

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE RENTABILIDAD POR
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN EL DEPARTAMENTO MVC PYMES DEL
BANCO MVC

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas

Sustentante
Marlon Valverde Castro
Carné: B29179

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2015

Dedicatoria

A esa persona especial que ha estado a mi lado durante muchos años, a mi familia, a mis mejores amigos y a Dios por darme la vida.

Agradecimiento

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este trabajo de investigación,
tutores, colegas y amigos.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas.

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Profesor Guía

MBA. Luis Antonio Monge Cordero
Lector Profesor de Posgrado

MBA. Adolfo Haug Acuña
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Marlon Valverde Castro
Sustentante

Tabla de contenido

Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos	xi
Índice de Figuras.....	xii
Abreviaturas	xiii
Introducción.....	1
Problema.	2
Justificación.....	2
Alcances.	3
Limitaciones.	3
Objetivos.....	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
Capítulo I: Descripción del entorno y de la empresa.....	5
Sistema financiero costarricense	5
Descripción del sistema financiero y antecedentes en nuestro país.....	5
Supervisión del sistema financiero y operadores del sistema en la actualidad.....	8
Sector pyme en Costa Rica	11
Leyes de fortalecimiento del sector pyme.....	11
Datos macroeconómicos y características de las pymes en Costa Rica.	13
Servicios financieros y no financieros para pymes.	17
<i>Servicios financieros</i>	17
Descripción de la empresa: Banco MVC	19
Aspectos generales.....	19

Cultura organizacional.....	21
MVC Pymes.....	23
<i>Antecedentes.</i>	23
<i>Estructura organizacional del área MVC Pymes.</i>	23
<i>Entorno competitivo de MVC Pymes.</i>	25
Elección de la metodología de investigación	26
Fuente de los datos	27
Herramientas para la recolección y el manejo de datos	27
Instrumentos para el análisis y la elaboración del modelo de rentabilidad	27
Rentabilidad en productos y servicios bancarios.....	28
Mapeo de procesos.	28
Fórmulas de rentabilidad.	29
Modelos de rentabilidad.....	30
Punto de equilibrio.	31
Índice de Eficiencia.....	32
Capítulo III: Análisis de la situación actual.....	33
Estructura organizacional del área MVC Pymes y canales de venta.....	33
Canales de venta.....	33
Perfiles ejecutivos.....	35
Productos y servicios comercializados.	36
Productos de manejo de efectivo.....	37
Productos de crédito.	37
Otros productos.	38
Colocación del producto e identificación de costos, gastos e ingresos	45
Procesos por producto.....	48
Indicadores de colocación.....	50

Información histórica de colocación.....	53
Factor ingreso	58
Partidas del costo	60
Factores de distribución.....	62
Métricas de evaluación	67
Aplicación del modelo	68
Secciones del modelo.....	68
Principales hallazgos.	74
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	80
Conclusiones	80
Recomendaciones.....	82
Bibliografía	83
Anexos.....	86

Resumen

MVC Pymes es una unidad departamental del Banco MVC enfocada en la atención de clientes de los sectores de micros, pequeñas y medianas empresas. Dentro de sus funciones está ofrecerles a los clientes y las clientas productos y servicios de alta calidad que favorezcan y enriquezcan el quehacer de los empresarios y las empresarias.

La diversa gama de productos y servicios comercializados en MVC Pymes supera la cantidad de veinte. En esta unidad se encuentran desde productos para el manejo de efectivo en las empresas hasta opciones de financiamiento y una serie de servicios innovadores acordes con la filosofía que practica el banco.

Dichos productos llegan al cliente final por medio del esfuerzo de colocación de dos canales y fuerzas de venta distintos, los cuales requieren de una estrategia clara para alcanzar las metas establecidas para MVC Pymes.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo mostrar un panorama más claro para definir las estrategias de venta. A partir de la rentabilidad y otros indicadores de cada uno de los productos se pretende conocer el aporte a la utilidad generada por MVC Pymes.

La rentabilidad de cada producto se mide por medio de un modelo de rentabilidad por producto, el cual aporta un gran valor al análisis de los resultados generados por la venta de los productos existentes y brinda una guía para el análisis de precios y márgenes de utilidad de nuevos productos.

Este trabajo de investigación incluye dentro de su contenido capitulario un detallado análisis del entorno, la descripción de la empresa y el marco teórico y conceptual en el que se basa el proceso investigativo, así como un análisis de la situación actual en la que se encuentra MVC Pymes. Hacia la parte final se realiza la propuesta de la estructura del modelo y su aplicación y análisis de resultados para finalizar con importantes conclusiones y recomendaciones para la administración.

Summary

MVC SME is a departmental unit of the bank, focused on small and medium sized enterprises. Among its functions, is to offer customers high quality products, and services, which benefit upcoming and current entrepreneurs.

The diverse range of products and services sold in SMEs MVC, exceeds the amount of 20, from cash management strategies, financing options and among other innovative products and services.

These products reach the consumer via two different distribution channels, which require a clear strategy to achieve the goals set for MVC SMEs.

This research study aims to show a clear-cut definition of sales strategies; from profitability and other indicators for each of the products, such as profit contribution.

The performance of each product will be measured by means of a model of product profitability, bringing value to the analysis as a result of the sale of existing products; guiding the analysis profit margins of new products.

This research study encompasses a detailed analysis of the following: business environment, company description, theoretical and conceptual framework, as well as an analysis of the current situation of MVC SMEs. Towards the end of the research study, there will be a proposed model structure with key findings and recommendations for senior management.

Índice de cuadros

Cuadro 1. Clasificación de mercados financieros y tipo de operadores.....	10
Cuadro 2. Cronología de eventos históricos MVC	21
Cuadro 3. Perfiles de ejecutivos y canal de venta.....	36
Cuadro 4. Productos de manejo de efectivo	37
Cuadro 5. Tipos de crédito.....	38
Cuadro 6. Otros productos.....	39
Cuadro 7. Ejemplo modelo contribución pymes.....	41
Cuadro 8. Agrupación de centros de costos por gerencia	47
Cuadro 9. Plantilla de presupuesto de gastos e ingresos	48
Cuadro 10. Procesos por producto	49
Cuadro 11. Indicadores de colocación	52
Cuadro 12. Partidas de costos por producto.....	62
Cuadro 13. Estructura propuesta modelo de rentabilidad por productos	66
Cuadro 14. Aplicación del Modelo de rentabilidad por productos	70

Índice de gráficos

Gráfico 1. Tamaño de bancos privados por monto de sus activos. Datos en millones de dólares, al corte setiembre 2014.....	11
Gráfico 2. Parque empresarial costarricense.....	14
Gráfico 3. Distribución del empleo total según tamaño (años 2012 y 2013)	15
Gráfico 4. Distribución del aporte a las exportaciones FOB según tamaño (años 2012 y 2013)	15
Gráfico 5. Distribución pymes según sector económico (años 2012 y 2013).....	16
Gráfico 6. Colocación de los tres principales productos MVC Pymes, año 2014	54
Gráfico 7. Diez productos colocados por ambos canales, año 2014	55
Gráfico 8. Cuatro productos colocados por canal Sucursales, año 2014	55
Gráfico 9. Seis productos colocados por canal Telemercadeo, año 2014.....	56
Gráfico 10. Margen de utilidad por producto.....	75
Gráfico 11. Utilidad máxima por producto	76

Índice de Figuras

Figura 1. Superintendencias	9
Figura 2. Organigrama del área	24
Figura 3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	31
Figura 4. Organigrama del área y canales de venta	35
Figura 5. Gastos e ingresos de los productos	46
Figura 6. Cantidad de productos MVC Pymes y canales de venta	53
Figura 7. Factores de ingreso y asociación de productos	60
Figura 8. Asociación de partidas del costo con driver de distribución	64

Abreviaturas

ATM (del inglés Automatic Teller Machine): cajero automático

BCAC: Banco Crédito Agrícola de Cartago

BCG: Boston Consulting Group

BCR: Banco de Costa Rica

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica

BNV: Bolsa Nacional de Valores

BPDC: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

CAT: Centro de Atención Telefónica

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CONASSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

CONICIT: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas

CREAPYME: oficina de creación de pyme

CRM (del inglés Customer Relationship Management): Administración de Relaciones con el Cliente

DIGEPYME: Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

EEFF: Estados Financieros

FINADE: Fideicomiso para el Desarrollo

FOB (del inglés Free on Board): Libre a Bordo

FODEMIPYME: Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

GAM: Gran Área Metropolitana

IE: Índice de Eficiencia

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

NL: clientes no localizados

PPE: Plan de Pago Proveedores

PRF: seguro de pérdida, robo o fraude

PROPYME: Programa de Fortalecimiento para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico de las Pymes

PYMPA: Pequeño y Mediano Productor Agropecuario

RPC: índice de clientes contactados
SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras
SUGESE: Superintendencia General de Seguros
SUGEVAL: Superintendencia General de Valores
SUPEN: Superintendencia de Pensiones
TC: Tasa de Cierre
TCV: Tasa de Conversión de Venta
TI: Tecnologías de Información
TMK: Telemarketing
UNED: Universidad Estatal a Distancia

Introducción

Generar rentabilidad en los negocios es un objetivo clave para el crecimiento económico de las empresas, es por esta razón que muchos y muchas inversionistas analizan los rendimientos y las ganancias generadas para decidirse entre las distintas oportunidades de inversión. El presente proyecto de investigación hace eco del párrafo anterior y aborda el tema de rentabilidad desde el punto de vista de cada producto o servicio ofrecido por la empresa que ocupa este estudio.

La rentabilidad permite el crecimiento de las empresas para seguir innovando y mejorando los productos y servicios que ofrecen, y de esta manera maximizar el valor de las mismas; es por tal razón que es importante realizar un análisis de rentabilidad por productos en el Banco MVC, más específicamente en el departamento MVC Pymes.

MVC es el principal banco de capital privado en Costa Rica, y dentro de sus múltiples soluciones ofrece productos orientados a las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, tales como créditos para capital de trabajo, inversión, canales de ahorro, cuentas bancarias, pago de planillas, proveedores y servicios, entre otros.

Es de suma importancia conocer la rentabilidad que genera cada línea productiva, no solamente para conocer la contribución real que aporta a los resultados económicos, sino también para mejorar la toma de decisiones con respecto a las estrategias de venta que maximizan esta rentabilidad.

Con fundamento en lo expuesto sobre la organización, se inicia la investigación con una descripción del entorno y de la empresa, para luego abordar el tema a través de un marco metodológico y teórico determinado, esto en los capítulos uno y dos respectivamente.

Seguidamente, en el capítulo tres se analiza de forma detallada la problemática, la cual requiere de un estudio de campo exhaustivo para determinar la situación actual y poner en contexto la base para elaborar la propuesta de solución y las conclusiones y recomendaciones.

Dentro de la propuesta de solución se incluye el modelo de rentabilidad por producto, el cual pretende dotar al área de una herramienta confiable para la toma de decisiones en cuanto a las estrategias de venta y la comercialización de los productos MVC Pymes.

Problema.

El departamento MVC Pymes del Banco MVC comercializa más de veinte productos a través de sus distintos canales de venta, sin que se conozca la contribución real de cada uno de estos productos a los resultados del departamento. Es por esta razón que se requiere determinar la rentabilidad por productos, lo cual permitirá enfocar las estrategias de venta y rentabilización de los mismos.

Justificación.

El departamento MVC Pymes del Banco MVC comercializa más de veinte productos a través de sus distintas fuerzas de ventas, entre los que se encuentran créditos, pago de planillas, pago de proveedores, cuentas de ahorro, entre otros. Es importante conocer la contribución real con una adecuada asignación de costos en términos de rentabilidad de cada uno de estos productos, ya que al día de hoy no se ha determinado con exactitud o no se conoce el margen de contribución de cada producto respecto a la cartera general.

El modelo de rentabilidad por productos que se va a desarrollar en el presente trabajo pretende dar claridad en los resultados financieros y el aporte de los productos del departamento MVC Pymes al modelo integral del banco, lo cual permitirá, de una manera sustentada en criterio técnico, determinar el enfoque de estrategias de venta de los distintos productos, así como ajustar las distintas variables que permitan la rentabilización de los mismos y facilitar la toma de decisiones.

Alcances.

El alcance del proyecto es elaborar un modelo de rentabilidad de productos comercializados en el departamento MVC Pymes, que abarca un análisis de las distintas partidas que componen los ingresos y los egresos asociados a los productos, para determinar así la rentabilidad y otros factores importantes mediante un estudio descriptivo.

El análisis contempla los productos comercializados en el departamento MVC Pymes del Banco MVC Costa Rica que poseen un mayor impacto económico, los cuales son definidos por la jefatura del área y especificados en el capítulo III.

Se espera que el modelo de rentabilidad propuesto sea de valor agregado para la administración del departamento, proporcionando información clara y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

Este proyecto corresponde a una propuesta que expone conclusiones y recomendaciones importantes, así como un modelo de rentabilidad que podría utilizarse como guía para posteriores análisis de nuevos productos; es importante indicar que los productos contemplados en este estudio son independientes uno del otro.

Limitaciones.

La propuesta se fundamenta en la investigación de campo dentro del Banco MVC, en el departamento MVC Pymes, con base en el estudio de información histórica de uso de los productos, cálculos aproximados de distribución de costos y toma de tiempos en procesos.

Los datos que se presentan en este trabajo se desarrollan bajo las políticas de confidencialidad y regulaciones internas del Banco MVC, lo que puede limitar la presentación de datos confidenciales en el texto impreso. Debido a lo anterior se utilizan supuestos en aquellos casos que aplica. Sin embargo, sí existe acceso a la información real para elaborar los análisis y generar las propuestas y recomendaciones.

Objetivos.

Objetivo general.

Crear un modelo de rentabilidad individual para el departamento MVC Pymes del Banco MVC de productos que se comercializan en el área.

Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis del entorno y de la empresa MVC, específicamente del departamento MVC Pymes, para poner en contexto la problemática planteada
2. Establecer el marco teórico y metodológico para fundamentar adecuadamente el presente proyecto de investigación
3. Analizar la situación actual de la empresa con respecto a la determinación de la rentabilidad de los productos comercializados en MVC Pymes, con la finalidad de obtener el conocimiento suficiente para sustentar la propuesta
4. Proponer una solución a la problemática planteada, con el objetivo de facilitarle a MVC Pymes un modelo de rentabilidad por producto apto para la toma de decisiones
5. Brindar conclusiones y recomendaciones pertinentes y aplicables que ayuden a solucionar la problemática que ha dado motivo al presente proyecto de investigación.

Capítulo I: Descripción del entorno y de la empresa

El objetivo de este primer capítulo es identificar el contexto en el que se desenvuelve el Banco MVC en nuestro país, específicamente el área MVC Pymes, por lo que se abordan el origen y las características del sistema financiero nacional, así como una descripción del sector pyme en Costa Rica. Al final del capítulo se incluye la descripción de la empresa (Banco MVC), específicamente del departamento MVC Pymes, donde se desarrolla el presente trabajo de investigación.

Sistema financiero costarricense

Descripción del sistema financiero y antecedentes en nuestro país.

Antes de abordar los antecedentes del sistema financiero costarricense, es importante conocer en detalle el significado de un sistema financiero, por lo tanto se proporciona la siguiente descripción:

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones, medios y mercados en el que se organiza la actividad financiera, de tal modo que cumple la función de canalizar el ahorro, haciendo que los recursos que permiten desarrollar la actividad económica real lleguen desde aquellos individuos excedentarios en un momento determinado hasta aquellos otros deficitarios (Aula Virtual Banco de España, s.f.).

Además es importante recalcar la importancia del papel que juega la banca dentro de nuestros sistemas económicos actuales, tal como lo señala la siguiente cita bibliográfica: «Las instituciones financieras sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, las empresas y los gobiernos hacia préstamos o inversiones» (Gitman y Zutter, 2012, p. 29).

Una vez señalados el significado del sistema financiero y su importancia en nuestra economía, es valioso conocer los antecedentes y principales hitos que dieron pie al desarrollo del sistema financiero nacional, tal como se conoce hoy en

día en nuestro país, y que ponen en contexto el entorno en el que se desarrolla el Banco MVC.

Las bases del sistema financiero costarricense se remontan a la época comprendida entre los años 1843 y 1870, cuando se dio la expansión del cultivo del café, lo que originó cambios en los patrones de financiamiento, sociales, económicos y políticos. Se hizo necesario el financiamiento externo de casas comerciales inglesas, estas concedían crédito sobre las cosechas, empleando representantes y compañías comerciales costarricenses, las cuales a su vez prestaban a pequeños y medianos propietarios (UNED, 2014).

De acuerdo al documento electrónico preparado por la Universidad Estatal a Distancia (UNED), uno de los primeros bancos formalmente creados fue el Banco Anglo Costarricense, su nombre obedece a que dos de los fundadores eran ingleses. El Banco Anglo fue el primer banco que estableció el cheque como medio de pago, efectuó operaciones de crédito y venta de lotes y estableció una agencia en Puntarenas y otras en Panamá y Guatemala.

El Banco Central de Costa Rica nació en 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. Su principal objetivo era darle un préstamo al Gobierno para que llenara sus necesidades fiscales y así cumplir con las erogaciones del presupuesto nacional. En 1921 se le asignaron las funciones de banco emisor. También adquirió el control sobre la moneda y el tipo de cambio. En 1950 se separó el Departamento Emisor del Banco Nacional de Costa Rica y se creó el Banco Central de Costa Rica. Su ley orgánica fue promulgada en 1953, dando un paso muy importante hacia la modernización del sistema financiero costarricense y de su política monetaria, crediticia y cambiaria, de acuerdo al documento citado de la UNED.

La Junta Fundadora de la Segunda República —que el Gobierno provisional instauró después de la gesta revolucionaria de 1948— al llegar al poder emitió el Decreto de Ley de Nacionalización Bancaria. Con este decreto se pretendía que los recursos de los depósitos en cuenta corriente y ahorro del público quedaran en manos exclusivas de los bancos del Estado. El objetivo fue evitar, principalmente,

el crecimiento de grupos económicos fuertes y políticamente influyentes en la sociedad costarricense (UNED, 2014).

Con respecto a la banca privada, este estudio preparado por la UNED señala que el sistema financiero nacional fue establecido mediante su ley orgánica n.º 1644, promulgada el 26 de setiembre de 1953. Asimismo, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (n.º 1552 del 23 de abril de 1953) y sus reformas posteriores fijaron la constitución, la naturaleza, las operaciones y las disposiciones que rigen la actividad bancaria en nuestro país. Estas leyes fueron creadas para darle el debido ordenamiento operativo a las actividades bancarias y creó los bancos privados. En esta época solamente existía el Banco Lyon. Sus funciones estaban limitadas por el Decreto de Nacionalización Bancaria (1948), ya que no podía captar los ahorros «a la vista» del público, y la principal fuente de recursos la constituían los depósitos a plazo, denominados certificados de inversión.

En los primeros meses de la Administración Carazo (1978-1982) se suscitó un amplio debate en torno al sistema bancario nacional. Se desarrolló una campaña tendiente a demostrar que la banca nacionalizada estaba expuesta a que privaran más los criterios políticos que los económicos, y que estas instituciones eran incapaces de responder a las necesidades del país. Se volvió a mencionar la posibilidad de terminar con el monopolio de los depósitos que tenía el Estado, con el propósito de permitir la competencia de la banca privada (UNED, 2014).

La reforma a la Ley de la Moneda, aprobada el 19 de agosto de 1984, le permitió un mayor ámbito de acción a la banca privada y el acceso a programas crediticios del Banco Central en los mismos términos que participaban los bancos estatales. En la década de los años ochenta se dio un gran auge en la creación de bancos privados. En 1981 el Banco Central autorizó a dichas entidades captar recursos por medio de certificados de depósito (UNED, 2014).

Supervisión del sistema financiero y operadores del sistema en la actualidad.

