAL PARAMETRO PARA DETERMINAR LA TASA DE INTERES PASIVA SEGÚN SEGMENTO DE BANCA Y CLASE DE MONEDA												
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.

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.

TABLA N°57
SISTEMA BANCARIO NACIONAL
PRINCIPAL PARAMETRO PARA DETERMINAR LA TASA DE INTERES
ACTIVA 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	%
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.

TABLA N°58
SISTEMA BANCARIO NACIONAL
SEGUNDO PARAMETRO PARA DETERMINAR LA TASA DE INTERES
ACTIVA 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	%
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.

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	CT	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

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.

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.

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

TABLA N°62
ANÁLISIS COMPARATIVO DE ALGUNOS INDICADORES PROMEDIO DE RENTABILIDAD DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL EN RELACIÓN CON LA BANCA INTERNACIONAL

REGION	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

Las tasas de rendimiento que aquí se incluyen corresponden a las tasas nominales que, en promedio, obtienen los cinco bancos más grandes en cada una de las regiones o países seleccionados.

VI. ANEXO DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1
ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL COSTARRICENSE
Índice de Heerfindahl-Hirschman

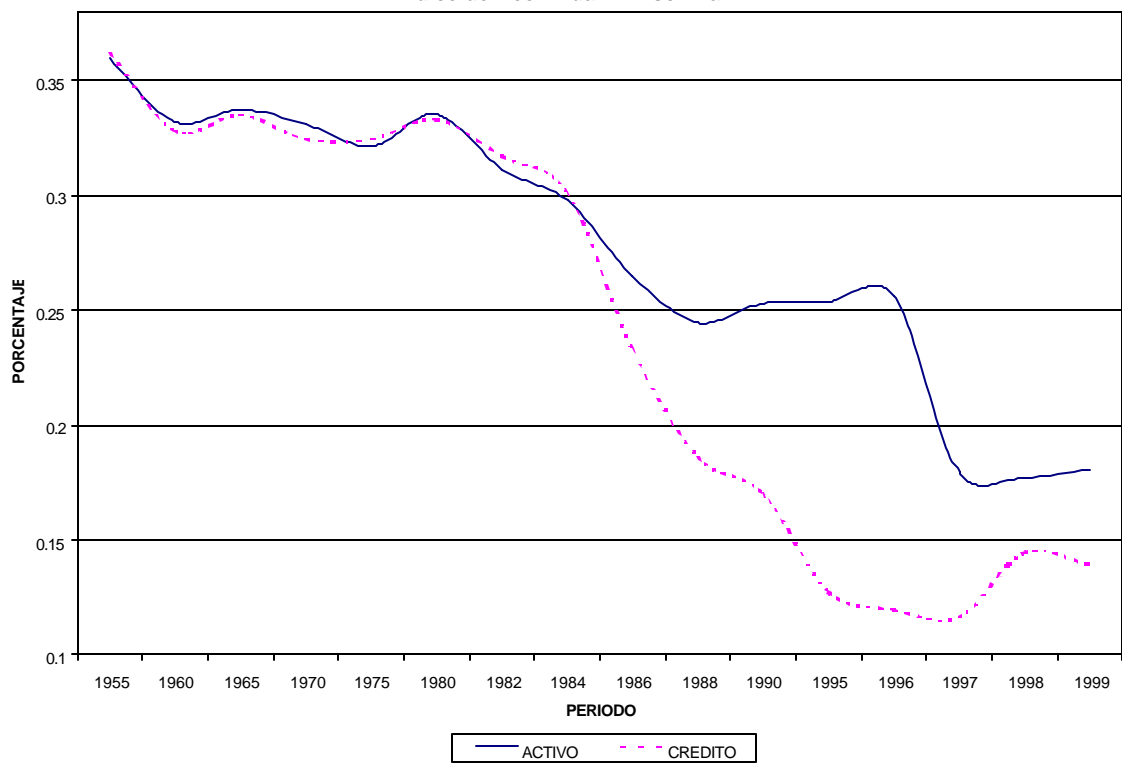


GRÁFICO No. 2
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL

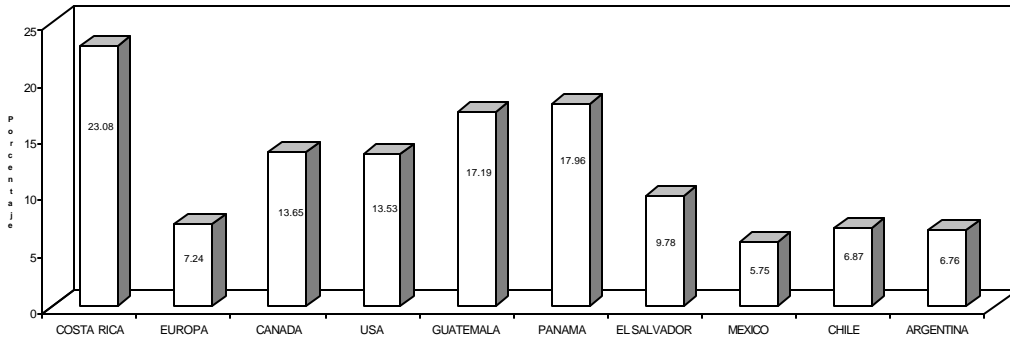


GRÁFICO No. 3
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL

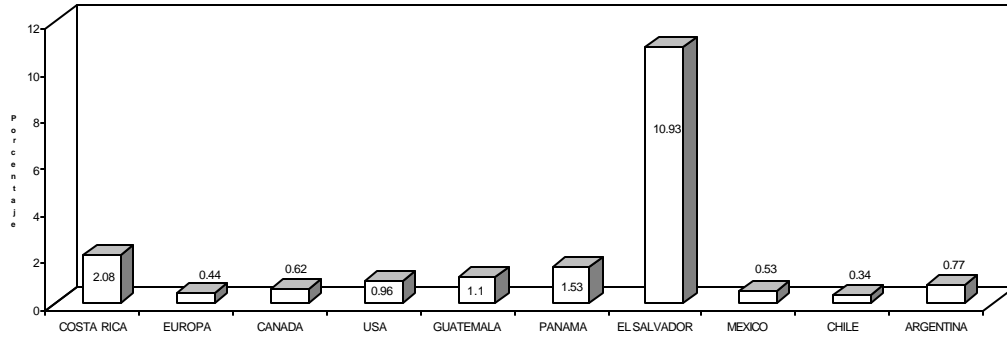


GRÁFICO No. 4
MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROA_f)
UNA COMPARACION INTERNACIONAL

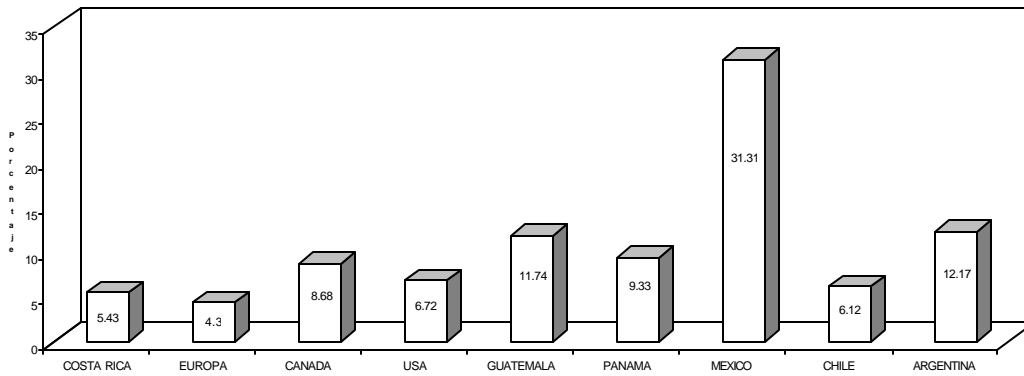


GRÁFICO No. 5
 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN SEGMENTO
 1999

