

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MODELO DE RENTABILIDAD INDIVIDUAL DE CLIENTES
FÍSICOS APLICADO A LAS SUCURSALES BANCARIAS. EL CASO
DEL BANCO BAC SAN JOSÉ (COSTA RICA)**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas

Paola Alvarado Cantero
Carné A20206

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

DEDICATORIA

A mi papá, porque no ha habido un segundo de mi vida en que haya dejado de sentir su tierno y amoroso apoyo. Él me recuerda que no se puede ser perfecto pero que siempre debemos esforzarnos por ser los mejores seres humanos que podemos llegar a ser. Este trabajo lo presento gracias a su amor y su apoyo.

A mi mamá, ejemplo de entrega sincera y amor puro hacia los demás. Por presentarme y conducirme siempre a Dios, a quien le dedico de manera especial el presente documento. Él ha sido la principal luz y guía de este trabajo, siempre me ha ayudado a alcanzar todas mis metas y esta es una de ellas.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios por darme todo lo que Él ha considerado necesario para terminar mi tesis y porque he sentido siempre su guía en mi vida.

A mis padres, por su amor, su eterno apoyo, por ser quienes son y hacerme sentir siempre orgullosa de tenerlos. Gracias por darme la oportunidad de estudiar. Este trabajo, aunque tiene mi nombre, es de ustedes.

A mi hermana y mi mejor amiga Lu, a quien agradezco profundamente su ayuda profesional, la cual fue pilar en la confección de este documento, gracias por hacerme llegar siempre su apoyo incondicional de amiga, que he necesitado tantas veces.

A todos mis amigos y compañeros de trabajo, quienes de alguna u otra forma me dieron su apoyo sincero. Su ayuda está presente en este trabajo así como está presente su cariño en un lugar especial de mi corazón.

A todos aquellos profesores que con su conocimiento, profesionalismo y experiencia han marcado mi formación profesional.

A la profesora, Giselle Hidalgo Redondo y el profesor Oscar Leal Moritoy, quienes con su conocimiento y sobre todo, con sus consejos me guiaron para desarrollar y terminar mi tesis.

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar por el Grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Giselle Hidalgo Redondo
Profesora guía

MBA. Oscar Leal Moritoy
Lector

MBA. Harold Rojas Montero
Supervisor Laboral

Paola Alvarado Cantero
Estudiante

CONTENIDO

Modelo de rentabilidad individual de clientes físicos aplicado a las sucursales bancarias. El caso del banco BAC San José (Costa Rica)

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	v
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: Aspectos teóricos relacionados con el concepto de modelo de rentabilidad.....	5
1.1. Estado de la Cuestión.....	5
1.1.1. Modelo de rentabilidad de clientes propuesto por Barón (2005).....	5
1.1.2. Modelo de rentabilidad propuesto por Miranda (2000).....	5
1.1.3. Modelo de rentabilidad propuesto por Wo Ching (1999).....	5
1.1.4. Método de análisis de rentabilidad propuesto por Chanto (2001).....	5
1.2. Definición del concepto de modelo aplicado.....	5
1.3. Definición del concepto de rentabilidad aplicado.....	5
1.3.1. Aspectos relevantes de la medición de la rentabilidad en el entorno bancario.....	5
1.3.2. Beneficios de la medición de la rentabilidad.....	5
1.3.3. Rentabilidad de servicios.....	5
1.3.4. Aspectos relevantes de la medición de la rentabilidad de clientes.....	5
1.4. Sistema Financiero Nacional y la Intermediación Financiera.....	5
1.4.1. Intermediación Financiera y el Margen de Intermediación Financiera.....	5