En Costa Rica el Banco MVC y los demás operadores del sistema financiero se encuentran supervisados por cuatro distintas superintendencias, las cuales enfocan sus esfuerzos en un grupo distinto de operador financiero, estas se detallan a continuación:

- ✓ Superintendencia de Pensiones (SUPEN): Supervisa a todas la operadoras de pensiones.
- ✓ Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF): Esta supervisa las financieras, las mutuales, las cooperativas, los bancos y las demás entidades que realizan intermediación financiera.
- ✓ Superintendencia General de Seguros (SUGESE): Encargada de supervisar las entidades comercializadoras de seguros
- ✓ Superintendencia General de Valores (SUGEVAL): Supervisa a las entidades que realizan intermediación bursátil y otros participantes del mercado.

Las superintendencias están bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). El CONASSIF es el órgano responsable de aprobar los reglamentos aplicados al sistema financiero costarricense y las políticas generales que rigen a las cuatro superintendencias (SUGEVAL, 2014).

Figura 1. Superintendencias

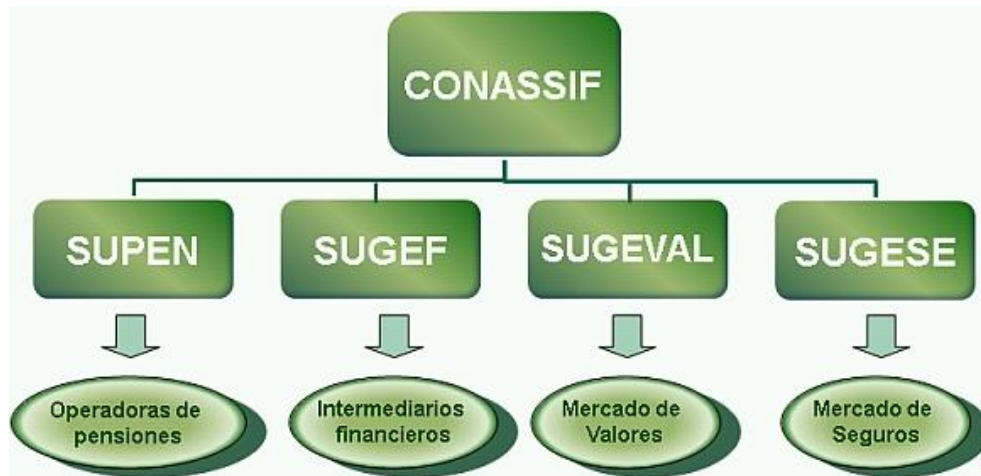


Figura 1. Sitio web SUGEVAL:

<http://www.sugeval.fi.cr/mercadovalores/Paginas/CONASSIF.htm>

El sistema financiero nacional se clasifica en cuatro grandes mercados: intermediación financiera; mercado de valores; pensiones; y seguros, supervisados por las superintendencias descritas en el apartado anterior. El siguiente cuadro clasifica el tipo de operador financiero, de acuerdo al mercado en el que se desarrolla.

Cuadro 1. Clasificación de mercados financieros y tipo de operadores

Intermediación financiera	Mercado de valores	Pensiones	Seguros
Bancos públicos	Bolsa de valores	Operadoras de pensiones	INS
Bancos creados por ley	Puestos de bolsa	Regímenes especiales	Aseguradoras
Bancos privados	Clasificadoras de riesgo		
Financieras	SAFI		
Mutuales	Proveedores de		
Asociaciones solidaristas	Precios		
Cooperativas	Emisores		
	Custodia de valores		

Nota: Elaboración propia con datos recopilados del sitio web CONASSIF: www.conassif.fi.cr

Dentro de los operadores con intermediación financiera se encuentran los bancos, los cuales pueden ser del sector público o del privado.

La banca estatal está conformada por cuatro principales actores que poseen mayor trayectoria y tamaño en nuestro país. Este grupo está conformado por tres bancos públicos: el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), el Banco de Costa Rica (BCR) y el Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC), y por un banco creado por ley especial: el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC).

El Banco MVC pertenece al grupo de bancos privados que conforman el sistema financiero nacional, y es el más grande de este grupo por cantidad de activos. El siguiente gráfico ordena los bancos privados del país de mayor a menor tamaño en función del monto de sus activos.

Gráfico 1. Tamaño de bancos privados por monto de sus activos. Datos en millones de dólares, al corte setiembre 2014

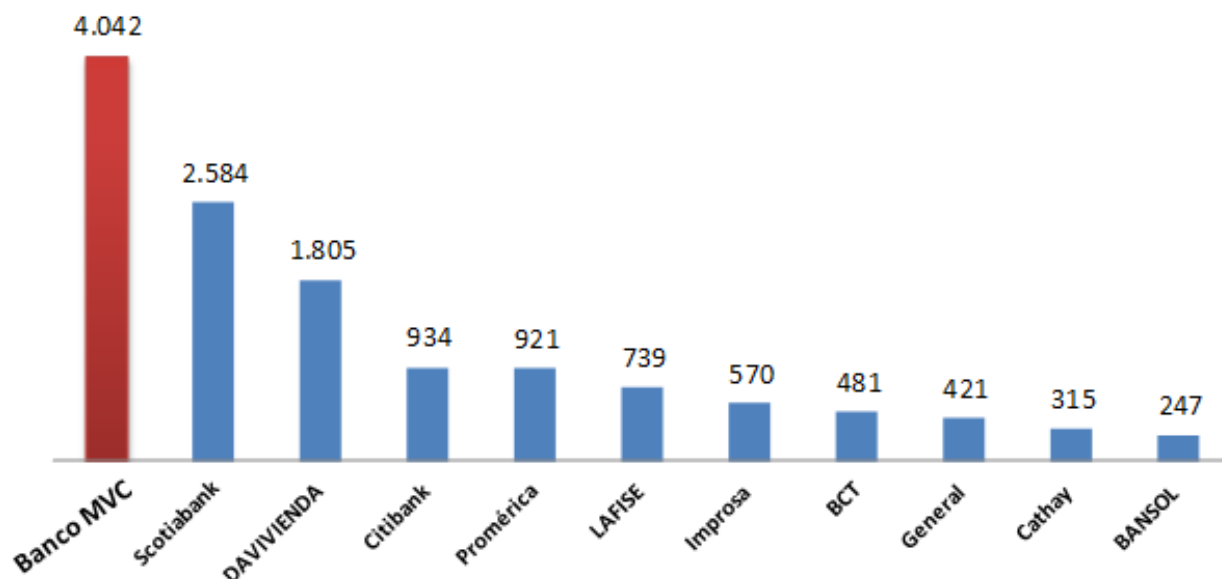


Gráfico 1. Elaboración propia a partir de datos extraídos del sitio web SUGEF: <http://www.sugef.fi.cr/servicios/reportes/BalanceDeSituacion>

Sector pyme en Costa Rica

El término *pyme* comprende las micro, pequeñas y medianas empresas. En los siguientes apartados se analizan algunos aspectos y características propios de estas empresas en nuestro país. Primeramente se analiza el marco legal, seguido por indicadores macroeconómicos y características del sector, para terminar abordando el tema de la oferta de productos financieros y no financieros dirigidos a las pymes.

Leyes de fortalecimiento del sector pyme.

La ley 8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (2002), en su artículo 1 establece el objetivo de crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo que permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas y posicione a este como un sector protagónico, cuyo dinamismo contribuya al

proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

Mediante esta ley se creó el Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME) y el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico de las Pymes (PROPYME), el primero administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el segundo por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT).

La ley 8634 (2008), reformada recientemente con la ley 9274: Ley Sistema de Banca para el Desarrollo (2014), permite la creación de este sistema como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país.

Esta ley permite otorgar financiamiento, servicios no financieros y de desarrollo empresarial y avales o garantías a las personas físicas o jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de distintos sectores de la economía. En el caso de las medianas empresas, es necesario que estas no sean sujetas de crédito bancario por sus condiciones de riesgo.

Adicionalmente, se creó con esta ley el Fideicomiso para el Desarrollo (FINADE), el cual se nutre de un porcentaje determinado de las utilidades de bancos públicos.

Otro tema importante es la rectoría del sector pymes en nuestro país, ya que mediante la ley 8262 se establece al MEIC como ente rector de las pymes en Costa Rica. El MEIC ejerce la coordinación institucional necesaria para fortalecer, complementar y coordinar las acciones que se están realizando desde el sector público a favor de las pymes.

Las políticas públicas han permitido que el MEIC, desde su rectoría, oriente las acciones que realizan diversas instituciones que brindan servicios de desarrollo empresarial a las pymes, para que se genere un mayor impacto en el desarrollo social y económico del país.

La oficina del MEIC especializada en las pymes es la DIGEPYME (Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa), la cual tiene como misión buscar el fortalecimiento competitivo y sostenible de las pymes

costarricenses mediante una eficiente coordinación interinstitucional; además cuenta con las CREAPYME, oficinas especializadas en distintas municipalidades que están enfocadas en atender ideas emprendedoras y necesidades empresariales en distintos campos.

Es importante mencionar en este apartado que la clasificación del tamaño de la empresa ha sido definida por el MEIC mediante el resultado de una fórmula numérica, la cual utiliza el número de empleados y empleadas, ventas anuales y activos fijos y totales, dependiendo del sector de la industria en el que se ubica el giro de la empresa (en anexos detalle de la fórmula y su aplicación).

Además, el MEIC implementó un registro único para las pymes denominado SIEC (Sistema de Información Empresarial Costarricense), el cual pretende tener registro de las empresas que conforman este sector, medir el impacto que tienen para la economía y orientar las políticas públicas a favor de ellas. Es por esta razón que, una vez registrada, la pyme recibe la certificación Pyme ante el MEIC, la cual, además de tener beneficios ante licitaciones públicas, se exenta del impuesto de las sociedades.

Datos macroeconómicos y características de las pymes en Costa Rica.

De acuerdo con datos revelados por el último informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) —titulado *Estado de situación de las PYME en Costa Rica 2013* y publicado en su sitio web en abril de 2014— para el año 2013 el parque empresarial costarricense estaba compuesto en un 94% por pequeñas y medianas empresas, mientras que el restante 6% corresponde a empresas grandes.

El 94% de estas empresas, denominadas pequeñas y medianas empresas, se puede desglosar de la siguiente manera:

Gráfico 2. Parque empresarial costarricense

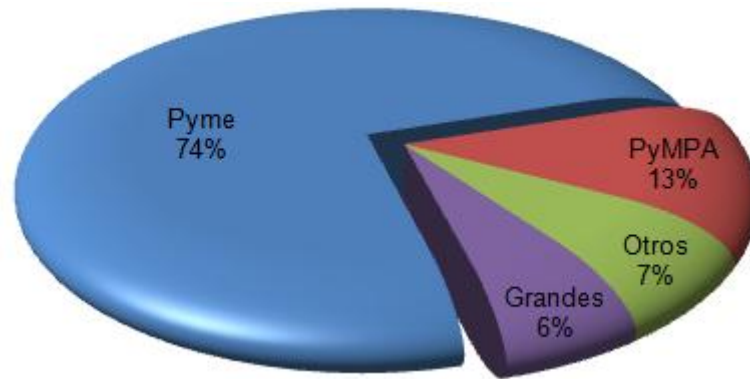


Gráfico 2. Elaboración propia a partir del sitio web www.pyme.go.cr: <http://www.meic.go.cr/documentos/thm14p03s/EstadoSituacionPYME2013.pdf>.

Pyme: Pequeña y Mediana Empresa; PyMPA: Pequeño y Mediano Productor Agropecuario; y otros: actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias y otras actividades de servicio, principalmente.

Con respecto a la generación de empleo, el estudio señala que las pymes propiamente aportan un 24,6% para el año 2013, el cual presenta una leve disminución con respecto al año anterior, tal como lo demuestra el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Distribución del empleo total según tamaño (años 2012 y 2013)

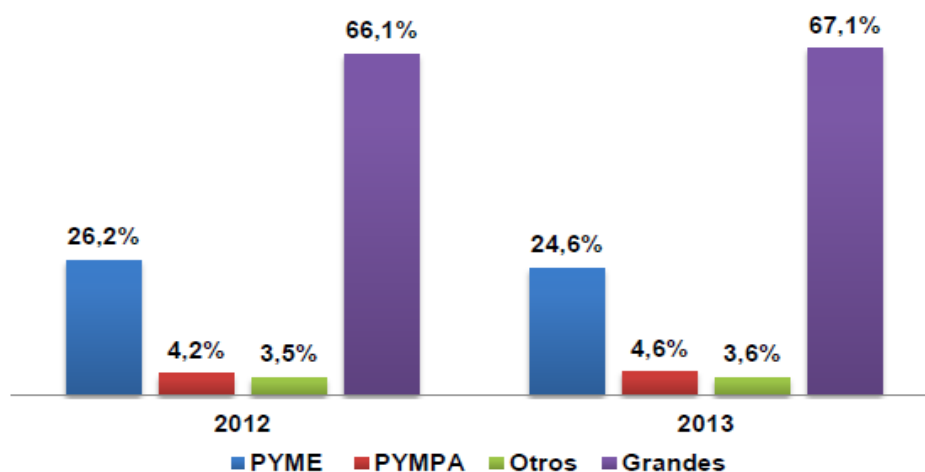


Gráfico 3. Sitio web www.pyme.go.cr:

<http://www.meic.go.cr/documentos/thm14p03s/EstadoSituacionPYME2013.pdf>

En el siguiente gráfico se aprecia el aporte de las empresas al valor de las exportaciones FOB; y al igual que en el gráfico anterior se presenta una disminución de un año a otro.

Gráfico 4. Distribución del aporte a las exportaciones FOB según tamaño (años 2012 y 2013)

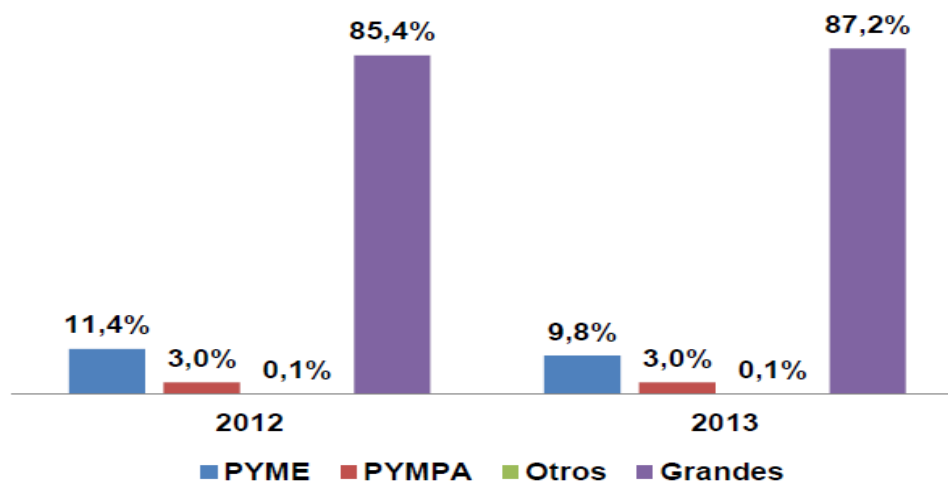


Gráfico 4. Sitio web www.pyme.go.cr:

<http://www.meic.go.cr/documentos/thm14p03s/EstadoSituacionPYME2013.pdf>

Dicho informe del MEIC indica que el parque empresarial pyme está compuesto en un 73% por microempresas, un 12% por pequeñas empresas y un 14% por empresas medianas, además, del total de pymes, un 74% se encuentra ubicado en la región central del país, misma que cuenta con el mayor desarrollo económico.

Adicionalmente, para el año 2013 los sectores económicos de industria y comercio agruparon el 84% de las empresas pyme de Costa Rica, de acuerdo al siguiente gráfico.

Gráfico 5. Distribución pymes según sector económico (años 2012 y 2013)

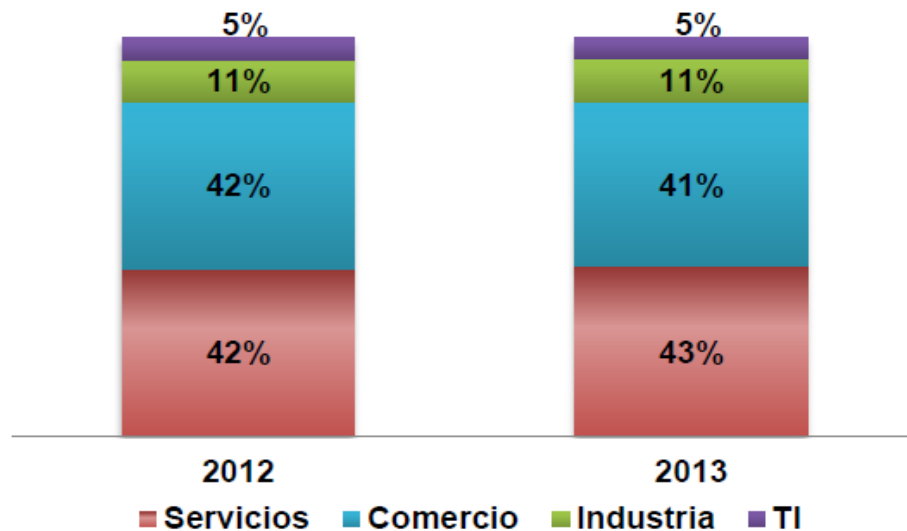


Gráfico 5. Sitio web www.pyme.go.cr:

<http://www.meic.go.cr/documentos/thm14p03s/EstadoSituacionPYME2013.pdf>

Las pymes en Costa Rica juegan un papel importante en el desarrollo económico del país, tal como lo demuestran los gráficos presentados en los párrafos anteriores de acuerdo a los estudios presentados por el MEIC.

Un gran porcentaje de las empresas pymes en Costa Rica operan informalmente, no cotizan ante la Caja Costarricense del Seguro Social para asegurar a sus empleados y empleadas por medio del pago de las cuotas obrero-patronales, no poseen pólizas de riesgos del trabajo para proteger a sus

colaboradores y colaboradoras ante accidentes laborales y, además, no tributan con los impuestos respectivos ante el Ministerio de Hacienda.

Por otro lado, presentan escasa información contable y financiera de sus registros y operaciones, no proyectan sus flujos de caja y sus estados financieros son deficientes, o del todo no los poseen, lo cual afecta la aceptación de estas empresas dentro del mercado financiero formal, por lo que buscan otros medios de financiamiento con intereses más altos y de mayor riesgo.

Por las razones anteriormente descritas un porcentaje alto de las pymes desaparece a temprana edad, ya que la informalidad y la falta de planeación administrativa les pasan una alta factura que las termina condenando al cierre.

Servicios financieros y no financieros para pymes.

En nuestro país la oferta de servicios financieros y no financieros a favor de las pymes se da a través de la banca estatal, la banca privada, las instituciones del Estado y algunos otros organismos privados, tales como financieras, empresas de consultoría, entre otros.

Servicios financieros.

Dentro de los servicios financieros ofrecidos cabe citar los siguientes:

- Operaciones pasivas: Las operaciones pasivas son aquellas en las que las entidades financieras se dedican a la captación de recursos financieros a cambio de pagar una tasa de interés denominada tasa pasiva. Algunos productos de este tipo son:
 - ✓ Depósitos a la vista: Depósitos que pueden ser retirados por el cliente titular de la cuenta en cualquier momento, sin previo aviso a la entidad bancaria. Por lo general, se asocia a una tarjeta de débito, la cual se utiliza como medio de pago en los distintos comercios afiliados a la red.
 - ✓ Cuentas corrientes: Cuenta de ahorro a la vista ligada al servicio de chequera utilizado para hacer pagos
 - ✓ Ahorros a plazo: Son depósitos de ahorro que se caracterizan por tener una fecha de vencimiento en la que la persona depositante tiene el

derecho de retirar la suma depositada a cambio de una tasa de interés más atractiva para el ahorro, debido al esfuerzo de mantener sus ahorros al término del plazo pactado.