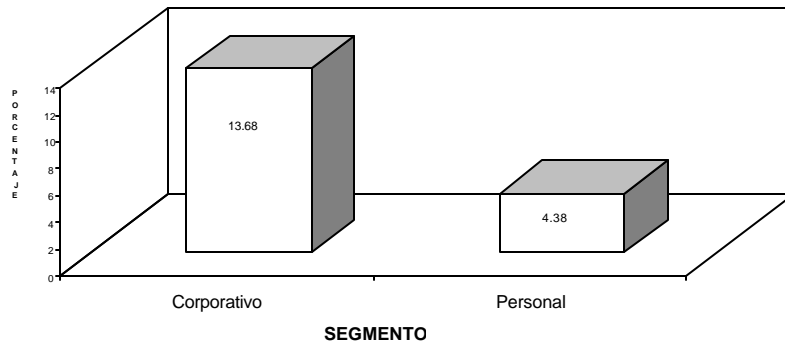


GRÁFICO No. 6
 RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN SEGMENTO
 1999

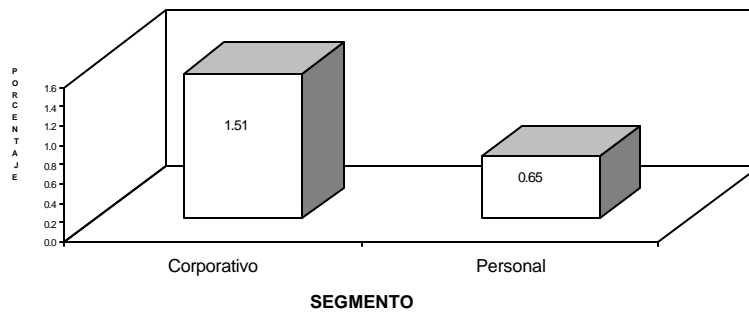


GRÁFICO No. 7
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN SEGMENTO
 1999

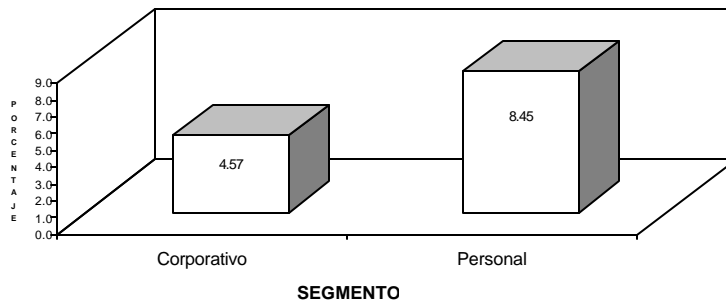


GRÁFICO No. 8
GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
SEGÚN SEGMENTO
1999

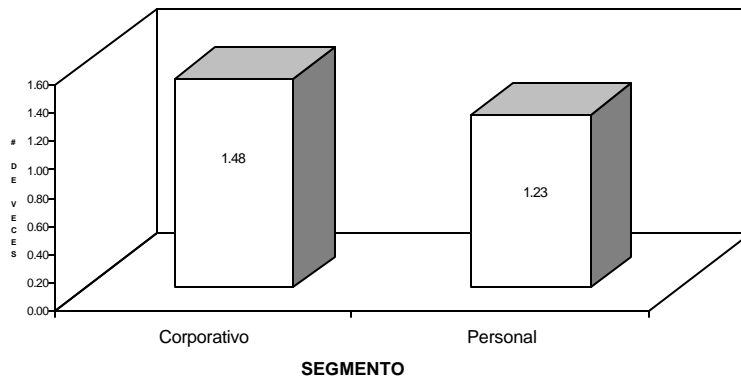


GRAFICO No. 9
GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
SEGÚN SEGMENTO
1999