1.4.1.1. Definición de Margen de Intermediación Financiera.....	5
1.4.1.2. Cálculo de Margen de Intermediación Financiera.....	5
1.4.1.2.1. Referente a las tasas de interés activas y pasivas.....	5
1.5. El marco legal del modelo propuesto de rentabilidad individual de clientes.....	5
1.5.1. Componentes del Sistema Bancario Nacional.....	5
1.5.2. Funciones de los Bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional.....	5
1.5.3. Respecto al funcionamiento de las Sucursales Bancarias pertenecientes al Sistema Bancario Nacional.....	5
CAPÍTULO II: Aspectos históricos y situación actual del banco BAC San José.....	5
2.1. Reseña histórica.....	5
2.2. Estructura Organizacional.....	5
2.2.1. Misión, visión y valores organizacionales.....	5
2.2.2. Organigrama.....	5
2.3. Descripción de productos que brinda el BAC San José (Costa Rica) en función del modelo propuesto.....	5
2.3.1. Cuentas Bancarias.....	5
2.3.2. Crédito Hipotecario.....	5
2.3.3. Crédito Prendario.....	5
2.3.4. Crédito Línea 15.....	5
2.3.5. Crédito compra de lote.....	5
2.3.6. Crédito PYME.....	5
2.3.7. Crédito Personal.....	5
2.3.8. Tarjeta de Crédito.....	5
2.3.9. Certificado de Inversión.....	5
2.4. Gerencia de Canales de Distribución.....	5
2.4.1. Estructura de la gerencia.....	5
2.5. Referente a las sucursales bancarias del banco BAC San José.....	5
2.5.1. Cantidad de sucursales y rapibancos.....	5
2.5.2. Estructura de las sucursales.....	5
CAPÍTULO III: Modelo actual de medición de rentabilidad individual de clientes físicos en el BAC San José y entidades análogas.....	5

3.1. Descripción del método actual utilizado para la medición de la rentabilidad individual de clientes.....	5
3.1.1. Descripción del sistema utilizado.....	5
3.1.2. Descripción de las variables del método.....	5
3.1.3. Practicidad actual del método en las Sucursales Bancarias del BAC San José.....	5
3.1.4. Objetivo y principales funciones del Gerente de Sucursal.....	5
3.1.5. Objetivo y funciones principales de los Ejecutivos de Negocio de las sucursales bancarias del BAC San José.....	5
3.2. Análisis de la competencia en función del método de medición de rentabilidad individual de clientes aplicado a otras entidades análogas.....	5
3.2.1. Método de medición de la rentabilidad individual de los clientes en las sucursales bancarias del banco Cathay ubicadas en Costa Rica.....	5
3.2.2. Método de medición de la rentabilidad individual de los clientes en las sucursales bancarias del banco HSBC ubicadas en Costa Rica.....	5
CAPÍTULO IV: Análisis los resultados de la investigación respecto al modelo actual de rentabilidad individual de clientes y al impacto potencial de un nuevo modelo.....	5
4.1. Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los Jefes de Zona.....	5
4.2. Presentación y análisis de las entrevistas aplicadas a los Gerentes de Sucursal.....	5
4.3. Presentación y análisis de los cuestionarios aplicados a los Ejecutivos de Negocio de las Sucursales.....	5
4.4. Análisis de las condiciones actuales de medición de la rentabilidad individual de clientes en las sucursales del BAC San José.....	5
CAPÍTULO V: Propuesta de un modelo de rentabilidad de clientes aplicado a sucursales bancarias del banco BAC San José (Costa Rica), análisis y recomendaciones.....	5
5.1. Justificación y establecimiento de la necesidad de la propuesta.....	5
5.2. Modelo de rentabilidad individual de clientes físicos propuesto.....	5
5.2.1. Sujeto de estudio.....	5
5.2.2. Descripción de las variables que componen el modelo de rentabilidad propuesto...	5

5.2.2.1.Descripción de la variable ingreso por margen.....	5
5.2.2.1.1. Margen financiero por producto individual mensual.....	5
5.2.2.2. Metodología de cálculo para la variable de ingreso por margen.....	5
5.2.2.3. Descripción de la variable costo del cliente.....	5
5.2.2.3.1. Cantidad de transacciones del cliente.....	5
5.2.2.3.2. Tiempo tardado en cada transacción que efectúe el cliente.....	5
5.2.2.3.3. Costo de cada transacción individual que realice el cliente en las sucursales bancarias.....	5
5.2.2.4. Metodología de cálculo para la variable de costo del cliente.....	5
5.2.3. Metodología de cálculo de la rentabilidad individual del cliente físico según el modelo propuesto.....	5
5.3. Conclusiones y recomendaciones.....	5
Bibliografía.....	5
Anexo metodológico.....	5
1. Metodología de la investigación.....	5
2. Instrumentos de recolección de datos.....	5