- ✓ Captaciones en puestos de bolsa: Un puesto de bolsa es una sociedad anónima autorizada por la bolsa de valores correspondiente, cuya actividad principal es proponer, perfeccionar y ejecutar, por cuenta de sus clientes o por cuenta propia, la compra o venta de valores, según las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes (BNV, 2015).

- Operaciones activas: Las operaciones activas son aquellas en las que las entidades financieras otorgan alguna modalidad de financiamiento a sus clientes a cambio de una tasa de interés activa. Algunos productos de este tipo son los expuestos a continuación:
 - ✓ Créditos: Contrato mediante el cual el prestamista se obliga a entregar una suma de dinero a otro individuo denominado prestatario, este último hará uso del crédito concedido, quedando obligado a devolver al prestamista las cuotas con los intereses convenidos en dicho contrato. En el caso de las pymes estas operaciones se pueden constituir como líneas revolativas para capital de trabajo u operaciones a plazo fijo para distintos planes de inversión.
 - ✓ Tarjeta de crédito: Instrumento emitido por un banco o una entidad financiera que autoriza a la persona o empresa a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos a la red. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto el usuario o la usuaria asume la obligación de devolver el importe utilizado y pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos generados.
 - ✓ Descuento de facturas: El descuento de facturas o *factoreo* es una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas y consiste en un contrato mediante el cual una

empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y las facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, con un descuento correspondiente a la comisión bancaria.

- ✓ Arrendamiento: *Leasing* o arrendamiento es una actividad económica entre una sociedad especializada —arrendador— y el cliente —arrendatario—, en la que el arrendador cede el aprovechamiento de un bien al arrendatario por un período específico de tiempo. Por la utilización de dicho activo el arrendatario debe pagarle al arrendador una remuneración por un plazo definido. De lo anterior se puede deducir que el activo en mención estará inscrito a nombre del arrendador durante la vigencia del contrato (MVC, 2014).

Servicios no financieros prestados a las pymes.

Los servicios no financieros corresponden a programas de desarrollo empresarial, los cuales constan de charlas, capacitaciones, seminarios, eventos y cualquier otro tipo de acciones que procure el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. En nuestro país estos servicios son brindados tanto por bancos públicos y privados como por empresas que brindan servicios de consultoría.

Descripción de la empresa: Banco MVC

Aspectos generales.

De acuerdo al sitio web MVC.NET, los inicios del Grupo MVC se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de las empresas del grupo MVC.

A mediados de los años ochenta el grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco MVC. Fue en la década de 1990 que se concretó la

expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día, según lo indica el sitio web del banco.

En el año 2004 el grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y un año más tarde se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GX Consumer Finance (subsidiaria de GX Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de MVC, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de MVC International Bank (MVC, 2014).

Paralelamente, y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como MVC Honduras. En el 2007 también se adquirieron PROPEMI (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado (MVC, 2014)

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

Como resultado, en julio de 2010, el Grupo Avaco —el conglomerado financiero más grande de Colombia, conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir— suscribió un contrato de compraventa de acciones con GX Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo MVC. En diciembre de 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente (MVC, 2014).

Cuadro 2. Cronología de eventos históricos MVC

Año	Historia
1952	Se fundó el Banco de América en Nicaragua.
1970's	Se iniciaron las operaciones de tarjeta de crédito mediante las empresas del grupo MVC.
1980's	El Grupo MVC incursionó en el negocio de banca en Costa Rica.
1990's	Se obtuvieron las licencias bancarias en el resto de los países de América Central y se fortaleció aún más la presencia del Grupo en toda la región.
2004	Inicio de operaciones de tarjeta de crédito en México.
2005	Alianza estratégica con GE Consumer Finance (adquisición del 49.99% de las acciones)
2007	Adquisición de BAMER (Honduras), PROPEMI (El Salvador) y la Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica)
2009	GE Capital aumenta su participación de capital al 75%.
2010	Grupo Aval de Colombia adquiere el 100% de las acciones del Grupo MVC.

Nota: Elaboración propia a partir del sitio web MVC:
<https://www.MVC.NET/regional/esp/banco/acerca.html>

Cultura organizacional.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo MVC se mantienen, y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes y las clientas, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que MVC siga siendo hoy en día una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad (MVC, 2014).

A continuación la misión, la visión y los valores institucionales de MVC, de acuerdo al sitio web MVC.NET.

Misión:

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos (MVC, 2014).

Visión:

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas (MVC, 2014).

Valores:

1. Excelencia
2. Integridad
3. Innovación
4. Responsabilidad
5. Respeto (MVC, 2014)

MVC Pymes.

En este apartado se proporciona una descripción del área del Banco MVC donde se llevó a cabo el desarrollo del trabajo de campo. Se pretende brindar de manera sintética los antecedentes del área, conocer la estructura interna y brevemente el entorno competitivo que la rodea.

Antecedentes.

El área de MVC Pymes nació en el año 2007 con el nombre de Soluciones Empresariales dentro de la Gerencia de Banca de Empresas, con el objetivo de migrar a la gran cantidad de clientes empresariales a soluciones electrónicas y así reducir el número de cheques y depósitos emitidos. En el año 2008 se creó el programa de Desarrollo Empresarial, el cual tenía por objetivo brindar capacitaciones gratuitas en educación financiera y otros temas de interés para la actividad que desarrolla MVC Pymes.

Dos años después, en el año 2009, la estrategia se dirigió a rentabilizar los clientes y nació el área de Telemercadeo; de igual manera, en ese mismo año, se crearon los programas de crédito masivos Autocred y Proveedores, los cuales utilizaban los registros de clientes en cuanto a facturación por medio de datáfonos y pago electrónico de proveedores para utilizarlo como garantía del crédito a otorgar.

Para el año 2011 Soluciones Empresariales pasó a llamarse MVC Pymes, con un enfoque dirigido a brindar valor agregado a los clientes y las clientas, creando productos como Pymercado, SysMVC, Green PYME y los créditos de largo plazo con garantía hipotecaria.

Para el año 2012 MVC Pymes fue reconocida como una opción financiera y de desarrollo empresarial para las pymes en el país. Actualmente, cuenta con más de veinte mil clientes a lo largo y ancho de Costa Rica (Haug, 2015).

Estructura organizacional del área MVC Pymes.

El área de MVC Pymes pertenece a la Gerencia de Banca Empresas, la cual consta de una jefatura y su asistente, así como de una área staff

correspondiente a un Centro de Atención Telefónica (CAT), esta última unidad se encarga de atender todas las consultas sobre los productos y servicios ofrecidos por el área MVC Pymes a sus clientes actuales y potenciales.

Figura 2. Organigrama del área

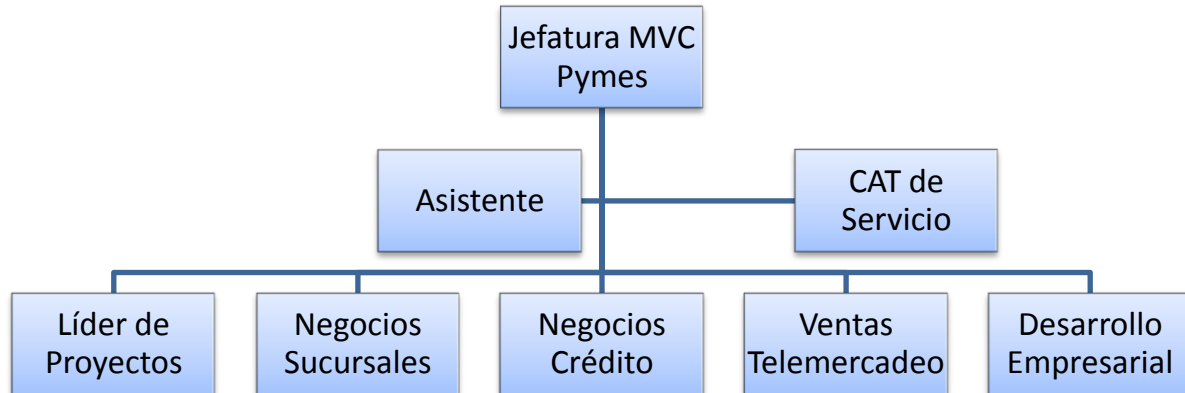


Figura 2. Elaboración propia

El departamento de MVC Pymes consta de cinco sub-áreas:

1. **Proyectos:** Se encarga de ejecutar y dar seguimiento a los distintos proyectos que se requiere implementar en MVC Pymes.
2. **Negocios Sucursales:** Ejecutivos de negocio ubicados en las distintas sucursales del banco, los cuales se encargan de ofrecer los distintos productos dirigidos a las pymes.
3. **Negocios Crédito:** Ejecutivos de negocio enfocados en la colocación de nuevos créditos y mantenimiento de carteras actuales
4. **Ventas Telemarketing:** Ejecutivos de negocio dedicados a ofrecer y colocar los distintos productos del área por medio de llamadas telefónicas
5. **Desarrollo Empresarial:** Unidad encargada de organizar eventos de capacitación y apoyo a las personas empresarias
6. **CAT de Servicio:** Unidad encargada de atender por teléfono consultas y gestiones que solicitan los clientes y las clientas.

Entorno competitivo de MVC Pymes.

En el mercado nacional existen diversas empresas de índole financiera que ofrecen productos y servicios dirigidos al sector pyme, bancos públicos y privados, financieras, asociaciones de desarrollo, etc. A continuación, un breve repaso por los principales bancos estatales, los cuales conforman el entorno competitivo directo que rodea el accionar de MVC Pymes.

- Banco Nacional: Posee un programa de financiamiento a las pymes desde el año 1999. Dentro de su oferta de servicios están el programa Banca Mujer, que apoya a este sector de la población con servicios financieros y empresariales; financiamiento a corto y largo plazo; tarjetas de crédito para pymes con negocios locales y de exportación; y servicios de apoyo empresarial, tal como lo expone su sitio web (BNCR, s.f.).
- Banco de Costa Rica: Posee un programa relativamente nuevo dirigido al sector pymes, el cual, además de ofrecer servicios de financiamiento, imparte capacitaciones orientadas a los empresarios y las empresarias por medio de alianzas con el Instituto Nacional de Aprendizaje, de acuerdo con la información extraída de su sitio web (BCR, s.f.).
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal: Además de poseer un Programa de Banca para el Desarrollo con soluciones de financiamiento hacia las pymes, es el administrador del Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME), creado por la ley 8262, y al cual hice referencia en el apartado Leyes de fortalecimiento del sector pyme (BPDC, s.f.).

Capítulo II: Marco metodológico

En este capítulo se expone el proceso metodológico mediante el cual se aborda el trabajo de investigación, el cual permite recolectar y manipular los datos necesarios para el debido análisis y la elaboración del modelo de rentabilidad por producto, así como para definir conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, se abordan conceptos teóricos, los cuales son la base para desarrollar la propuesta descrita en el presente trabajo de investigación.

La propuesta es un modelo que genera la rentabilidad por producto, el cual podrá ser aplicado a cualquier producto que actualmente se comercializa en el área MVC Pymes y cualquier producto nuevo, lo que permitirá una adecuada gestión de los márgenes de utilidad, el establecimiento de precios y el desarrollo de estrategias de venta.

Elección de la metodología de investigación

«La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población» (Sampieri, Collado y Lucio, 2010, p. 80).

De acuerdo con el concepto anterior, el presente trabajo de investigación se basa principalmente en la metodología descriptiva, sin dejar de lado aspectos importantes de las otras metodologías. Por ejemplo, la correlación que puede existir entre diferentes productos que impliquen ahorros y eficiencias en procesos. «En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)» (Sampieri, Collado y Lucio, 2010, p. 80).

Se tiene por objetivo medir la rentabilidad de los productos comercializados en MVC Pymes. A partir de la recolección de datos sobre la base histórica de venta de productos, del análisis histórico de registros transaccionales y del mapeo de procesos se puede determinar la asociación de ingresos y costos, generar un modelo de rentabilidad y aplicar herramientas para medir el costo/beneficio.

Una vez aplicados los procesos anteriores se pueden determinar los resultados en la comercialización y venta de los distintos productos, para finalmente generar las conclusiones y recomendaciones.

Fuente de los datos

La fuente de los datos es primaria, es decir, se analizan directamente los procesos sujetos del estudio y se entrevista a las personas involucradas con el fin de recolectar los datos requeridos. Se utilizan estadísticas ya elaboradas por el área de MVC Pymes, las cuales son requeridas para medir el comportamiento de la comercialización de los productos.

Adicionalmente, se requiere acceso a bases de datos para consultar cualquier dato adicional que se necesite para el análisis y la elaboración del modelo de rentabilidad por productos.

Herramientas para la recolección y el manejo de datos

Dentro de las herramientas a utilizar para la recolección y el manejo de los datos requeridos se encuentran las siguientes: el mapeo de procesos, el análisis de tarifarios de productos y servicios ofrecidos, las entrevistas con las partes involucradas, los modelos elaborados en Excel y las estadísticas históricas de uso promedio de los productos por parte de los clientes y las clientas, entre otros.

Con la utilización de estas herramientas descritas se espera satisfacer la necesidad de la información requerida para el análisis y la propuesta del modelo de rentabilidad por productos y generar resultados oportunos y veraces traducidos en conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación.

Instrumentos para el análisis y la elaboración del modelo de rentabilidad

Este apartado pretende introducir los distintos instrumentos que se emplean para llevar a cabo un correcto análisis y la elaboración del modelo de rentabilidad, el cual constituye la base teórica que soporta la propuesta del siguiente capítulo.

Rentabilidad en productos y servicios bancarios.

Las instituciones financieras generan sus ganancias a través de dos fuentes de ingresos, la principal es el margen financiero, el cual corresponde a la diferencia entre el interés ganado en los préstamos realizados y los intereses pagados por la captación de saldos de los distintos clientes. La segunda fuente corresponde a las comisiones y *fees* que cobran por los distintos servicios bancarios que brindan en sus agencias y sucursales.

Un servicio o producto bancario rentable es aquel en el que los ingresos generados son mayores a los costos y gastos en los que se incurre, y por lo tanto al final del ejercicio el resultado es positivo.

Mapeo de procesos.

«Proceso se define como: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados» (INTECO, 2006, pág.15).

El mapeo de un proceso es una representación gráfica en la que se ilustran todos los pasos del proceso. El propósito de un mapeo de proceso es identificar oportunidades para simplificar el proceso, ya sea eliminando pasos o identificando cuellos de botella.

Constituye una herramienta importante para el mejoramiento de los procesos ya existentes y permite rediseñar o reformular los procesos estratégicos de las organizaciones. El mapeo de los procesos de venta dentro del área MVC Pymes es fundamental para poder determinar tanto los tiempos de respuesta como los costos asociados a cada etapa del proceso, con los respectivos actores del mismo. Adicionalmente, pone en evidencia procesos comunes de diferentes productos, así como procesos críticos que pueden retrasar los tiempos de respuesta de cara al cliente.

Costeo basado en actividades.

Se emplea el modelo de costeo basado en actividades para poder determinar y asociar los costos respectivos a los distintos productos. El costeo basado en actividades corresponde a la siguiente definición:

Un sistema que primero acumula los costos de cada actividad en una organización y luego aplica los costos de las actividades a los productos, los servicios u otros objetos del costo mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos. El objetivo de este sistema es controlar o vigilar los costos de cada producto en lugar de asignarlos de manera arbitraria (Ramírez, 2005, p. 73).

Involucra los siguientes cuatro pasos:

- Identificar las actividades
- Identificar los costos asociados con cada actividad
- Calcular una tarifa de costo por unidad
- Asignar los costos a los productos multiplicando la tarifa por el volumen de unidades producidas o vendidas

Fórmulas de rentabilidad.

La rentabilidad corresponde a la capacidad de generar o producir un beneficio adicional sobre una inversión realizada.

Se puede calcular la rentabilidad desde dos perspectivas cuantitativas:

- Absoluta: Corresponde al resultado numérico del beneficio o de la ganancia; se obtiene al restar los ingresos, los costos y los gastos que genera una actividad particular. La fórmula es la siguiente: $\text{INGRESOS} - \text{COSTOS} - \text{GASTOS} = \text{BENEFICIO}$.
- Porcentual: Para obtener el porcentaje de rentabilidad es necesario dividir el beneficio resultante de la fórmula anterior entre el total de ingresos que genera una actividad en particular. La fórmula es la siguiente: $\text{RENTABILIDAD: BENEFICIO/INGRESOS}$.

Los resultados anteriores también se pueden obtener por medio de las fórmulas para calcular el margen de utilidad, el índice de rentabilidad y el margen de contribución, explicados a continuación:

- Margen de utilidad: Se obtiene al dividir la utilidad neta entre las ventas y multiplicar el resultado por cien, tal como lo indicaron Ross, Westerfield y Jordan (2010).
- Índice de Rentabilidad (IR): Otra forma de analizar la rentabilidad o el beneficio porcentualmente es por medio del IR: «Valor presente de los flujos de efectivo esperados de una inversión dividido entre el costo. También la razón beneficio a costo» (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p. 284).
- Margen de contribución: El margen de contribución corresponde a la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. También, tal como lo señalaron Ross, Westerfield y Jordan (2010), la diferencia entre el precio de venta y el costo variable a menudo se conoce como margen de contribución unitario.

Modelos de rentabilidad.

Existen diversas fuentes de información que exponen modelos para encontrar la rentabilidad por productos en las empresas, algunos desde el ámbito de márgenes de utilidad y apoyados en el establecimiento de precios, de acuerdo con los esfuerzos de marketing y el posicionamiento de los productos.

Otros modelos de rentabilidad por productos distribuyen los distintos costos y gastos directos e indirectos a través de una variable de asignación, que podría ser el número de personal o el número de operaciones o transacciones (El Analista.com, 2010).

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que apoya el análisis de rentabilidad por productos, ya que permite identificar los productos o las unidades estratégicas del negocio que la empresa debería potenciar, desincentivar o abandonar. A través del cuadrante que mide el crecimiento y la participación en el mercado se ubican los distintos productos.

Figura 3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Figura 3. Sitio web EmprendePYMES.es: <http://www.emprendePYMES.es/matriz-bcg-el-analisis-estrategico-de-tu-PYME/>

Punto de equilibrio.

Corresponde al nivel de operaciones en el que los egresos son iguales en importe a los gastos y costos, o visto de otra manera, es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades. Es un indicador muy importante para la toma de decisiones en las empresas, ya que define la producción mínima que se requiere para cubrir todos sus costos fijos y variables.

La fórmula de punto de equilibrio en unidades es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos fijos} / (\text{precio} - \text{costo variable})$$

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades (Alvarado, 1996, p. 173).

Índice de Eficiencia.

El ratio de eficiencia es un indicador que relaciona el conjunto de ingresos que obtiene una entidad financiera en un periodo determinado con los costos de explotación que ha asumido. Este ratio se expresa en porcentaje; por ejemplo, un ratio eficiencia del cincuenta por ciento quiere decir que por cada colón que ingresa el banco gasta cincuenta céntimos (Inversión & Finanzas.com, 2014).

Adicionalmente, el sitio web señala que se trata de un indicador muy utilizado en el sector financiero para determinar la rentabilidad de una entidad y sus productos o servicios. Una entidad será más eficiente en la medida en la que produzca más, utilizando para ello menores recursos. Así, factores como el tamaño del banco, los saldos de las cuentas bancarias, la productividad y la producción conjunta de productos y servicios están relacionados con su nivel de eficiencia. También influyen la calidad organizativa de la entidad, el nivel de formación de los empleados y las empleadas y la tecnología utilizada, entre otros aspectos.

Fórmula de Índice de Eficiencia (IE):

$$IE = (\text{total costos} + \text{total gastos}) / \text{total de ingresos}$$

Capítulo III: Análisis de la situación actual

Este capítulo expone y analiza la situación actual del departamento MVC Pymes con respecto a la comercialización de los productos. De acuerdo a lo anterior, se retoma la estructura organizacional del área MVC Pymes expuesta en el capítulo II, con el fin de identificar los canales de venta y explicar el catálogo de productos. Adicionalmente, se analizan los métodos que se utilizan para el manejo de los temas relacionados con costos e ingresos y cómo se asocian a cada producto, así como la identificación de las distintas tareas o los procesos que conlleva cada uno de los productos.