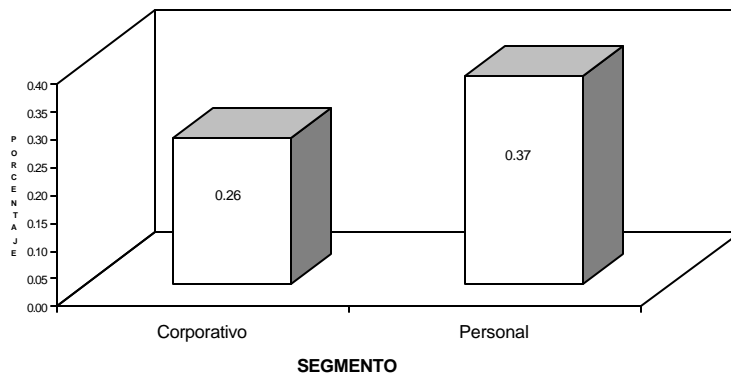


GRÁFICO No. 10
 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

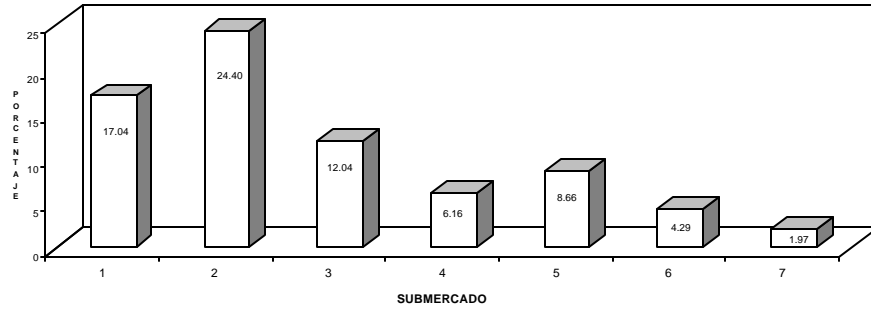


GRÁFICO No. 11
 RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

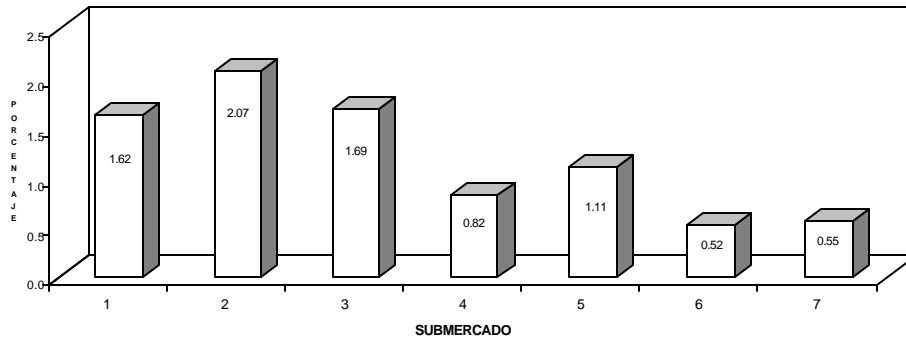


GRÁFICO No. 12
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

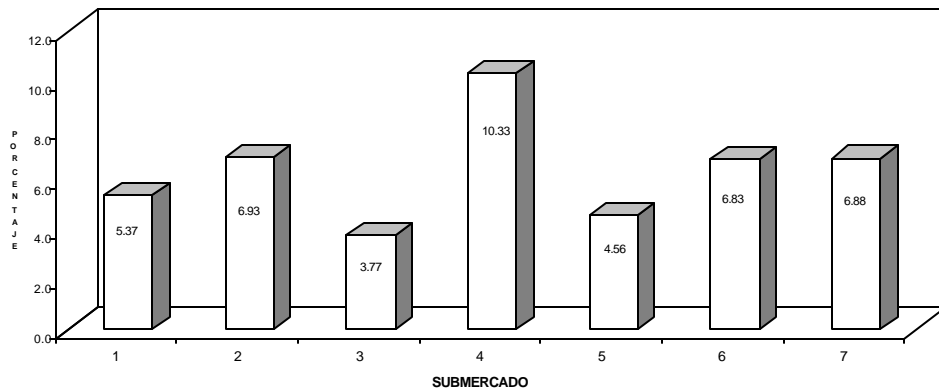


GRÁFICO No. 13
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

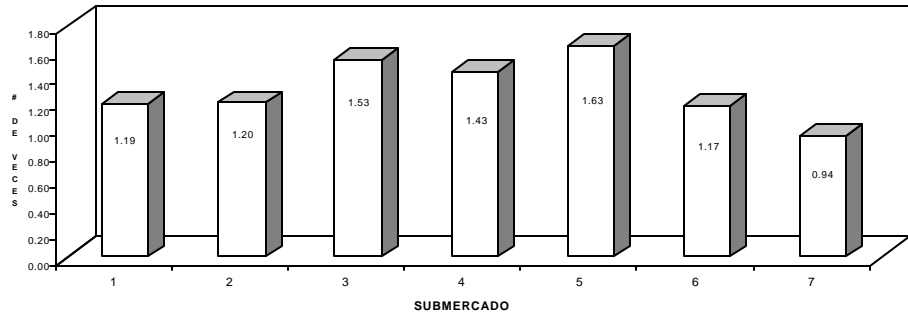


GRÁFICO No. 14
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESOS TOTALES
 SEGÚN SUBMERCADO
 1999