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N°1 Organigrama del BAC	43
DiagramaN°2 Organigrama de la Gerencia de Canales de Distribución	50
DiagramaN°3 Organigrama de sucursal bancaria de estructura grande	51
Diagrama N° 4 Organigrama de sucursal bancaria de estructura mediana	51
Diagrama N° 5 Organigrama de rapibanco	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Bancos privados. Desglose del margen de intermediación Período 2004 – 2009	31
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Estado de la Cuestión. Modelos de Rentabilidad desarrollados en distintos trabajos de investigación	16
Tabla N° 2 BAC San José. Cuentas bancarias clientes físicos	44
Tabla N° 3 BAC San José. Metodología de cálculo de la rentabilidad de clientes según sistema actual	57
Tabla N° 4 Metodología de cálculo. Margen de intermediación Financiera	76
Tabla N° 5 Metodología de cálculo del margen financiero por producto establecido por la organización	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Imagen del listado de márgenes financieros por producto en el modelo de rentabilidad propuesto	78
Cuadro N° 2 Variable de ingreso por margen del cliente en función de los productos que posee en el modelo de rentabilidad propuesto	79
Cuadro N°3 Variable de costo del cliente en el modelo de rentabilidad propuesto	84
Cuadro N°4 Imagen de resultado de cálculo de la rentabilidad individual de clientes físicos en el modelo propuesto	85

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<i>Activity Based Costing</i>	ABC
<i>Application Programming Interface</i>	API
Activo Total	AT
Banco de América Central	BAC
Banco Central de Costa Rica	BCCR
<i>Capital, Assets, Management, Earning, Liquity</i>	CAMEL
<i>Capital Asset Pricing Model</i>	CAPM
Capital Neto Invertido	CNI
Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero	CONASSIF
Gastos Administrativos	GA
Gran Área Metropolitana	GAM
<i>General Electric</i>	GE
Tasa de Gastos Financieros	GF
<i>Hong Kong and Shangai Banking Corporation</i>	HSBC
<i>Machine Interface</i>	MI
Tasa de pérdida o riesgo de incobrables	P
<i>Personal Computer</i>	PC
Tasa de Productos Financieros	PF
Productos por servicios	PS
Pequeñas y medianas empresas	PYMES
Rentabilidad Individual de Clientes	RIC
Responsabilidad Social Corporativa	RSC
<i>Supply Chain Group</i>	SGC
Superintendencia General de Entidades Financieras	SUGEF
Superintendencia General de Seguros	SUGESE
Superintendencia General de Valores	SUGEVAL
Superintendencia de Pensiones	SUPEN
Tasa Interna de Retorno	TIR
Tipo de cambio	TC
Valor Actual Neto	VAN

RESUMEN

Alvarado Cantero, Paola

Modelo de rentabilidad individual de clientes físicos aplicado a las sucursales bancarias. El caso del banco BAC San José (Costa Rica).

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

P. Alvarado C., 2011

128h.-15: il. –34refs.

El objetivo general es proponer un modelo para la medición de la rentabilidad individual de los clientes físicos. Este se aplicará a las Sucursales Bancarias del banco BAC San José (Costa Rica) una vez detectado el problema y evaluada la necesidad de un modelo que mida dicha rentabilidad.

Para la elaboración de esta propuesta, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo que utilizó el método analítico-sintético y que partió de la identificación del problema; se procedió luego a su descomposición, se detectó el conjunto de factores que lo propiciaba, incluyendo antecedentes de la empresa y su entorno, entre otros hechos específicos que lo originaron. Posteriormente, por medio de un enfoque analítico, se aplicaron diversos instrumentos y técnicas de investigación empírica (cuestionarios, entrevistas). Como resultado del diagnóstico, de los resultados y de la confrontación de la teoría se obtuvieron las conclusiones en las que se basó la propuesta de solución a la deficiencia detectada.