Hacia el final del capítulo se abordan el tema de los indicadores de colocación y la información histórica de los productos colocados por los distintos canales de venta, además se incluye un resumen de las principales limitaciones y los hallazgos del modelo actual.

Estructura organizacional del área MVC Pymes y canales de venta

MVC Pymes cuenta con una estructura organizacional que le permite la comercialización de productos y servicios, es por ello que se requiere conocer y analizar los dos canales de venta que posee, así como los perfiles de los ejecutivos y las ejecutivas de negocio en cada uno de estos canales de venta.

Canales de venta.

El departamento MVC Pymes posee dos principales canales de venta, el canal 1 se denomina Sucursales y el canal 2 Telemarketing. Ambos canales le permiten a MVC Pymes llegar hasta el cliente final por las distintas vías, lo cual demuestra la flexibilidad que tiene la estructura de ventas del departamento a la hora de comercializar los productos.

- Canal 1. Sucursales: El banco posee aproximadamente 55 sucursales alrededor del país, tanto dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM) como fuera de esta, donde los clientes y las clientas pueden acercarse a realizar sus transacciones y solicitar o conocer los productos ofrecidos por el banco.

Las sucursales de la GAM poseen dos ejecutivos especializados, el primero en productos de manejo de efectivo y el segundo en productos de crédito. Para las sucursales fuera de la GAM se cuenta con un ejecutivo de crédito enfocado en esta área. La presencia de ejecutivos especializados en productos pymes en las sucursales fortalece la imagen y el servicio que brinda el departamento MVC Pymes a sus clientes. Otro aspecto importante de mencionar es que a través de este canal de ventas se aumenta la colocación de los productos, al estar más cerca físicamente del cliente o de la clienta. La especialización de los ejecutivos y las ejecutivas en este canal ha permitido un enfoque en la colocación de productos y ha mejorado los indicadores de comercialización; anteriormente una sola persona atendía productos de manejo de efectivo y de crédito; en este momento se cuenta con un ejecutivo o una ejecutiva para cada tipo de producto.

- Canal 2. Telemarketing: Otro canal que se utiliza para la colocación de productos es el centro de llamadas de Telemarketing, el cual pone a disposición de la clientela los productos y servicios ofrecidos por el banco de una manera ágil. En este canal se cuenta con ejecutivos especializados en la venta telefónica. La ventaja que presenta este canal de comercialización es que se puede abarcar un gran número de clientes potenciales sin necesidad de moverse del escritorio. Previamente se trabaja en la depuración de bases de datos de clientes a los cuales se les llamará para ofrecerles los distintos productos y servicios MVC Pymes, lo que mejora la colocación por medio de este canal, ya que se eliminan de dichas bases clientes que no cumplen con el perfil requerido para adquirir el producto o servicio que se ofrece.

La siguiente imagen identifica los dos canales de venta dentro de la estructura organizacional del departamento. Ambos canales reportan a una misma jefatura, pero a una distinta supervisión, lo que permite mantener estrategias y metas separadas de colocación de productos por los distintos canales.

Esta estructura le ha permitido a MVC Pymes desde su creación contar con los mecanismos necesarios para ofrecer los productos y servicios, sin embargo, en este punto del análisis no se puede determinar si los canales de venta son los indicados, ya que es necesario llevar a cabo el proceso de evaluación de los resultados de la venta de los productos y servicios de cada canal, mismo que se desarrolla en el capítulo IV con la propuesta del modelo de rentabilidad por producto.

Figura 4. Organigrama del área y canales de venta

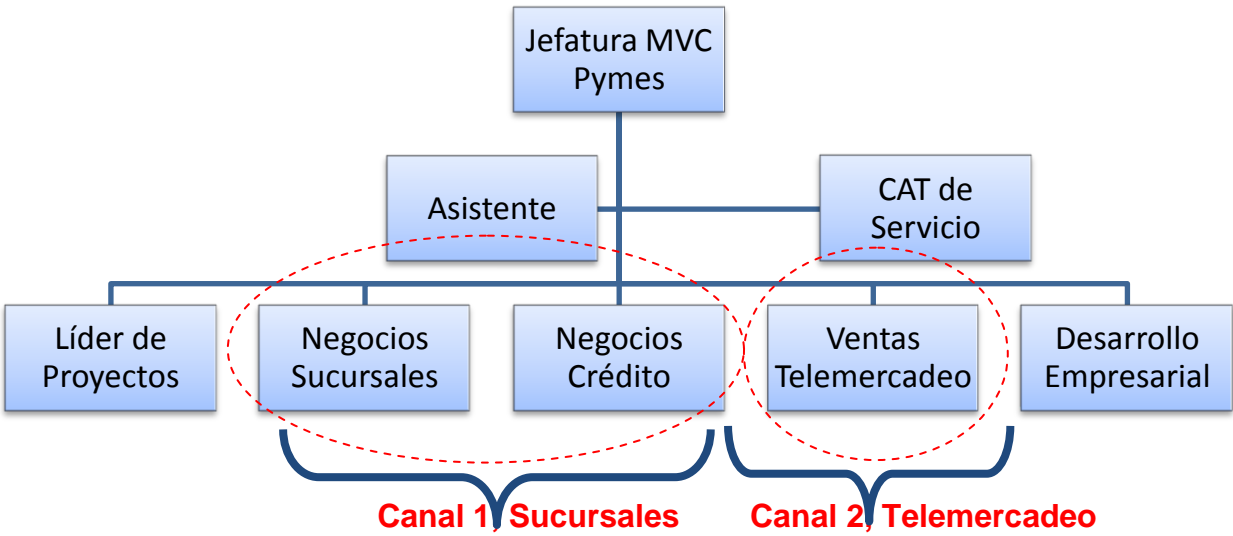


Figura 4. Elaboración propia

Perfiles ejecutivos.

El departamento de MVC Pymes posee cuatro perfiles de ejecutivos de negocio, los cuales se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Perfiles de ejecutivos y canal de venta

Tipo ejecutivo	Especialidad	Canal
Cash	Productos de manejo de efectivo, cuentas, saldos a la vista, inversión, etc.	Sucursales
Crédito	Productos de crédito corto y largo plazo, factoreo, leasing, garantías, etc.	Sucursales
Sucursal electrónica	Servicios de sucursal electrónica y otros productos	Sucursales
Telemercadeo	Ofrecimiento de productos y servicios telefónicamente	Telemercadeo

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista al MBA. Adolfo Haug Acuña (30 de enero de 2015). Entrevistador: Marlon Valverde Castro

Como se indica en el apartado anterior, el canal Sucursales cuenta con dos ejecutivos especializados, uno en productos de manejo de efectivo (*cash*) y otros en productos de crédito; sin embargo, existe un tercer tipo de ejecutivo en este canal que se especializa en productos que están relacionados con la sucursal electrónica del banco. Esta especialización ha permitido que los ejecutivos se vuelvan expertos en su campo, lo cual les brinda mayor seguridad a la hora del ofrecimiento y cierre de las ventas.

En el canal Telemercadeo no se posee este nivel de especialización. Los ejecutivos y las ejecutivas comercializan todos los productos y servicios que se ofrecen por este canal. Valdría la pena evaluar si un enfoque por productos en este canal podría aumentar los indicadores de colocación y, por ende, las ventas.

Productos y servicios comercializados.

MVC Pymes comercializa una gama de productos y servicios muy variada, especialmente dirigida a las necesidades de las pymes en nuestro país. A continuación se exponen los productos y servicios categorizados en tres distintos grupos.

Productos de manejo de efectivo.

Los productos de manejo de efectivo están orientados al uso eficiente de los fondos de las empresas. Estas herramientas les permiten a las empresas agilizar el manejo del flujo de efectivo de sus operaciones, aspecto importante para la buena administración de cualquier negocio.

Cuadro 4. Productos de manejo de efectivo

Cuentas bancarias	Se ofrecen diversos tipos de cuenta, tales como ahorro, inversión y transaccional. Las tasas de interés varían de acuerdo al saldo mínimo y tipo de cuenta.
Plataforma de pagos electrónicos	Pago electrónico masivo de Planillas y Proveedores a cuentas del banco y cuentas de otros bancos. Adicionalmente, los clientes de planilla tienen beneficios de la banca personal.
Cheque electrónico	Transferencias a cuentas del banco (locales y regionales) y SINPE desde la sucursal electrónica del banco.
Pago de Servicios	Pago de servicios privados, públicos e impuestos de forma rápida, económica y segura a través de la sucursal electrónica.
Transferencias internacionales	Transferencias por medio de la sucursal electrónica utilizando el sistema internacional SWIFT. Agiliza los movimientos de efectivo que requieren realizar las empresas al exterior.
Tarjeta de débito Pymes	La tarjeta de débito se utiliza como herramienta de pago, para llevar una contabilidad más ordenada, y obtener además ahorros con los descuentos en los diferentes comercios afiliados a estos servicios.

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista al MBA. Adolfo Haug Acuña (30 de enero de 2015). Entrevistador: Marlon Valverde Castro

Productos de crédito.

En MVC Pymes los productos crediticios corresponden a todas las opciones que tiene la clientela para acceder a una línea de crédito. Estos créditos se otorgan de acuerdo al perfil de cada cliente y a sus necesidades. El siguiente cuadro resume las condiciones de cada uno de los productos crediticios de MVC Pymes.

Cuadro 5. Tipos de crédito

Descripción	Autocred	Proveedores	Comercial	Largo Plazo	Factoreo
Uso de Línea	Cap. Trabajo	Cap. Trabajo	Cap. Trabajo	Inversión	Cap. Trabajo
Requisitos	24m facturación	24m recibir pagos en PPE	EEFF de 3 años	EEFF de 3 años	Cesión de facturas
Plazo Máximo	12 meses	12 meses	12 meses	120 meses	6 meses
Monto USD 000s	10 - 130	10 - 130	40 - 800	40 - 800	10 - 800
Garantía	Fiduciaria	Fiduciaria	Fiduciaria	Hipoteca y fiduciaria	Contrato de cesión y fiduciaria
Forma de Pago	Retención	Débito a cuenta	Débito a cuenta	Débito a Cuenta	Pago del pagador
Moneda	Moneda de facturación	Moneda de ventas	CRC / USD	CRC / USD	Moneda de factura
Tiempo Respuesta	15 días	15 días	30 días	45 días	15 días

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista al MBA. Adolfo Haug Acuña (30 de enero de 2015). Entrevistador: Marlon Valverde Castro. Abreviaturas del cuadro: PPE: Plan de Pago a Proveedores y EEFF: Estados Financieros

Otros productos.

MVC Pymes cuenta con otra gran cantidad de productos y servicios para beneficio de sus clientes, los cuales son innovadores y tienen el objetivo de dar un valor agregado a los servicios financieros que se brindan. Estos productos se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Otros productos

MVC Desarrollo Empresarial	Charlas gratuitas en diversos temas de actualidad y de interés para los empresarios.
Pymercado	Es la red de negocios para las Pymes de la región. Tiene como objetivo apoyar a las Pymes para que de forma gratuita puedan dar a conocer sus productos y servicios en la región.
MVC Objetivos	Servicio de ahorro programado a través de la sucursal electrónica. El cliente establece el monto, periodicidad, moneda y vencimiento del ahorro.
MVC Clics	En alianza con Google, las Pymes pueden gestionar una campaña de publicidad en internet mediante la herramienta Google Adwords.
Línea ABC	Línea telefónica de asesoría legal, tributaria y corporativa especialmente orientada a las Pymes.
Pymesoft	En alianza con SAP, está a disposición de los clientes un software administrativo contable (ERP) diseñado para Pymes.
Auditorías Green Pyme	En alianza con la Cámara de Industrias de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ofrece a las Pymes auditorías gratuitas de eficiencia energética.

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista al MBA. Adolfo Haug Acuña (30 de enero de 2015). Entrevistador: Marlon Valverde Castro

Resultados económicos MVC Pymes

MVC Pymes cuenta con un modelo de contribución del área generado mensualmente por la Gerencia Financiera; este modelo corresponde a un estado de resultados global de la operación de pymes, para el cual se utilizan distintos drivers de distribución, tanto de ingresos como de gastos, que se analizan más adelante en este apartado.

Este modelo aporta una visión general de la ejecución de MVC Pymes, sin embargo, deja de lado los resultados individuales de cada uno de los distintos productos del departamento, por lo que no permite conocer si algún producto en específico está contribuyendo a generar valor, o por el contrario posee resultados

negativos, lo cual afectaría los resultados económicos generales del departamento.

El modelo de contribución de pymes aporta mucha información contable sobre los ingresos, costos y gastos de cada uno de los productos y servicios, sin identificar específicamente a qué producto o servicio corresponde cada una de las líneas de ingresos y gastos presentados, debido a que muestra el resultado global de la operación y no el nivel individual por línea productiva.

En la cuadro 7 se presenta un ejemplo del actual modelo de contribución por departamento con datos hipotéticos para mostrar cómo se presentan los resultados financieros del área. La estructura del modelo muestra de manera resumida los diferentes rubros del estado de resultados comparando dos años de desempeño, por medio del cálculo de la variación absoluta y porcentual. El modelo permite visualizar de manera detallada cada una de las distintas partidas.

Cuadro 7. Ejemplo modelo contribución pymes

	Modelo contribución Pymes			
	Año 1	Año 2	Variación Abs	Variación Rel
MARGEN ACTIVO	1.000.000	1.200.000	200.000	20%
PROVISIONES	(50.000)	(75.000)	(25.000)	50%
MARGEN PASIVO	1.600.000	1.750.000	150.000	9%
INGRESO COMISIONES Y OTROS	800.000	950.000	150.000	19%
TOTAL DE INGRESOS	3.350.000	3.825.000	475.000	14%
GASTO PERSONAL	800.000	850.000	50.000	6%
FACILIDADES FISICAS	250.000	300.000	50.000	20%
ADMINISTRATIVOS	150.000	200.000	50.000	33%
OPERATIVOS	400.000	450.000	50.000	13%
DEPRECIACION AMORTIZACION	300.000	310.000	10.000	3%
TOTAL GASTOS	1.900.000	2.110.000	210.000	11%
UTILIDAD (Antes de regionales e impuestos)	1.450.000	1.715.000	265.000	18%
GASTOS REGIONALES	200.000	225.000	25.000	13%
IMPUESTOS	290.000	200.000	(90.000)	-31%
UTILIDAD (Real)	960.000	1.290.000	330.000	34%
INDICE DE EFICIENCIA	71%	66%	-5%	

Nota: Gerencia Financiera, Grupo MVC.

A continuación la explicación de cada una de las líneas del modelo representadas en el ejemplo:

- Margen activo: Resultado neto generado por las operaciones activas (crédito) que posee el banco con sus clientes, representado por el interés que pagan los clientes y las clientas por optar por un préstamo, ya sea para capital de trabajo o inversión.
- Provisiones: Monto de reserva que rebaja el margen activo en virtud de posibles pérdidas por incobrables que pueden ocurrir si los clientes y las clientas incurren en morosidad.
- Margen pasivo: Resultado neto generado por las operaciones pasivas (saldos a la vista, certificados a plazo, ahorros programados, etc.) que

posee el banco con sus clientes, representado por el interés que paga el banco por mantener estos saldos en sus cuentas.

- Ingresos, comisiones y otros: Este rubro registra cualquier otro ingreso, *fee* o comisión que gana el banco por cualquiera de los servicios complementarios ofrecidos a sus clientes, que no sean los ingresos por intereses. En esta partida se registran la mayor parte de los ingresos que generan los productos pymes sujetos del presente estudio.
- Gasto personal: Gastos relacionados a los empleados y las empleadas, los salarios, las comisiones, la reserva de aguinaldo, las cargas sociales, las becas, el entrenamiento, entre otros gastos
- Gasto facilidades físicas: Gastos relacionados con los activos fijos, tales como el alquiler de edificios y parqueos, los servicios de limpieza, agua y luz y el mantenimiento de edificios
- Gasto administrativo: Gastos concernientes a auditorías, servicios de consultorías, servicios profesionales y de seguros, entre otros
- Gasto operativo: Gastos directos relacionados con la operación, tales como el alquiler de mobiliario y de equipo, el mantenimiento de programas de cómputo, las licencias, el correo, las fotocopias, el mantenimiento de equipo, los suplementos de oficina, la publicidad y el mercadeo, los gastos de representación, el servicio telefónico y el teleprocesamiento, entre otros
- Depreciación: Porción del costo del activo fijo que se registra como gasto periódicamente, como resultado del desgaste y de la pérdida de valor económico que sufren dichos activos.
- Gastos regionales: Porción de los gastos provenientes de instancias regionales, los cuales deben ser cubiertos por cada una de las operaciones de los países donde se tiene presencia.
- Impuestos: Rubro cancelado al fisco que corresponde a un porcentaje de las utilidades generadas por la operación normal del negocio.
- Utilidad: Resultado final de la operación una vez rebajados todos los costos y gastos, así como los impuestos correspondientes por los ingresos generados

- Índice de Eficiencia: Indicador de eficiencia que representa el porcentaje de cada unidad monetaria que se destina para gasto. Entre más bajo sea este indicador, mayor es la mejora en el uso eficiente de los recursos.

Este modelo de contribución aporta dos escenarios, uno con resultados directos de la operación y otro escenario en el que se le suman todos los gastos indirectos de la operación, asignando a las áreas productivas todos los gastos generados por las otras áreas de apoyo.

Por ejemplo, en el escenario directo únicamente se rebajan de los ingresos todos aquellos costos y gastos directamente relacionados al departamento MVC Pymes, mientras que el modelo con gastos indirectos suma a los resultados del departamento todos los gastos en los que incurren en otras áreas de apoyo de la organización (por ejemplo: Auditoría, Contabilidad, Proveeduría, entre otras.), por medio de un driver de distribución de gastos indirectos elaborado por la Gerencia Financiera y basado en un estudio previo en cada una de las áreas con respecto a la distribución de las tareas y los tiempos.

Este modelo emplea dichos drivers de distribución, los cuales corresponden a factores que permiten la asignación de los gastos indirectos al área productiva. Un ejemplo es la asignación de la porción de los gastos que corresponden a áreas como Contabilidad, Auditoría, Recursos Humanos, Calidad, etc. En estos casos se emplean factores tales como cantidad de personas, horas de trabajo, cantidad de transacciones, entre otros.

En el caso de la asignación de gastos generales a un área específica, por ejemplo el gasto total de electricidad, limpieza, mantenimiento y alquileres de edificios, esta se determina por la cantidad de metros cuadrados que abarca la unidad productiva.

Los drivers de distribución de gastos que se utilizan en la mayoría de los casos se realizan basados en el criterio experto, es decir, la Gerencia Financiera les realiza una encuesta a los encargados y las encargadas de las áreas involucradas para definir la proporción del gasto que consideran indicado para un

producto o un área específica, lo cual evidencia la posibilidad de error humano en la asignación de los gastos.

Por medio de una plantilla de asignación de gastos las personas encargadas de los centros de costos asignan, de acuerdo a su criterio, un peso porcentual del gasto atribuible a cada área en específico. En este caso, lo conveniente sería contar con una herramienta que permita distribuir de una mejor manera los gastos en los que se incurre en cada una de las áreas para poder asociar correctamente dichos gastos al departamento, producto o servicio correspondiente y así evitar el sesgo en la asignación de gastos por error humano.

Una práctica correcta para la asignación de los gastos es la llevada a cabo por algunas áreas, en la que se emplea un criterio más exacto para hacer esta distribución, lo que permite que los resultados se acerquen más a la realidad y generen resultados más precisos. Estas áreas identifican el factor de distribución correcto de acuerdo a sus funciones normales y de una manera lógica logran distribuir correctamente los gastos en los que incurren.