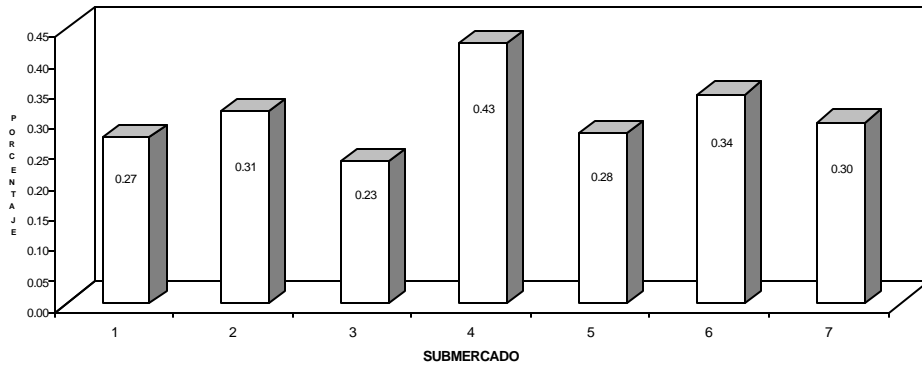


GRÁFICO No. 15
 RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

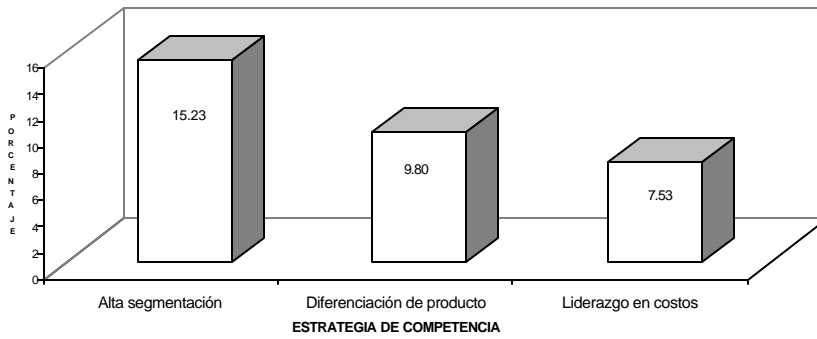


GRÁFICO No. 16
 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

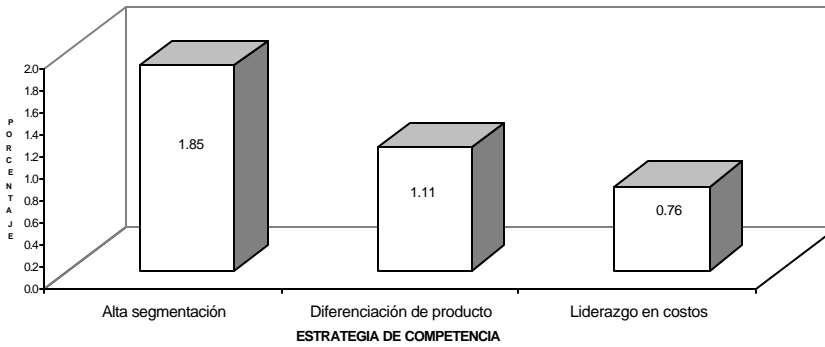


GRÁFICO No. 17
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

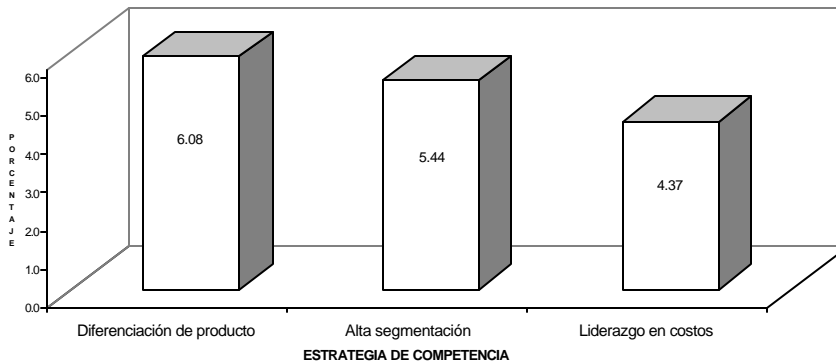


GRÁFICO No. 18
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

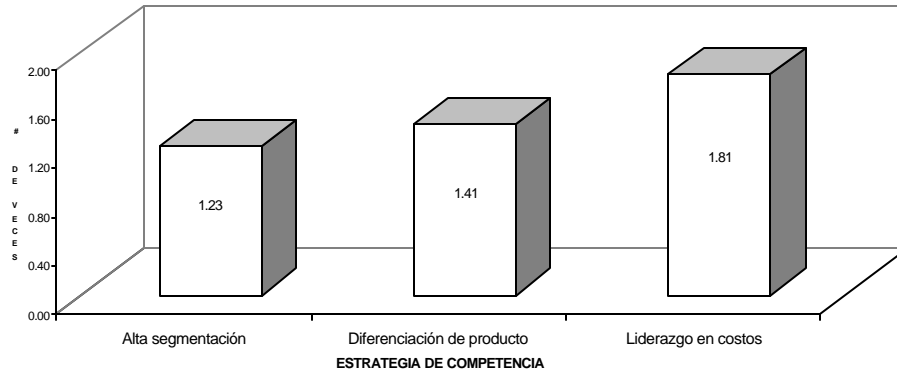


GRÁFICO No. 19
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
 SEGÚN ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
 1999

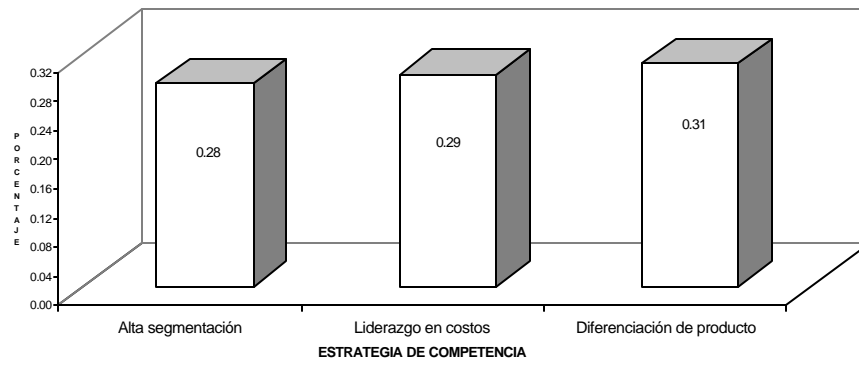


GRÁFICO No. 20
 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
 SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
 1999