Como ejemplo de lo anterior se mencionan los siguientes casos:

- ✓ Auditoría Interna utiliza las horas de auditoría que se llevaron a cabo por área.
- ✓ Recursos Humanos emplea la cantidad de personas en cada uno de los departamentos para distribuir su gasto.
- ✓ Sistemas utiliza su portafolio de proyectos para distribuir el gasto que corresponde a cada una de las áreas.
- ✓ Área de Crédito considera la cantidad de casos y el tiempo promedio de análisis en cada uno de ellos.
- ✓ Mercadeo distribuye el gasto de acuerdo a la cantidad y el costo de campañas publicitarias efectuadas.

El objetivo de presentar el modelo descrito es evidenciar la existencia de indicadores económicos del área MVC Pymes y demás áreas del banco, siendo esto muy importante para medir de manera global o gerencial los resultados obtenidos por la operación normal del negocio; sin embargo, también se evidencia

la falta de resultados más individualizados por cada uno de los distintos productos que permitan medir impactos correspondientes en los resultados si se cambian o combinan algunas estrategias de negocio.

Colocación del producto e identificación de costos, gastos e ingresos

Una vez que se da la venta del producto inicia a nivel interno una gestión de colocación para dar trámite y seguimiento, la cual está apoyada en el sistema CRM (del inglés Customer Relationship Management) utilizado por el banco y donde se involucran otros departamentos.

El proceso interno que conlleva la entrega del producto al cliente es diferente y depende del tipo de producto, por lo que un departamento en específico puede estar involucrado con uno o más productos, o un producto puede ser administrado por uno o más departamentos. Tal es el caso del producto de crédito, para el cual se requieren las áreas de ventas, de análisis de riesgo, de operaciones, de contraloría y de formalización; mientras que el producto MVC Objetivos (ahorro a plazo programado) solamente requiere del área de ventas y del área de apertura de cuentas, en el caso de que el proceso fuese manual; si el proceso es automático, solamente se requiere el acceso del cliente a través de la sucursal electrónica.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, los costos y gastos relacionados a cada uno de los productos son de difícil determinación a simple vista, y más bien requieren un análisis de actividades para poder distribuir el costo que cada uno representa, para luego ligarlo a cada producto en específico. Este punto se detalla más adelante y en el siguiente capítulo.

Como excepción a lo anterior cabe mencionar algunos productos, por ejemplo la tarjeta de débito, en la que un costo directo es el costo en sí del plástico con el que se fabrica la tarjeta, o como el caso del dispositivo Quick Pass (utilizado para pagar en peajes), en el que se puede identificar claramente el costo del dispositivo o el precio en el que lo vende el proveedor al banco.

Un gasto muy importante que está ligado a cada uno de los productos es el de comisiones, cada ejecutivo de venta posee un esquema de comisiones en

donde se estipula el monto de la comisión que se gana por vender y colocar el producto. En resumen, se tienen costos y gastos fácilmente identificables y otros que para identificarlos se requiere un mapeo de procesos para asignar el costo de cada una de las actividades.

Por otro lado, los ingresos son fácilmente determinables. Estos están representados de distintas maneras, a través de tasas de interés para los productos de crédito, como una comisión fija mensual por la prestación del servicio o como una comisión variable que se cobra en función del uso del producto o paquete de contratación. Adicionalmente, existen cuentas contables específicas donde se registran los ingresos provenientes de los productos y servicios del departamento MVC Pymes.

La siguiente imagen representa lo anteriormente indicado, donde a un producto se asocian gastos tanto directos como indirectos, así como los distintos tipos de ingresos que constituyen el precio del producto.

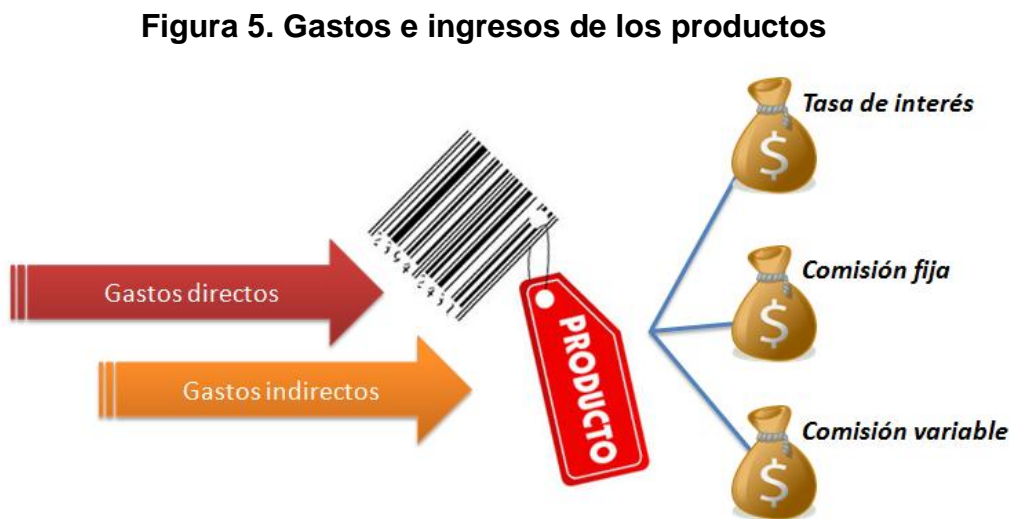


Figura 5. Elaboración propia

De la imagen anterior se desprende que las comisiones pueden ser fijas o variables; en el caso de las fijas el cobro se lleva a cabo periódicamente, ya sea de forma mensual o anual, por ejemplo el cobro anual de tarjeta de débito; y una comisión variable en caso de que el producto o servicio se cobre por uso, por ejemplo las transferencias.

Los gastos generados por cada una de las áreas productivas o departamentos son de fácil identificación dentro de la organización, ya que se cuenta con una estructura de centros de costos. Cada área tiene asignado un número que corresponde al centro de costos respectivo, por lo que cualquier registro contable que tenga que ver con dicha área debe ser registrado en el correspondiente centro de costos.

En el caso de MVC Pymes se cuenta con el centro de costos 162; en caso de que se requiera a nivel financiero contable llevar a cabo un análisis por gerencia estos centros de costos deben agruparse, tal como lo muestra la siguiente imagen con un caso hipotético de ejemplo.

Cuadro 8. Agrupación de centros de costos por gerencia

Filtro Gerencia G. Banca de Empresas				
Centro de costos	Nombre Centro de Costos	Real	Presupuesto	Alcance
110	GERENCIA BANCA DE EMPRESAS	8.278	7.345	113%
111	BANCA CORPORATIVA	5.205	1.540	338%
113	SERVICIOS CORPORATIVOS BCA.EMPRESAS	2.565	2.671	96%
115	SERVICIOS ELECTRONICOS	8.046	7.081	114%
162	BAC PYMES	9.756	9.345	104%
169	FACTOREO Y PROYECTOS ESPECIALES	2.248	4.728	48%
173	BANCA COMERCIAL	2.969	9.217	32%
181	UNIDAD EMPRES. TELEMERCADERO(B.E)	3.773	4.530	83%
217	CAJAS AUXILIARES	6.825	5.667	120%
235	RAPI-BANCO AEROPUERTO	2.038	8.967	23%
250	RAPIBANCO PARAISO CARTAGO	8.019	4.549	176%
263	RAPIBANCO ZONA FRANCA AMERICA	1.375	7.059	19%
Total general		61.097	72.699	84%

Nota: Elaboración propia

Varias de las partidas de ingresos también se registran en el centro de costos asignado, facilitando a la hora de elaborar el modelo de contribución departamental la identificación de los ingresos generados por cada área.

Anualmente se lleva a cabo el presupuesto de ingresos y gastos. MVC Pymes proyecta, de acuerdo a los datos históricos y las proyecciones de colocación de productos, los ingresos y gastos que se espera generar durante el

periodo siguiente. Esto se lleva a cabo en plantillas de presupuesto ya preestablecidas por la Gerencia Financiera, para lo cual se aporta un ejemplo de dicha plantilla a continuación.

Cuadro 9. Plantilla de presupuesto de gastos e ingresos

Link		Importar Reales	EXPORTAR PRESUPUESTO			
		Actualizar				
Grupo:	6210	Costa Rica BAC	Proyec Autom			
Centro Costo:	162	[162] PYMES Ba	Histórica			
Escenario:	40	Presupuesto 2014	Reforecast			
D:\Países\CostaRicaBCO\Infosigproy\Dat		Ver/Ocultar Reales	Real Actual			
		Cuadre				
		Cuadre POS				
TipoRep	CodCta	Descripcion		ago-14	sep-14	oct-14
30	500000	REVENUES		0,00	0,00	0,00
30	501000	Interest Income / Ingreso por Intereses		0,00	0,00	0,00
30	502000	Loans, including Fees and Service Charges / Préstamos inclui		0,00	0,00	0,00
30	502500	Commercial, Industrial and SME 's / Comercial, Industrial y P		0,00	0,00	0,00
30	503000	Commercial and Industrial / Comercial e Industrial		0,00	0,00	0,00
30	503500	Local Currency		0,00	0,00	0,00
30	503700	US\$		0,00	0,00	0,00
30	504000	Commercial External Program Financing / Programas C		0,00	0,00	0,00
30	504200	Local Currency		0,00	0,00	0,00
30	504400	US\$		0,00	0,00	0,00
30	504420	SME 's / PYMES		0,00	0,00	0,00
30	504430	Local Currency		0,00	0,00	0,00
30	504440	US\$		0,00	0,00	0,00
30	504500	Lease Agreements / Contratos de Arrendamientos		0,00	0,00	0,00
30	504600	Commercial Lease Agreements / Contratos de Arrend		0,00	0,00	0,00
30	504700	Local Currency		0,00	0,00	0,00
30	504800	US\$		0,00	0,00	0,00
30	504820	Personal Lease Agreements / Contratos de Arrendami		0,00	0,00	0,00
30	504840	Local Currency		0,00	0,00	0,00

Nota: Gerencia Financiera, Grupo MVC.

Procesos por producto

Tal como se indica en el apartado anterior, el proceso interno que conlleva la entrega del producto al cliente es diferente y depende del tipo de producto, por lo que un departamento en específico puede estar involucrado con uno o más productos, o un producto puede ser administrado por uno o más departamentos.

En el siguiente cuadro se detallan los diferentes procesos que conlleva la colocación de cada uno de los productos, los cuales servirán de base para el mapeo de los procesos y la asignación de costos por actividades que se desarrolla en el siguiente capítulo.

Cuadro 10. Procesos por producto

Producto	MVC PYMES						Otros Departamentos			
	Contactación	Formularios	Ingreso CRM	Seguimiento	Mensajería	Revisión	Departamento 1	Departamento 2	Departamento 3	Departamento 4
MVC Objetivos Empresarial	X		X							
CK Electrónico	X	X	X	X	X	X	X			
Clics	X	X	X	X	X	X	X			
Contrato ATM Full	X		X	X			X	X		
Contrato MVC Viáticos	X		X	X			X	X		
Contrato de CCSS	X	X	X	X						
Contrato Fleet Magic	X		X	X			X	X		
Contrato Proveedores	X	X	X	X	X	X	X			
Contrato TEF Internacionales	X	X	X	X	X	X	X			
Crédito Autocred	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito Proveedores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cuenta Bancaria	X	X	X	X	X	X	X			
Factura Electrónica	X	X	X	X	X	X	X			
Línea ABC	X	X	X	X	X	X	X			
Planillas	X	X	X	X	X	X	X			
Preregistro	X	X	X	X	X	X	X			
Pymercado	X		X	X		X				
Pymesoft	X	X	X	X	X	X	X	X		
Quick Pass	X		X		X	X	X			
Seguro Autoexpedible	X	X	X	X			X			
Seguro PRF	X	X	X	X			X			
Tarjeta de crédito	X	X	X	X	X	X	X			
Tarjeta VISA Pymes	X	X	X	X	X	X	X	X		

Nota: Elaboración propia. Indica la cantidad de departamentos distintos a MVC Pymes que se requieren para colocar el producto.

Con base en el cuadro 10 se puede analizar por producto lo complejo que puede ser llevar a cabo todo el proceso de venta y comercialización. Un ejemplo son los productos de crédito Autocred y Proveedores, los cuales conllevan una gran cantidad de pasos a nivel interno, tanto en el departamento MVC Pymes como en otras áreas de apoyo, que en este caso son cuatro departamentos adicionales, los cuales cumplen funciones de análisis de crédito, operacionales, de contraloría y de custodia de documentación.

Otros productos como MVC Objetivos, Línea ABC, Quick Pass y Seguros presentan poca cantidad de procesos operativos, lo que facilita su colocación, ya que conlleva menos procesos internos y el tiempo de respuesta al cliente es más expedito. El otro grupo de productos presenta una cantidad promedio de procesos que se requiere llevar a cabo, ya que por lo general se depende de un departamento de apoyo adicional para colocar el producto.

Con base en este mapeo de procesos por producto se pretende asociar los costos relacionados a cada uno de los procesos o actividades, para luego sumarlo e identificar el costo por producto.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de un modelo de rentabilidad en el que se asocian los gastos de cada una de las actividades al producto respectivo, indicando claramente cuál es el factor de distribución o asociación. Existen gastos que son fácilmente identificables, tales como el gasto por comisión o los costos directos del producto o servicio que se explicaron en el apartado anterior.

Con respecto al gasto de otras áreas o departamentos se considera el tiempo promedio que se tarda en cada gestión, asignando la proporción del salario de la persona funcionaria encargada de llevar a cabo las tareas asociadas a los productos en estudio.

Indicadores de colocación

Los indicadores de colocación permiten contar con información sobre el desempeño de las distintas campañas de venta. En los dos principales canales de venta de MVC Pymes (Sucursales y Telemercadeo) se manejan estos indicadores

de manera distinta, debido a la naturaleza de la colocación del producto; mientras que en Sucursales el servicio es de frente al cliente, en el canal Telemercadeo el producto se ofrece por teléfono.

En el canal Sucursales estos indicadores son completamente manuales, ya que no existe la tecnología, como es el caso del canal Telemercadeo, para contabilizar cada uno de los ofrecimientos de productos y servicios. Sucursales se apoya en el sistema CRM para canalizar cada una de las solicitudes de clientes y dejar así evidencia del contacto y ofrecimiento del producto.

En el canal de venta Telemercadeo, descrito en un apartado anterior, existe un sistema de control de contactación a clientes que aporta una serie de resultados estadísticos importantes para el análisis y la toma de decisiones. Cada una de las llamadas de ofrecimiento de productos es grabada para mejorar el servicio al cliente, y sus resultados son calificados por los mismos ejecutivos de venta, lo que luego permite descargar la base de llamadas y tabular los datos.

Bases históricas de calificaciones de llamadas facilitan tomar decisiones respaldadas, gracias al análisis que estas bases de datos aportan. Entre las calificaciones que se registran están las siguientes: el cliente aceptó el producto, el cliente se agenda para llamar en otro momento, excluir de la base de datos, fuera del país, no aplica, no le interesa, no localizado, pensante, registro sin teléfonos y el cliente ya posee el producto.

Entre los indicadores que registra esta base se encuentran los señalados a continuación:

- Cantidad de contactos: Corresponde a la cantidad total de clientes que se intentó contactar en un periodo determinado para ofrecer el producto o servicio.
- RPC: Cantidad de llamadas en las cuales se pudo hacer contacto con el cliente. Llamadas calificadas como cliente aceptó, cliente pensante o cliente no interesa o no aplica.
- Porcentaje RPC (RPC%): Indicador que se obtiene al dividir el RPC entre la cantidad de contactos, a mayor RPC mejor rendimiento de la campaña de ventas.

- Tasa Cierre (TC%): Se calcula al dividir la cantidad de clientes que aceptaron el producto entre el total de llamadas del RPC.
- Porcentaje no Localizados (NL%): Se calcula al dividir la cantidad de clientes calificados como no localizados entre la cantidad total de contactos.
- Tasa de Conversión de Venta (TCV%): Corresponde al porcentaje de dividir el total de clientes que aceptó el producto entre la cantidad total de contactos.

El siguiente ejemplo se extrajo del sistema automatizado de llamadas del canal Telemarketing, y muestra para un mes, un producto y un ejecutivo determinado el desempeño que se obtuvo tras la contactación de la base de clientes para el ofrecimiento de los productos o servicios pymes.

Cuadro 11. Indicadores de colocación

Mes Producto Ejecutivo	Mes 1 Producto 1 Ejecutivo 1	Mes 1 Producto 1 Ejecutivo 2	Mes 1 Producto 1 Ejecutivo 3
<i>Calificación de llamadas:</i>			
Excluir	2	8	2
Aceptó	33	34	25
No interesados	7	32	20
Fuera del pas	0	1	2
Fallecido	0	0	1
Pensante	2	16	8
No aplica	1	7	5
Agenda	69	2	39
No localizados	22	28	25
Ya posee producto	0	3	1
<i>Resultados de contactación:</i>			
Contacto	136	131	128
RPC	43	89	58
%RPC	32%	68%	45%
TC%	77%	38%	43%
NL%	16%	21%	20%
TCV%	24%	26%	20%

Nota: Elaboración propia con datos suministrados por el departamento de Telemarketing, MVC Pymes

Información histórica de colocación

El departamento MVC Pymes carece de un *dashboard* de producción centralizado, en donde se podrían monitorear los niveles de venta y colocación de los distintos productos, y a partir de este medir los alcances de metas y establecer nuevas estrategias y enfoques en las campañas de venta.

En este apartado se muestra la colocación histórica del año 2014 de cada uno de los productos comercializados por los canales de venta: Sucursales y Telemarketing. El total de productos comercializados son veintitrés, de los cuales trece se comercializan a través de ambos canales, los restantes diez corresponden a cuatro productos específicos del canal Sucursales y seis productos del canal Telemarketing, tal como lo presenta el diagrama 6.

Figura 6. Cantidad de productos MVC Pymes y canales de venta

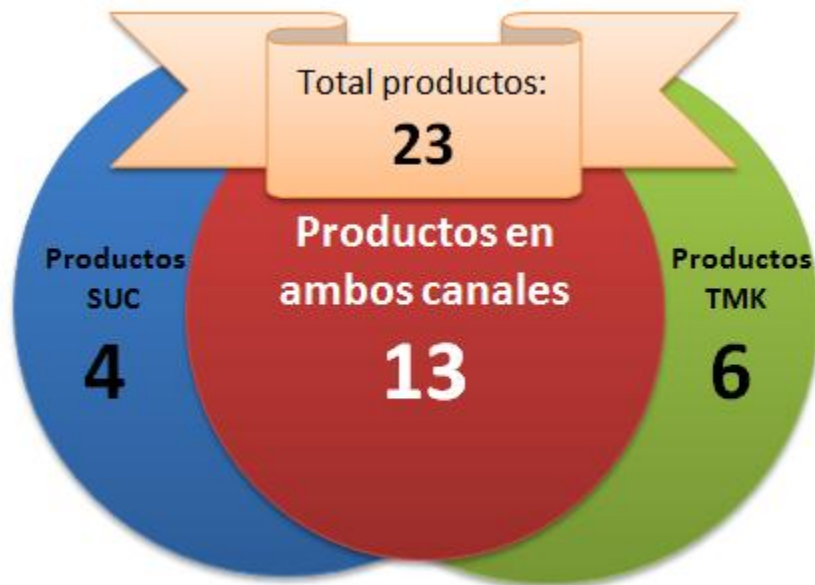


Figura 6. Elaboración propia. Abreviaturas: SUC: canal Sucursales y TMK: canal Telemarketing

A partir de este momento los productos se van a identificar con una letra, desde la A hasta la W, en aquellos casos en los que se deban mostrar resultados confidenciales. Dichos productos fueron renombrados sin ningún orden específico.

La siguiente gráfica muestra los tres productos con mayor nivel de venta para el año 2014 por ambos canales de venta. El producto T es el de mayor

colocación, dominado por el canal Telemercadeo; mientras que el producto J corresponde al segundo producto con mayor colocación y este es colocado principalmente por el canal Sucursales.

Gráfico 6. Colocación de los tres principales productos MVC Pymes, año 2014

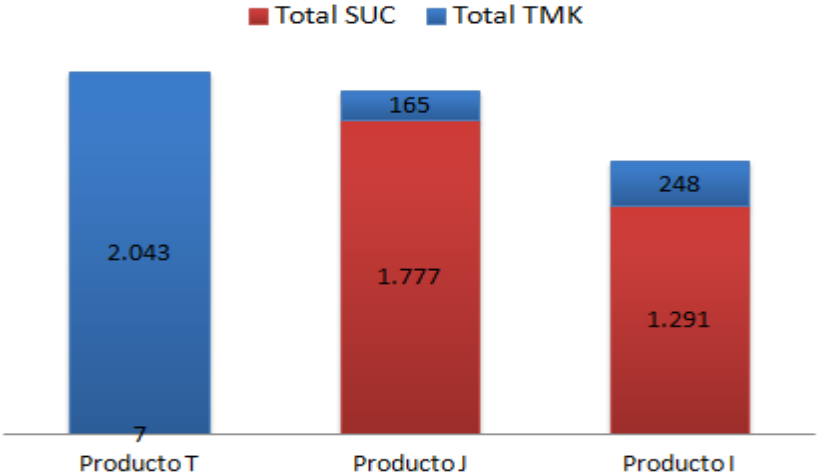


Gráfico 6. Elaboración propia

El gráfico 7 muestra los diez productos restantes que son colocados por ambos canales.

Gráfico 7. Diez productos colocados por ambos canales, año 2014

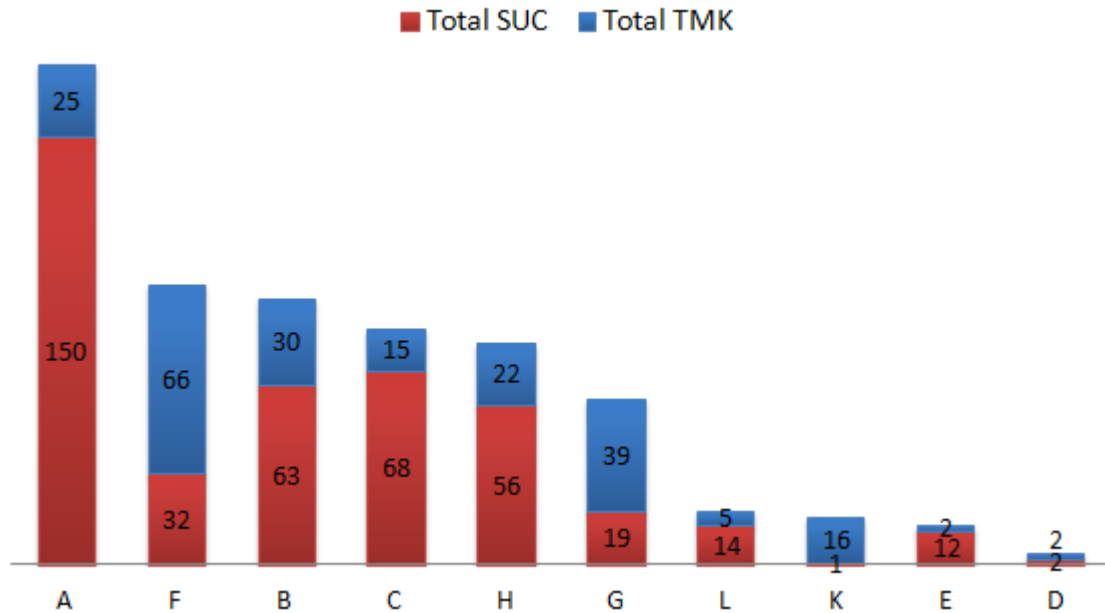


Gráfico 7. Elaboración propia

El gráfico 8 presenta los cuatro productos colocados únicamente por el canal Sucursales y el gráfico 9 los seis productos colocados únicamente por el canal Telemercadeo.

Gráfico 8. Cuatro productos colocados por canal Sucursales, año 2014

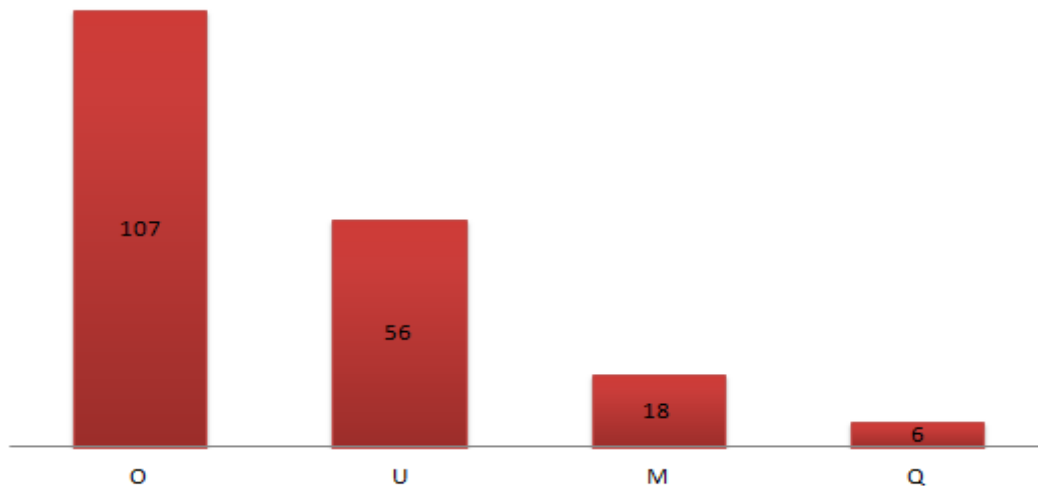


Gráfico 8. Elaboración propia

Gráfico 9. Seis productos colocados por canal Telemercadeo, año 2014

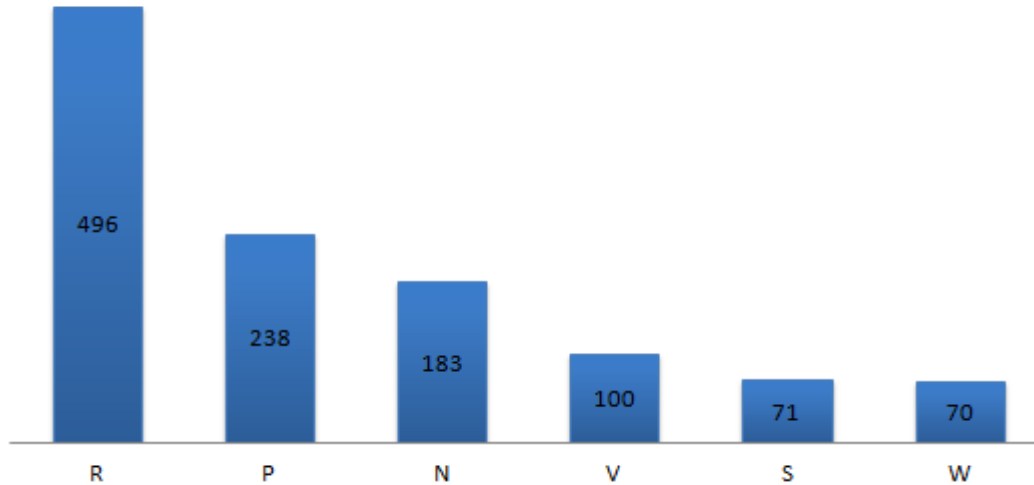


Gráfico 9. Elaboración propia

Hallazgos y limitaciones del modelo actual

Este apartado pretende resumir los principales hallazgos del estudio de campo realizado, así como evidenciar las limitaciones que posee el modelo de rentabilidad actual de MVC Pymes.

Existen dos canales de venta claramente identificados en el área, el canal Sucursales y el canal Telemercadeo. En el canal Sucursales existen ejecutivos especializados por producto, mientras que en el canal Telemercadeo un mismo ejecutivo ofrece todos los distintos productos.

El modelo de contribución del área proporcionado por la Gerencia Financiera del banco muestra desde una visión general el resultado de la gestión de MVC Pymes, sin embargo no llega al nivel de detalle de los resultados individuales para los más de veinte productos que comercializa la unidad. Es importante señalar en este punto la importancia que tiene contar con un modelo de rentabilidad por producto, ya que permitirá enfocar esfuerzos en la venta y comercialización, y subsecuentemente propiciará una mejora en los resultados económicos del área.

Dicho modelo de contribución aporta dos escenarios muy valiosos, el primero solamente contempla los resultados directos, es decir, incluye solamente los gastos del departamento MVC Pymes; el segundo escenario involucra no solo

los gastos directos, sino también los gastos de las otras áreas que sirven de apoyo en la ejecución del departamento, tales como Auditoría, Contabilidad y Operaciones, entre otras.

Para la separación de los resultados generales entre los distintos departamentos se emplean drivers de distribución, los cuales en algunos de los casos pueden no resultar tan exactos, lo que distorsiona el resultado real de la contribución del departamento. Una ventaja del modelo actual, y que es de mucha utilidad para el presente modelo, es la estructura de agrupación de los gastos en centros de costos que actualmente posee el banco.

Con respecto a los indicadores de colocación que se manejan en el canal Telemarketing, estos son muy importantes para conocer cuál es el nivel de aceptación de los productos y servicios que se ofrecen. A nivel del canal Sucursales no se cuenta con estos indicadores, debido a la naturaleza del proceso de venta; lo anterior debido a que en el canal Telemarketing las llamadas quedan grabadas y existe un sistema que las administra, mientras que en el canal Sucursales la venta en muchos de los casos se da directamente con el cliente, ya sea en una cita de negocios o en una visita del cliente a la sucursal.

La información histórica de colocación de productos permite montar escenarios claros y precisos, tanto para el modelo de rentabilidad por producto como para otros análisis de rentabilidad por canal de venta y de productos a colocar que se pretenden desarrollar en el siguiente capítulo.

Capítulo IV: Propuesta de solución

En el presente capítulo se detalla la propuesta de solución, la cual ha sido objeto de referencia a lo largo del desarrollo de esta investigación, correspondiente a la elaboración de un modelo de rentabilidad por productos comercializados en el departamento MVC Pymes del Banco MVC.

De acuerdo a lo anterior, se presenta este modelo propuesto dividido en cinco elementos, a saber: el factor ingreso, las partidas de costos, los factores de distribución, la estructura del modelo y las métricas de evaluación.

Factor ingreso

El factor ingreso está representado por el precio y volumen que tiene el producto o servicio ofrecido, el mismo se puede identificar dependiendo de la fuente del ingreso, que varía por tipo de producto o servicio. A continuación se clasifican los factores de ingresos que serán utilizados en el modelo de rentabilidad:

- Margen financiero: El margen financiero es la tasa resultante que obtiene el banco una vez rebajados los gastos operativos normales. Esta tasa es calculada por el área financiera, por lo que se utiliza para calcular los ingresos provenientes de productos tales como cuentas bancarias y préstamos.
- Comisión bancaria: La comisión bancaria aplica para algunos servicios ofrecidos por el banco, los cuales se determinan de acuerdo a la demanda por el servicio y la competencia con otros bancos. Un ejemplo de este tipo de factor de ingreso es el utilizado para transacciones SINPE y transferencias internacionales.
- Margen operativo: El margen operativo corresponde al porcentaje de ganancia que le corresponde al banco por la venta o prestación de un servicio a un tercero, actuando el banco como intermediario. Este tipo de ingreso aplica para los siguientes productos: Clics, Contrato MVC Viáticos,

Contrato de CCSS, Contrato Fleet Magic, Factura Electrónica, Línea ABC, Pymesoft, Quick Pass y Seguros Autoexpedibles y PRF.

- Ahorro transaccional: En sí el ahorro transaccional no es un ingreso de efectivo, sin embargo la utilización de un producto asociado a este factor representa un ahorro en gastos de otros canales. Un ejemplo de este tipo de ahorro es el de ATM FULL, que les ofrece a los clientes llevar a cabo transacciones a un costo más bajo en comparación con las transacciones en ventanilla de las sucursales bancarias físicas.
- Utilidad bruta por producto: En algunos casos se conoce la utilidad bruta generada por la venta del producto, debido a que ya existen estudios previos que revelan estos datos provenientes de las áreas dueñas del producto dentro del banco. A este tipo de factor se asocian los productos de planillas y tarjetas de crédito.
- No cuantitativo: Este factor se asocia a productos ofrecidos por MVC Pymes que no representan ningún costo para el cliente y, por ende, no generan un ingreso de efectivo para MVC Pymes. Los productos asociados a este factor son los pre-registros de cuentas y Pymercado, los cuales tienen un valor agregado en servicio al cliente y en la imagen y reputación del banco, es decir los beneficios son intangibles.

En la siguiente imagen se resumen los distintos productos asociados al factor de ingreso correspondiente, de acuerdo al análisis efectuado de cada uno de los productos.

Figura 7. Factores de ingreso y asociación de productos



Figura 7. Elaboración propia

Partidas del costo

Las partidas del costo corresponden a cada uno de los elementos de costos o gastos que se pueden asociar a un producto o servicio, los cuales son indispensables para llevar a cabo la comercialización de los productos.

Se propone agrupar las partidas del costo en cinco grupos: salarios, comisiones, materiales, fees y otros gastos. A continuación se detalla cada uno de ellos:

- **Salarios:** Corresponden al gasto por salario correspondiente a los funcionarios y las funcionarias que venden el producto o que participan en el proceso de comercialización del mismo. Por lo tanto, este costo puede ser directo en el caso de los vendedores y las vendedoras o indirecto en el caso del personal administrativo. A este monto se le debe adicionar el costo

de las cargas sociales, que al final forman parte de la partida de remuneraciones según la legislación laboral vigente.

- Comisiones: Corresponde al monto de la comisión que se paga al vendedor o a la vendedora del producto; esta comisión se fija en el esquema de comisiones que poseen los ejecutivos y las ejecutivas de venta y que es un monto fijo autorizado por las gerencias y revisable anualmente.
- Materiales: Algunos productos consumen materiales tangibles, tales como las tarjetas y los dispositivos Quick Pass, por lo que es importante incluir esta partida del costo dentro del modelo de rentabilidad.
- Fees: Este elemento del costo corresponde a un porcentaje o monto ya establecido que corresponde al costo del servicio, por lo tanto si el banco comercializa un producto que posee un costo de este tipo asociado, debe asumirlo. En este caso el precio del producto deberá ser mayor a este fee, para generar una ganancia. Este importe se puede cobrar por período de tiempo o por cada vez que se utilice el servicio.
- Otros gastos: Los demás gastos asociados a la comercialización de los productos, referentes a activos fijos, gastos administrativos, operativos y la depreciación y amortización. Dichos gastos son tomados del modelo de contribución del departamento generado por el área financiera y distribuidos de acuerdo a la cantidad de productos colocados.

En el siguiente cuadro se ilustran por cada uno de los productos las partidas del costo asociadas, las cuales sirven de base para la elaboración del modelo.

Cuadro 12. Partidas de costos por producto

Producto	Partidas de costos				
	Salario	Comisión	Materiales	Fee	Otros gastos
Producto A	X	X			X
Producto B	X	X			X
Producto C	X	X		X	X
Producto D	X	X		X	X
Producto E	X	X		X	X
Producto F	X	X	X		X
Producto G	X	X		X	X
Producto H	X	X	X		X
Producto I	X	X	X		X
Producto J	X	X		X	X
Producto K	X	X			X
Producto L	X	X			X
Producto M	X	X			X
Producto N	X	X		X	X
Producto O	X	X			X
Producto P	X	X			X
Producto Q	X	X			X
Producto R	X	X	X		X
Producto S	X	X			X
Producto T	X	X		X	X
Producto U	X	X	X		X
Producto V	X	X			X
Producto W	X	X			X

Nota: Elaboración propia.

Factores de distribución

Los factores de distribución o drivers de distribución son aquellos elementos que se utilizan para poder separar, clasificar o asociar un costo o gasto al producto o servicio correspondiente. Para lo cual se debe identificar un driver de distribución para cada una de las partidas del costo señaladas en el apartado anterior. A continuación esta asociación:

- Horas trabajo: Para poder asociar la porción del salario directo o indirecto a cada producto se lleva a cabo el mapeo de procesos para conocer las actividades que conlleva la comercialización de cada uno de los productos y servicios. Una vez mapeados los procesos, y por medio de la toma de tiempos en cada una de las actividades, se asigna el costo de cada actividad multiplicando el tiempo en minutos que tarda la misma por el costo

salarial por minuto de los funcionarios involucrados. De acuerdo a lo anterior se logra distribuir el costo salarial que representa cada uno de los productos y servicios de MVC Pymes.

- Monto comisión: Como se indicó anteriormente, cada uno de los productos y servicios que se comercializan en MVC Pymes poseen una comisión fija establecida, por lo que resulta sencillo asignar este costo al producto o servicio correspondiente. Sin embargo, es de suma importancia su consideración, ya que es uno de los principales costos variables que se deben contemplar dentro del modelo de rentabilidad propuesto. A mayor número de productos vendidos, mayor será el gasto por comisiones generado.
- Costo material: El costo de los materiales se utiliza para asignar el costo a aquellos productos que requieren material tangible para su comercialización. En estos casos se conoce dicho importe debido a la existencia de facturas con proveedores.
- Costo transacción: El costo de transacción se utiliza para asignar el costo a aquellos productos que poseen dentro de su estructura de costos un fee transaccional por su comercialización.
- Cantidad de productos colocados: Para asignar los demás gastos relacionados a la comercialización de los productos se utiliza la cantidad histórica de productos colocados multiplicada por el tiempo que tarda la comercialización de cada producto, para determinar que porción de dichos gastos le corresponde a cada producto.

Figura 8. Asociación de partidas del costo con driver de distribución

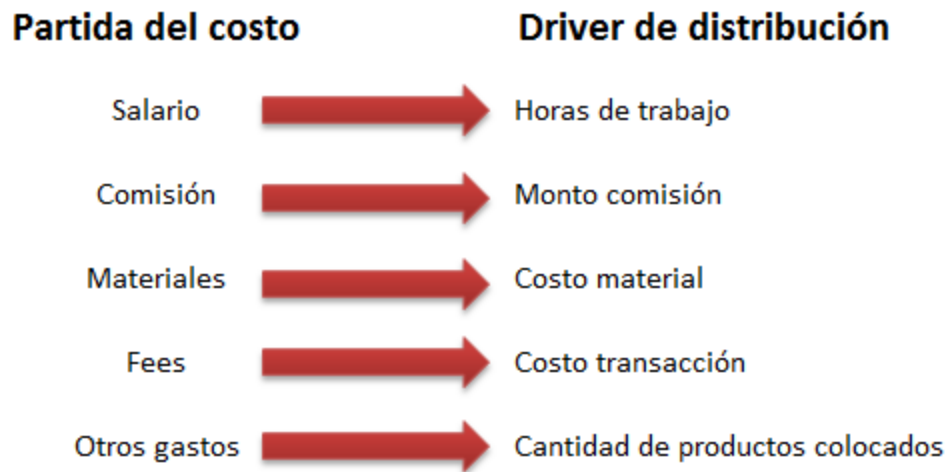


Figura 8. Elaboración propia

En el diagrama anterior se puede apreciar la asociación de cada una de las partidas del costo especificadas con su respectivo driver de distribución, esta asociación sirve de base para elaborar el modelo de rentabilidad por producto, ya que especifica la forma en la que serán distribuidas cada una de las partidas del costo entre cada uno de los productos.

Estructura del modelo de rentabilidad por productos

En este apartado se propone la estructura que debe llevar el modelo de rentabilidad por productos, con base en los anteriores apartados donde se exponen los factores de ingreso, partidas de costos y drivers de distribución.