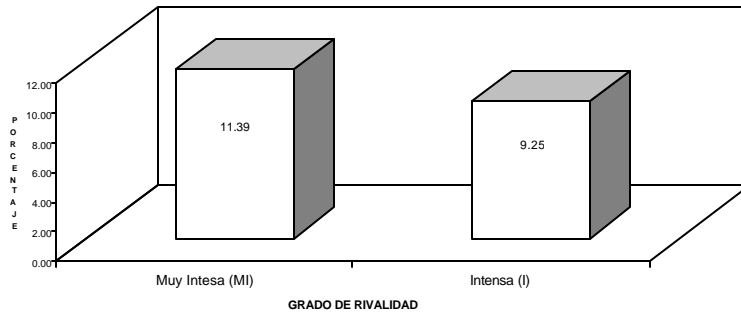


GRÁFICO No. 21
 RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)
 SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
 1999

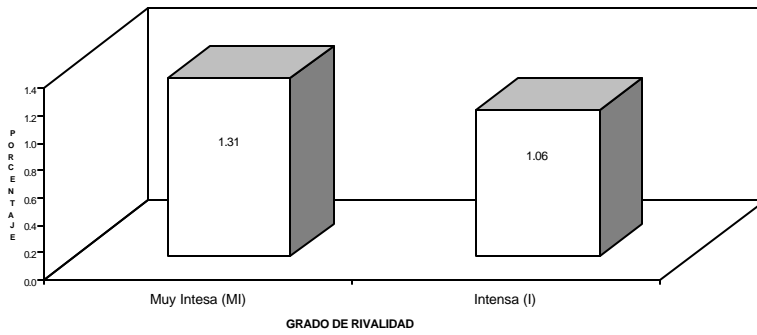


GRÁFICO No. 22
 MARGEN FINANCIERO SOBRE EL ACTIVO PRODUCTIVO (ROAF)
 SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
 1999

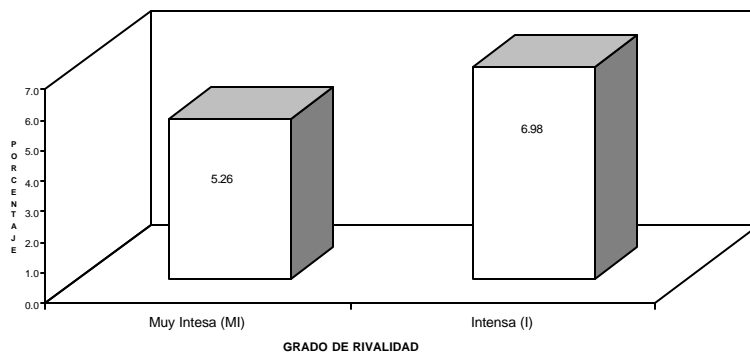


GRÁFICO No. 23
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / MARGEN FINANCIERO
 SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
 1999

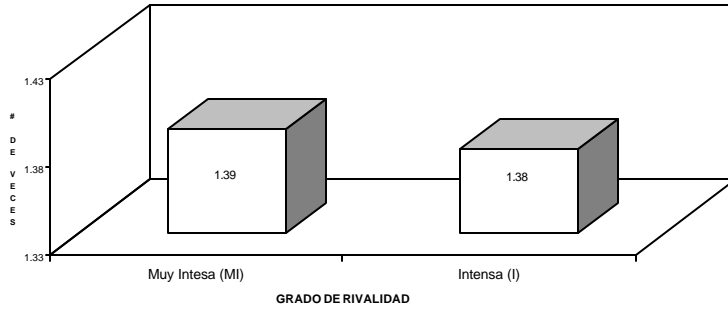


GRÁFICO No. 24
 GASTOS ADMINISTRATIVOS / INGRESO TOTAL
 SEGÚN GRADO DE RIVALIDAD
 1999