El modelo corresponde a un análisis individual por producto, por lo que se toma como base la comercialización de una unidad de producto para llevar a cabo el análisis y generar una rentabilidad unitaria anualizada. A partir de dicho estudio, y utilizando el histórico de colocación, se puede determinar el resultado total generado por cada uno de los productos y los canales de venta durante el año 2014, para finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Retomando el tema de la estructura propuesta, lo primero a identificar es el valor del factor ingreso de cada uno de los productos, los cuales serán tomados de

cálculos suministrados por la Gerencia Financiera, de precios en el catálogo de productos y de registros contables.

Una vez identificados los ingresos se deben asociar los gastos a cada uno de los productos de acuerdo al apartado Partidas del costo, utilizando los drivers de distribución e identificando por producto los costos de salarios, las comisiones, los materiales, fees y otros gastos correspondientes.

La diferencia entre los ingresos y gastos dará la ganancia o rentabilidad absoluta por cada unidad de producto. Adicionalmente, se obtendrá el margen de utilidad dividiendo dicho resultado entre el total de ingreso generado por la venta del producto.

A continuación un ejemplo de la estructura propuesta para el modelo de rentabilidad por producto:

Cuadro 13. Estructura propuesta modelo de rentabilidad por productos

Producto	Producto 1	Producto 2
Ingresos:		
Tipo de factor	Margen financiero	Comisión bancaria
Monto	\$212,8	\$350,0
Gastos:		
Salarios		
% Cargas sociales	42%	42%
Minutos laborables al mes	11.520	11.520
Salario vendedor	\$917,4	\$917,4
Salario administrativo	\$733,9	\$733,9
Proceso en minutos:		
<u>MVC Pymes</u>		
Contactación	10	15
Formularios	3	10
Ingreso CRM	23	20
Seguimiento	65	60
Mensajería	5	5
Revisión	30	30
Total del tiempo directo	136	140
<u>Otros departamentos</u>		
Tareas	25	25
Total del tiempo indirecto	25	25
Total salario directo	\$10,8	\$11,1
Total salario indirecto	\$1,6	\$1,6
Total gasto salarios	\$12,4	\$12,7
Comisiones		
Ejecutivo	\$20,0	\$40,0
Supervisor	\$4,0	\$8,0
Jefatura	\$4,0	\$8,0
Por producto	\$28,0	\$56,0
Materiales		
Por producto	\$20,0	\$30,0
Fees		
Por producto	\$25,0	\$0,0
Otros gastos		
Gastos activos fijos	\$1,7	\$2,2
Gastos administrativos	\$1,9	\$2,4
Gastos operativos	\$12,6	\$16,1
Depreciación y amortization	\$1,4	\$1,8
Total otros gastos	\$17,6	\$22,5
Total gastos	\$103,1	\$121,3
Rentabilidad estimada promedio	\$109,7	\$228,7
Margen de utilidad	52%	65%
Índice de Eficiencia	48%	35%

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro 13, primero se identifican los ingresos señalando el tipo de factor al que corresponden. Seguidamente, se detallan los gastos, empezando por los gastos de salarios, en los que se contemplan tanto los salarios directos como los indirectos. Después se enlistan las distintas actividades que se llevan a cabo en minutos y se calcula de esta manera el costo en salarios proporcional a cada producto.

Asimismo, el gasto de comisiones refleja no solamente la comisión que gana el ejecutivo de venta, sino también la comisión que esto le representa a su supervisión y jefatura, en caso de que aplique comisión en escala. También se identifica si existe algún otro gasto correspondiente a materiales o comisiones por fees. Y finalmente se asignan los gastos relacionados con activos fijos, administrativos, operativos y depreciación.

La diferencia entre los ingresos y gastos genera la rentabilidad del producto y el margen de utilidad anualizados.

Bajo esta estructura se consolidan todos los factores propuestos del modelo, desde factores de ingreso hasta gastos y drivers de distribución. En el siguiente apartado se habla de las métricas de evaluación.

Métricas de evaluación

Una vez generado el modelo de rentabilidad por productos se puede empezar a calcular algunas métricas de evaluación, que permiten analizar los resultados del modelo. Estas métricas se mencionan a continuación:

- El Índice de Eficiencia: Se calcula a partir de la división del total de gastos entre el total de ingresos, para determinar qué tan eficiente es la utilización de los recursos. Indica por cada dólar generado en ingreso cuánto se está gastando.
- Cantidad máxima de productos: Se calcula dividiendo el total de tiempo que tarda la colocación de un producto entre el tiempo total disponible al mes para laborar que puede generar un ejecutivo de venta.

- Cantidad potencial de productos: Se calcula multiplicando la cantidad máxima de producto por la tasa de cierre de cada uno de los productos.
- Cantidad máxima de utilidad por producto: Se calcula multiplicando la cantidad potencial de productos por la rentabilidad unitaria generada para cada producto.
- Punto de equilibrio: Se obtiene al determinar la estructura de gastos del producto, para determinar la cantidad de unidades del producto que se requiere vender para cubrir la totalidad de gastos del producto sin generar ganancia o pérdida. En este punto se puede llevar a cabo una relación entre la cantidad potencial de productos a colocar versus el punto de equilibrio obtenido para determinar la cantidad de ejecutivos que se requiere para llegar a dicho valor de equilibrio.

Aplicación del modelo

En esta sección se realiza la aplicación del modelo a cada uno de los productos comercializados en MVC Pymes. A continuación la explicación de cada una de las secciones y los principales hallazgos.

Se especifica verticalmente la estructura propuesta del modelo, el factor de ingreso, las partidas del costo, la medición de la rentabilidad anual y las métricas de evaluación. Horizontalmente se presentan cada uno de los productos analizados, los cuales son comercializados en MVC Pymes.

Secciones del modelo.

- Ingresos: Se determina para cada uno de los productos cuál es su contribución bruta mensual y anual, a través de la determinación del factor ingreso ya explicado anteriormente.
- Partidas de costos: En esta sección se detallan las cinco partidas de costos, salarios, comisiones, materiales, fees y otros gastos. Se aplica la distribución de acuerdo a los drivers establecidos en el diagrama 8.

- Rentabilidad: Una vez determinados los ingresos y los gastos se procede a la determinación de la rentabilidad absoluta y el margen de utilidad para cada uno de los productos.
- Métricas de evaluación: Para complementar el análisis de rentabilidad se incorporan varias métricas propuestas y explicadas en el apartado anterior, entre ellas el Índice de Eficiencia, la cantidad máxima de productos, la cantidad potencial de productos, la cantidad máxima de utilidad, el punto de equilibrio en unidades y la cantidad potencial versus el punto de equilibrio.

Cuadro 14. MODELO DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO BAC PYMES

Rentabilidad anual por unidad productiva, cifras en US\$

Producto	Producto A	Producto B	Producto C	Producto D	Producto E	Producto F	Producto G	Producto H	Producto I	Producto J	Producto K	Producto L
Ingresos:												
Ingreso mensual	\$12,9	\$4,3	\$200,0	\$15,0	\$210,0	\$1,1	\$40,0	\$35,8	\$13,7	\$74,8	\$15,0	\$6,0
Ingreso anual	\$154,6	\$51,5	\$2.400,0	\$180,0	\$2.520,0	\$13,6	\$480,0	\$429,0	\$164,2	\$898,1	\$180,0	\$72,0
Partidas de costos:												
Salarios												
% Cargas Sociales	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%
Minutos laborables al mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Salario vendedor	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4
Salario administrativo	\$733,9	\$733,9	\$1.284,4	\$733,9	\$1.284,4	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9
Proceso en minutos:												
BAC Pymes												
Contactación	10	15	15	10	15	10	20	10	6	10	10	10
Formularios	-	-	3	3	3	-	5	3	3	3	3	-
Ingreso CRM	3	3	3	3	3	3	3	18	13	13	13	3
Seguimiento	5	5	35	10	35	5	5	25	35	35	20	15
Mensajería	-	-	5	5	5	-	-	5	5	5	5	-
Revisión	-	-	15	5	15	-	-	10	10	10	10	-
Total del tiempo directo	18	23	76	36	76	18	33	71	72	76	61	28
Otros departamentos												
Tareas	25	-	30	-	30	15	20	-	10	10	25	-
Total del tiempo indirecto	25	-	30	-	30	15	20	-	10	10	25	-
Total salario directo	\$1,4	\$1,8	\$6,1	\$2,9	\$6,1	\$1,4	\$2,6	\$5,7	\$5,7	\$6,1	\$4,9	\$2,2
Total salario indirecto	\$1,6	\$0,0	\$3,3	\$0,0	\$3,3	\$1,0	\$1,3	\$0,0	\$0,6	\$0,6	\$1,6	\$0,0
Cargas Patronales	\$1,3	\$0,8	\$3,9	\$1,2	\$3,9	\$1,0	\$1,6	\$2,4	\$2,7	\$2,8	\$2,7	\$0,9
Total gasto salarios	\$4,3	\$2,6	\$13,3	\$4,1	\$13,3	\$3,4	\$5,5	\$8,0	\$9,0	\$9,5	\$9,2	\$3,2
Comisiones												
Ejecutivo (100% comisión)	\$10,0	\$10,0	\$82,6	\$10,0	\$112,4	\$5,0	\$4,0	\$44,0	\$10,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0
Supervisor (20% ejecutivo)	\$2,0	\$2,0	\$16,5	\$2,0	\$22,5	\$1,0	\$0,8	\$8,8	\$2,0	\$4,0	\$4,0	\$4,0
Jefatura (100% supervisor)	\$2,0	\$2,0	\$16,5	\$2,0	\$22,5	\$1,0	\$0,8	\$8,8	\$2,0	\$4,0	\$4,0	\$4,0
Cargas Patronales	\$5,9	\$5,9	\$48,6	\$5,9	\$66,1	\$2,9	\$2,4	\$25,9	\$5,9	\$11,8	\$11,8	\$11,8
Por producto	\$19,9	\$19,9	\$164,1	\$19,9	\$223,4	\$9,9	\$8,0	\$87,5	\$19,9	\$39,8	\$39,8	\$39,8
Materiales												
Costo materiales por producto	\$5,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$1,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
Fees												
Comisión por uso del producto	\$0,0	\$0,0	\$1.800,0	\$500,0	\$1.008,0	\$0,0	\$240,0	\$0,0	\$0,0	\$449,0	\$0,0	\$0,0
Otros gastos												
Gastos Activos Fijos	\$1,7	\$2,2	\$7,4	\$3,5	\$7,4	\$0,0	\$3,2	\$6,9	\$7,0	\$7,4	\$5,9	\$2,7
Gastos Administrativos	\$1,9	\$2,4	\$7,8	\$3,7	\$7,8	\$0,0	\$3,4	\$7,3	\$7,4	\$7,8	\$6,3	\$2,9
Gastos Operativos	\$12,6	\$16,1	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$23,1	\$49,7	\$50,4	\$0,0	\$42,7	\$19,6
Depreciación y Amortización	\$1,4	\$1,8	\$6,1	\$2,9	\$6,1	\$0,0	\$2,6	\$5,7	\$5,7	\$6,1	\$4,9	\$2,2
Total otros gastos	\$17,6	\$22,5	\$21,3	\$10,1	\$21,3	\$0,0	\$32,3	\$69,6	\$70,5	\$21,3	\$59,8	\$27,4
Total Costos	\$46,8	\$45,0	\$1.998,8	\$534,0	\$1.266,0	\$13,3	\$285,8	\$165,1	\$100,5	\$519,6	\$108,7	\$70,4
Rentabilidad Anual Absoluta	\$107,7	\$6,5	\$401,2	-\$354,0	\$1.254,0	\$0,2	\$194,2	\$263,9	\$63,8	\$378,5	\$71,3	\$1,6
Margen de utilidad	70%	13%	17%	-197%	50%	2%	40%	62%	39%	42%	40%	2%

Cuadro 14. MODELO DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO BAC PYMES

Rentabilidad anual por unidad productiva, cifras en US\$

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P	Producto Q	Producto R	Producto S	Producto T	Producto U	Producto V	Producto W
Ingresos:											
Ingreso mensual	\$6,0	\$20,0	\$4,5	\$20,0	\$17,7	\$20,0	\$60,0	\$0,0	\$0,0	\$319,5	\$392,6
Ingreso anual	\$72,0	\$240,0	\$54,0	\$240,0	\$212,7	\$240,0	\$720,0	\$0,0	\$0,0	\$3.833,6	\$4.710,9
Gastos:											
Salarios											
% Cargas Sociales	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%
Minutos laborables al mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Salario vendedor	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$917,4	\$1.743,1	\$1.743,1
Salario administrativo	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$733,9	\$1.834,9	\$1.834,9
Proceso en minutos:											
BAC Pymes											
Contactación	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20
Formularios	-	5	3	5	3	5	3	3	-	6	6
Ingreso CRM	3	3	13	3	23	3	13	13	3	6	6
Seguimiento	5	10	35	10	65	10	35	35	20	30	30
Mensajería	-	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-
Revisión	-	10	10	10	30	10	10	10	-	120	120
Total del tiempo directo	18	43	76	43	136	43	76	76	33	182	182
Otros departamentos											
Tareas	20	25	11	10	25	25	10	14	-	150	150
Total del tiempo indirecto	20	25	11	10	25	25	10	14	-	150	150
Total salario directo	\$1,4	\$3,4	\$6,1	\$3,4	\$10,8	\$3,4	\$6,1	\$6,1	\$2,6	\$27,5	\$27,5
Total salario indirecto	\$1,3	\$1,6	\$0,7	\$0,6	\$1,6	\$1,6	\$0,6	\$0,9	\$0,0	\$23,9	\$23,9
Total gasto salarios	\$1,1	\$2,1	\$2,8	\$1,7	\$5,2	\$2,1	\$2,8	\$2,9	\$1,1	\$21,6	\$21,6
Total gasto salarios	\$3,8	\$7,1	\$9,6	\$5,8	\$17,6	\$7,1	\$9,5	\$9,9	\$3,7	\$73,0	\$73,0
Comisiones											
Ejecutivo (100% comisión)	\$4,0	\$25,0	\$3,0	\$20,0	\$20,0	\$25,0	\$57,2	\$6,0	\$10,0	\$50,0	\$50,0
Supervisor (20% ejecutivo)	\$0,8	\$5,0	\$0,6	\$4,0	\$4,0	\$5,0	\$11,4	\$1,2	\$2,0	\$10,0	\$10,0
Jefatura (100% supervisor)	\$0,8	\$5,0	\$0,6	\$4,0	\$4,0	\$5,0	\$11,4	\$1,2	\$2,0	\$10,0	\$10,0
Por producto	\$2,4	\$14,7	\$1,8	\$11,8	\$11,8	\$14,7	\$33,7	\$3,5	\$5,9	\$29,4	\$29,4
Total Comisiones	\$8,0	\$49,7	\$6,0	\$39,8	\$39,8	\$49,7	\$113,8	\$11,9	\$19,9	\$99,4	\$99,4
Materiales											
Costo materiales por producto	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$12,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
Fees											
Comisión por uso del producto	\$21,6	\$0,0	\$7,8	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$90,0	\$75,0
Otros gastos											
Gastos Activos Fijos	\$1,7	\$4,2	\$7,4	\$4,2	\$13,2	\$4,2	\$7,4	\$7,4	\$3,2	\$3,0	\$3,0
Gastos Administrativos	\$1,9	\$4,4	\$7,8	\$4,4	\$14,0	\$4,4	\$7,8	\$7,8	\$3,4	\$3,2	\$3,2
Gastos Operativos	\$12,6	\$30,1	\$0,0	\$30,1	\$95,2	\$30,1	\$53,2	\$53,2	\$23,1	\$21,7	\$21,7
Depreciación y Amortization	\$1,4	\$3,4	\$6,1	\$3,4	\$10,8	\$3,4	\$6,1	\$6,1	\$2,6	\$2,5	\$2,5
Total otros gastos	\$17,6	\$42,1	\$21,3	\$42,1	\$133,2	\$42,1	\$74,5	\$74,5	\$32,3	\$30,4	\$30,4
Total Gastos	\$51,0	\$98,9	\$44,6	\$87,7	\$190,6	\$98,9	\$209,8	\$96,2	\$55,9	\$292,8	\$277,8
Rentabilidad Anual Absoluta	\$21,0	\$141,1	\$9,4	\$152,3	\$22,1	\$141,1	\$510,2	-\$96,2	-\$55,9	\$3.540,8	\$4.433,1
Margen de utilidad	29%	59%	17%	63%	10%	59%	71%	0%	0%	92%	94%

Cuadro 14. MODELO DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO BAC PYMES

Rentabilidad anual por unidad productiva, cifras en US\$

Producto	Producto A	Producto B	Producto C	Producto D	Producto E	Producto F	Producto G	Producto H	Producto I	Producto J	Producto K	Producto L
Índice de eficiencia												
Total costos / total ingreso	30%	87%	83%	297%	50%	98%	60%	38%	61%	58%	60%	98%
Cantidad máxima de productos												
Tiempo total / tiempo producto	640	501	152	320	152	640	349	162	160	152	189	411
Cantidad potencial de productos												
Tasa de cierre	8,3%	8,3%	8,3%	10,0%	10,0%	8,3%	8,3%	20,0%	31,1%	31,1%	10,0%	10,0%
Cantidad máxima por tasa de cierre	53	41	13	32	15	53	29	32	50	47	19	41
Cantidad máxima de utilidad												
Cantidad máxima * Utilidad	\$5.702,9	\$267,3	\$5.029,6	-\$11.329,0	\$19.007,3	\$13,2	\$5.605,9	\$8.565,1	\$3.176,8	\$17.859,5	\$1.346,9	\$67,6
Punto de equilibrio en unidades												
Costos fijos	\$28.139,4	\$28.139,4	\$37.519,3	\$28.139,4	\$37.519,3	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4
Costo variable unitario	\$42,5	\$42,4	\$1.985,4	\$530,0	\$1.252,7	\$9,9	\$280,3	\$157,0	\$91,4	\$510,1	\$99,5	\$67,2
Precio unitario	\$154,6	\$51,5	\$2.400,0	\$180,0	\$2.520,0	\$13,6	\$480,0	\$429,0	\$164,2	\$898,1	\$180,0	\$72,0
PE unidades	251	3.108	91	(80)	30	7.725	141	103	386	73	350	5.851
Relación cantidad potencial vs PE												
Cantidad potencial / PE	21%	1%	14%		51%	1%	20%	31%	13%	65%	5%	1%
Ejecutivos para llegar al 100%	5	75	7		2	146	5	3	8	2	19	142

Cuadro 14. MODELO DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO BAC PYMES

Rentabilidad anual por unidad productiva, cifras en US\$

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P	Producto Q	Producto R	Producto S	Producto T	Producto U	Producto V	Producto W
Indice de eficiencia	71%	41%	83%	37%	90%	41%	29%	0%	0%	8%	6%
Cantidad máxima de productos											
Tiempo total / tiempo producto	640	268	152	268	85	268	152	152	349	63	63
Cantidad potencial de productos											
Tasa de cierre	20,0%	10,0%	31,1%	10,0%	31,1%	10,0%	8,3%	31,1%	50,0%	10,0%	10,0%
Cantidad máxima por tasa de cierre	128	27	47	27	26	27	13	47	175	6	6
Cantidad máxima de utilidad											
Cantidad máxima * Utilidad	\$2.684,1	\$3.778,8	\$444,3	\$4.081,5	\$582,9	\$3.778,8	\$6.396,1	\$0,0	\$0,0	\$22.412,4	\$28.059,8
Punto de equilibrio en unidades											
Costos fijos	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$28.139,4	\$0,0	\$0,0	\$60.968,8
Costo variable unitario	\$47,2	\$91,8	\$35,0	\$81,9	\$173,0	\$91,8	\$200,3	\$0,0	\$0,0	\$219,8	\$204,8
Precio unitario	\$72,0	\$240,0	\$54,0	\$240,0	\$212,7	\$240,0	\$720,0	\$0,0	\$0,0	\$3.833,6	\$4.710,9
PE unidades	1.134	190	1.481	178	708	190	54	-	-	17	14
Relación cantidad potencial vs PE											
Cantidad potencial / PE	11%	14%	3%	15%	4%	14%	23%			38%	47%
Ejecutivos para llegar al 100%	9	7	31	7	27	7	4			3	2

Principales hallazgos.

Al analizar el modelo elaborado de rentabilidad por productos MVC Pymes se puede determinar varios hallazgos o hechos relevantes, los cuales servirán de fundamento para las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Existen productos que no poseen un ingreso relacionado por ser de un factor no cuantitativo, para esos casos el resultado de la rentabilidad va a ser negativo (este es el caso de los productos T y U); sin embargo, estos productos generan otro tipo de beneficios, bien sea de imagen o posicionamiento, generando valor al servicio brindado por MVC Pymes, y sin representar ningún costo para el cliente o la clienta. Los costos generados por el mantenimiento de estos productos se diluyen entre los beneficios económicos generados por los productos más rentables.

El producto D está generando una contribución negativa a los resultados del departamento, ya que sus costos y gastos superan sus ingresos y generan una rentabilidad y un margen de utilidad negativos. El índice de eficiencia llega al 297%, indicando que por cada dólar generado se están gastando casi tres dólares para mantener este producto.

Los productos B, F, L y O generan una rentabilidad relativamente baja y el margen de utilidad no supera el 17% en ninguno de los casos. A pesar de presentar rentabilidades positivas, el Índice de Eficiencia es relativamente malo, ya que la mayor parte del ingreso generado en estos productos se consume en los costos y gastos.

El resto de productos genera rentabilidades absolutas altas, buenos márgenes de utilidad e Índices de Eficiencia aceptables. El siguiente gráfico revela el margen de utilidad por producto, por lo que claramente se denotan los productos con mejores márgenes de utilidad.

Gráfico 10. Margen de utilidad por producto



Gráfico 10. Elaboración propia

La cantidad máxima por productos se calcula considerando el tiempo laboral mensual de un ejecutivo, asumiendo que solamente se dedica a la venta de un producto específico. El resultado indica la cantidad máxima de unidades de ese producto que podría colocar, considerando que ya existe un parámetro de tiempo que tarda en colocar el producto.

Es importante, además, considerar la Tasa de Cierre que tiene cada producto, ya que del 100% de los ofrecimientos no todos se concretan, por lo que al multiplicar el valor encontrado por dicha tasa se obtiene la cantidad potencial de productos.

Si se toma la cantidad potencial de productos y se multiplica por la rentabilidad anual de cada uno de ellos, se puede obtener un dato interesante: la cantidad máxima de utilidad posible por producto, lo cual se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 11. Utilidad máxima por producto

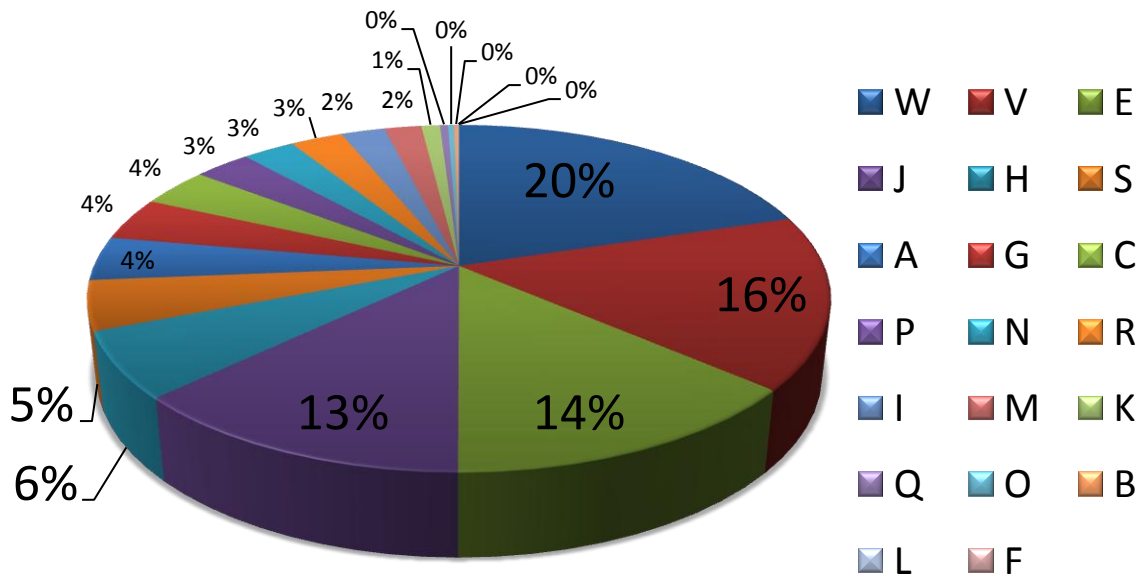


Gráfico 11. Elaboración propia

Los productos que mayor utilidad generarían son W, V, E, J, H y S, esto en el caso de definir estrategias de colocación enfocadas en la comercialización de dichos productos.

El punto de equilibrio calculado indica la cantidad de unidades de ese producto que deben venderse para soportar la estructura de costos actual, dedicando un ejecutivo solamente a la venta de un producto específico. Se determinan para este cálculo los costos fijos correspondientes a los salarios, los costos variables: comisiones, materiales, fees y otros gastos y el precio de venta ya calculado.

Los resultados obtenidos son interesantes, desde productos más rentables que solamente requieren la colocación de catorce, diecisiete y treinta unidades (para los productos W, V y E, respectivamente) hasta productos que por su bajo aporte en margen deben colocar demasiadas unidades (7.725 y 5.851 para los productos F y L, respectivamente). Estos resultados se complementan con los dos siguientes indicadores: la relación entre la cantidad potencial y el punto de equilibrio, lo cual indica el porcentaje de alcance con un solo ejecutivo; y el último

cálculo corresponde a la cantidad de ejecutivos que se requieren para llegar al 100% en un escenario donde solamente se vende dicho producto. De acuerdo a lo anterior, la asignación de los recursos totales a cada producto va a depender del margen de utilidad y la eficiencia con la que se coloca el producto (en el cuadro 13 se expone un modelo al respecto).

Otro estudio que es importante realizar es el análisis del canal de venta más rentable, esto se obtiene al multiplicar las colocaciones históricas de los productos por la rentabilidad obtenida para cada uno. En el siguiente cuadro se presentan los resultados:

Cuadro 15. Rentabilidad por canal de venta, año 2014

Producto	Total productos Sucursales	Total producto Telemercadeo	Rentabilidad por producto	Total rentabilidad Sucursales	Total rentabilidad Telemercadeo
A	150	25	108	16.162	2.640
B	63	30	6	406	194
C	68	15	401	27.284	6.085
D	2	2	(354)	(708)	(708)
E	12	2	1.254	15.047	2.508
F	32	66	0	8	16
G	19	39	194	3.689	7.646
H	56	22	264	14.781	5.851
I	1.291	248	64	82.341	15.794
J	1.777	165	378	672.572	62.347
K	1	16	71	71	1.141
L	14	5	2	23	7
T	7	2.043	21	147	42.846
M	18	-	141	2.539	-
N	-	183	9	-	1.726
O	107	-	152	16.301	-
P	-	238	22	-	5.260
Q	6	-	141	846	-
R	-	496	510	-	253.264
S	-	71	(96)	-	(6.825)
U	56	-	(56)	(3.133)	-
V	-	100	3.541	-	354.085
W	-	70	4.433	-	310.314
Total	3.679	3.835	11.208	\$848.378	\$1.064.191

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al análisis anterior, el canal más rentable en la colocación de los productos sujetos de este estudio es el canal Telemercadeo, ya que superó en cantidad y en contribución total neta al canal Sucursales, es decir, obtuvo una mayor rentabilidad, principalmente por la colocación de los productos V y W.

A partir de los resultados del modelo de rentabilidad por productos es necesario hallar mezclas de comercialización adecuadas que maximicen la ganancia que se pueda obtener. Para ello se establecen los siguientes parámetros para combinar los resultados obtenidos.

El siguiente modelo propuesto utiliza dos variables: la efectividad y la utilidad, que al sumarse generan el resultado final. A mayor valor resultante es mejor el producto para comercializar, de esta manera se logra una lista de productos para dar prioridad a la hora de la venta.

La efectividad se calcula utilizando la Tasa de Cierre y el tiempo que tarda la colocación del producto. Todas las Tasas de Cierre se comparan con la mayor Tasa de Cierre, la cual obtiene un 20% y de ahí en forma descendente las demás. En el caso del factor tiempo se toma el producto que posee menor tiempo, el cual obtiene un 30% y de ahí en forma descendente los demás productos.

El restante 50% se obtiene del factor utilidad, el cual se otorga de acuerdo a los siguientes rangos: utilidad negativa o \$0 le corresponde un 0%, utilidad menor a \$10.000 un 10%, utilidad menor a los \$200.000 un 25% y utilidad mayor o igual a los \$200.000 se le otorga el máximo 50%.

En el siguiente cuadro se presenta el modelo descrito, el cual ordena por prioridad las principales puntuaciones, este modelo sirve de guía para dar importancia a ciertos productos y evaluar o desestimar algunos de ellos.

Cuadro 16. Modelo para determinar los productos a colocar

Producto	Utilidad	Tasa Cierre	Tiempo	Efectividad			Utilidad 50%	Ponderación total
				20% TC	30% Tiempo	Total		
J	\$734.919	31%	76	12%	7%	20%	50%	70%
T	\$42.993	20%	18	8%	30%	38%	25%	63%
R	\$253.264	8%	76	3%	7%	10%	50%	60%
A	\$18.802	8%	18	3%	30%	33%	25%	58%
V	\$354.085	10%	182	4%	3%	7%	50%	57%
W	\$310.314	10%	182	4%	3%	7%	50%	57%
I	\$98.136	31%	72	12%	8%	20%	25%	45%
G	\$11.335	8%	33	3%	16%	20%	25%	45%
F	\$24	8%	18	3%	30%	33%	10%	43%
O	\$16.301	10%	43	4%	13%	17%	25%	42%
H	\$20.632	20%	71	8%	8%	16%	25%	41%
B	\$600	8%	23	3%	23%	27%	10%	37%
U	-\$3.133	50%	33	20%	16%	36%	0%	36%
E	\$17.555	10%	76	4%	7%	11%	25%	36%
C	\$33.369	8%	76	3%	7%	10%	25%	35%
L	\$30	10%	28	4%	19%	23%	10%	33%
N	\$1.726	31%	76	12%	7%	20%	10%	30%
M	\$2.539	10%	43	4%	13%	17%	10%	27%
Q	\$846	10%	43	4%	13%	17%	10%	27%
P	\$5.260	31%	136	12%	4%	16%	10%	26%
K	\$1.212	10%	61	4%	9%	13%	10%	23%
S	-\$6.825	31%	76	12%	7%	20%	0%	20%
D	-\$1.416	10%	36	4%	15%	19%	0%	19%

Nota: Elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Este último capítulo tiene por objetivo resumir las conclusiones de la investigación, y a partir de estas realizar las recomendaciones a la administración para mejorar el desempeño en la comercialización de los productos MVC Pymes.

Conclusiones

Dentro de las principales conclusiones del presente trabajo de investigación se pueden mencionar las siguientes:

MVC Pymes posee un modelo de rentabilidad general para el área, no así un modelo por producto para determinar la rentabilidad individual. El principal objetivo de este trabajo ha sido elaborar dicho modelo para tomar decisiones a nivel de comercialización de productos con base en resultados económicos.

Enfocar el contexto de la problemática planteada en el presente trabajo de investigación ha requerido un análisis del entorno y de la empresa MVC, específicamente del departamento MVC Pymes, lo que ha permitido además generar valor mediante un conocimiento de la realidad actual del área y su competencia.

El marco teórico y metodológico permite fundamentar adecuadamente el problema, y sirve de base para fundamentar los principales hallazgos y recomendaciones hacia la administración.

El análisis de la situación actual de MVC Pymes con respecto a la comercialización de los productos permite adquirir el conocimiento suficiente para sustentar la propuesta aquí planteada.

Actualmente MVC Pymes posee una estructura de canales de venta ya consolidados y con varios años de experiencia; sin embargo, carece de estrategias específicas para la colocación de sus productos.

A través de dichos canales de venta se comercializa una amplia gama de productos MVC Pymes, lo que puede entorpecer una colocación eficiente y enfocada en los productos que generan mayor rentabilidad posible.

Algunos de los procesos que conllevan la comercialización de los productos en MVC Pymes son engorrosos, un escenario negativo que puede afectar el servicio al cliente, así como la generación y ampliación de nuevos negocios.

Por otro lado, el departamento carece de un control estadístico sobre la colocación de productos por canal de venta, lo que puede afectar la toma de decisiones en la administración.

Algunos productos comercializados en MVC Pymes no generan una ganancia monetaria, sin embargo su ganancia es cualitativa al ofrecerle al cliente opciones innovadoras que sus competidores no ofrecen. Los costos generados por estos productos se distribuyen entre las ganancias que generan los productos más rentables.

Después de analizar los resultados del modelo de rentabilidad por producto muchos de ellos son positivos, pero es necesario analizar no solamente la utilidad generada, sino también la Tasa de Cierre de colocación y el tiempo que se tarda en completar la venta de los mismos, factores determinantes para maximizar la ganancia de MVC Pymes.

La especialización tanto de canales de venta como de ejecutivos le ha permitido a MVC Pymes crecer en la colocación de productos, gracias al enfoque de prioridad e importancia en algunos productos.

El modelo propuesto determina para cada uno de los productos tres aspectos, a saber: el factor ingreso, las partidas de costos y las métricas de evaluación. Adicionalmente, se elabora un modelo que permite priorizar los productos a colocar dependiendo de la combinación de elementos, tales como la utilidad, la Tasa de Cierre de los negocios y el tiempo que se tardan los ejecutivos en colocar el producto al cliente final.

Como resultado del presente estudio se puede determinar la rentabilidad por canal de venta, al multiplicar la ganancia por producto por el total colocado, adicionalmente se podría determinar una rentabilidad por ejecutivo y con ello llevar a cabo evaluaciones de desempeño, de capacidades y de necesidad de recursos.

Recomendaciones

Se recomienda la utilización del modelo elaborado en este proyecto para analizar periódicamente la rentabilidad de los productos comercializados en MVC Pymes, tanto de los productos existentes como cualquier producto nuevo que se incorpore a la cartera.

Además, se recomienda analizar los resultados del modelo no solamente a partir de la rentabilidad generada, sino también del Índice de Eficiencia y de las capacidades máximas de generación de utilidad, lo que aportará un mayor crecimiento de la ganancia neta del departamento.

También es fundamental complementar con el modelo que prioriza los productos a colocar considerando la utilidad generada, las Tasas de Cierre y el tiempo de colocación al cliente. Los resultados de este modelo deben servir para impulsar aquellos productos que tienen mayor potencial y que paralelamente generan la mayor utilidad posible.

A partir del presente análisis se recomienda determinar la viabilidad de mantener un amplio portafolio de productos, o definir las prioridades de acuerdo a la estrategia del banco y de los productos que maximizan la utilidad de MVC Pymes.

Se deben analizar los múltiples procesos que se llevan a cabo para la comercialización de los productos, algunos de ellos podrían ser innecesarios y otros podrían automatizarse con el fin de disminuir el tiempo de respuesta al cliente final.

Se recomienda generar un tablero o dashboard de información que le permita a la administración tomar decisiones en cuanto a estrategias de colocación de productos, de acuerdo a los resultados obtenidos históricamente.

La especialización de ejecutivos de venta podría ser una aliada para mejorar las Tasas de Cierre y, por ende, la colocación, por lo que se sugiere determinar, por medio de los resultados del modelo, los productos más rentables y comercializarlos por medio de ejecutivos especializados.

Bibliografía

Alvarado, E. (1996). *Gerencia estratégica de costos* (3.^a ed). San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta LIL, S.A.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (17 de mayo de 2002). *Ley Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (ley 8262)*. San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1 de diciembre de 2008). *Reglamento de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo*. San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (27 de noviembre de 2014). *Reforma ley 8634 Sistema Banca para el Desarrollo (ley 9274)*. San José, Costa Rica.

Aula Virtual Banco de España (2014). ¿Qué es un sistema financiero? El Papel de los bancos. Recuperado de http://aulavirtual.bde.es/wav/html/estabilidad_financiera/papel_bancos.html

Banco de Costa Rica (s.f.). *Página oficial*. Recuperado de <http://www.bancobcr.com/Pymes/>

Banco Nacional (s.f.). *Página oficial*. Recuperado de <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Pymes/AsesorPyme.aspx>

Banco Popular y de Desarrollo Comunal (s.f.). *Página oficial*. Recuperado de <https://www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/Menu/Informado/Noticias/FODEMIPYME.htm>

Bolsa Nacional de Valores (2015). *Página oficial*. Recuperado de <http://www.bolsacr.com/principal/index.php?action=puesto-bolsa-autorizados>

El Analista.com (2010). Cálculo de la rentabilidad por productos. Recuperado de <http://www.elanalista.com/?q=node/169>

Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Person Educación.

Grupo Financiero BAC Credomatic (2014). *BAC.NET*. Recuperado de www.BAC.net

Haug, A. (30 de enero de 2015). *Entrevista*. Entrevistador: Marlon Valverde Castro.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (3 de enero de 2006). *Fundamentos y vocabulario*. Sistemas de gestión de calidad, San José, Costa Rica.

Inversión & Finanzas.com (2014). *Página oficial*. Recuperado de <http://www.finanzas.com/aula-accionista/20130725/ratio-eficiencia-2417295.html>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2013). *Pymes Costa Rica*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/pcp-37-13.pdf>

Ramírez, D. N. (2005). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Superintendencia General de Valores (2014). *Sitio web SUGEVAL*. Recuperado de <http://www.sugeval.fi.cr/mercadovalores/Paginas/SistemaFinanciero>.

Universidad Estatal a Distancia (01 de noviembre de 2014). *Historia de la banca comercial en Costa Rica. Desde sus inicios hasta 1996*. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

Anexos

La fórmula utilizada por el Ministerio de Economía Industria y Comercio, actualizada al mes de junio 2015 es la siguiente:

Fórmula del Sector Industrial:

$$P = [(0,6 \times pe/100) + (0,3 \times van/\text{¢}1.785.000.000) + (0,1 \times afe/\text{¢}1.115.000.000)] \times 100$$

Fórmula del Sector Comercio y Servicios:

$$P = [(0,6 \times pe/30) + (0,3 \times van/\text{¢}3.084.000.000) + (0,1 \times ate/\text{¢}964.000.000)] \times 100$$

Fórmula del Subsector Tecnologías de Información y Comunicación:

$$P = [(0,6 \times pe/50) + (0,3 \times van/\text{¢}3.084.000.000) + (0,1 \times ate/\text{¢}964.000.000)] \times 100$$

PE: Personal promedio empleado.

VAN: Valor de las ventas anuales netas.

AFE: Valor de los activos fijos netos.

ATE: Valor de los activos totales.

Cifras en colones y con base en el último cierre fiscal.

Puntaje:

Micro: $P = 10$

Pequeña: $10 < P = 35$

Mediana: $35 < P = 100$

El tamaño de la empresa para el sector agrícola lo define el Reglamento de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley 8634, en cuyo caso se consideran los ingresos brutos anuales de acuerdo al siguiente rango.

Menor a ¢300.129.600 = Micro unidad productiva agropecuaria

Menor a ¢738.222.000 = Pequeña unidad productiva agropecuaria

Menor a ¢1.738.250.600 = Mediana unidad productiva agropecuaria

Mayor a ¢1.738.250.600 = Gran unidad productiva agropecuaria

Nota. Datos actualizados a junio 2015.