Se propuso, por lo tanto, un modelo de medición de la rentabilidad individual de clientes físicos, que respondiera a la necesidad de un método sencillo y flexible cuyos resultados permitieran efectuar estimaciones y proyecciones que se convirtieran en una ayuda para la toma de decisiones en la sucursal donde se aplique. Se recomienda el uso del nuevo modelo de rentabilidad de clientes físicos en la entidad en cuestión, sin embargo, se desea recalcar que su aplicación eficiente dependerá de la obtención de los insumos proporcionados por los departamentos financieros y contables encargados.

Palabras claves:

RENTABILIDAD, INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, COSTO DEL CLIENTE.

Director de la investigación:

Oscar Leal Moritoy, MBA

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

El entorno del sistema financiero actual exige que las distintas entidades bancarias desarrollen cada vez más estrategias de crecimiento económico, debido a que, a pesar de que los economistas en todo el mundo habían proyectado que el año dos mil once traería indicadores positivos en la reactivación del sistema financiero a nivel mundial, el crecimiento económico no se dio con la misma intensidad que se esperaba.

Al respecto, el banco BAC San José ha fundamentado sus estrategias de crecimiento en la expectativa de un mejor y mayor retorno sobre sus inversiones y en su función de intermediación financiera. Es por esta razón que dicha organización se preocupa por desarrollar herramientas de soporte de análisis de variables, de estudio de resultados, de generación de estimaciones y de control de la información.

El banco BAC San José forma parte del Grupo Financiero BAC/CREDOMATIC, el cual es una entidad bancaria que pertenece al Sistema Bancario Nacional. Está dedicado al intercambio y financiamiento de bienes y servicios financieros a sus clientes. Posee cobertura regional en los países México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica; precisamente en este último es donde se desarrollará el presente trabajo de graduación.

Para esta organización bancaria, es una de las principales variables de interés, determinar la rentabilidad de sus clientes. Esto porque, por ejemplo, un cliente que maneja productos financieros con saldos por producto muy elevados no es necesariamente el cliente más rentable de acuerdo con el análisis numérico que se debe efectuar, el cual toma en cuenta el ingreso generado en relación con el producto que maneja y el costo de atender y mantener a dicho cliente.

Cabe destacar que para efectos del presente trabajo de investigación, se determinó el concepto de modelo como un *“arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”* y también como un *“esquema teórico, generalmente en forma*

matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (Diccionario de la lengua española, RAE, 22.^a edición). De esta manera, el modelo contiene dos variables importantes: el ingreso generado por el cliente y el costo en que se incurre por atenderlo y mantenerlo. El resultado de restar el ingreso generado por el cliente menos el costo en que se incurre por atenderlo y mantenerlo determina el indicador de rentabilidad individual.

El objetivo general del presente trabajo de graduación es proponer un modelo para la medición de la rentabilidad individual de los clientes físicos aplicado a las Sucursales Bancarias en el banco BAC San José (Costa Rica).

En la misma línea, los objetivos específicos del presente trabajo se indican a continuación:

- Exponer las bases teóricas relacionadas con el concepto de rentabilidad.
- Describir la historia, los antecedentes y los hechos relevantes del banco BAC San José en Costa Rica.
- Describir el modelo actual de medición de rentabilidad individual de clientes en las sucursales bancarias del BAC San José.
- Exponer y analizar los resultados de la investigación respecto al modelo actual de rentabilidad individual de clientes y el impacto potencial de un nuevo modelo.
- Proponer un modelo de medición de la rentabilidad individual de clientes físicos aplicado a sucursales bancarias del banco BAC San José (Costa Rica).

El proceso de investigación se desarrolló en etapas, las cuales finalizaron con la propuesta, las conclusiones y recomendaciones. Primeramente, se indican, en el capítulo número uno, las bases teóricas que sustentan la propuesta, como lo indica uno de los objetivos específicos, se pretenden explicar los aspectos teóricos relacionados con el concepto de modelo de rentabilidad.

En función de lo anterior, se describe un marco teórico conformado por diversos modelos de rentabilidad creados por autores de trabajos de investigación con el fin de respaldar la validez de la elaboración de un modelo como herramienta práctica que determina un resultado numérico del cual se desprende información relevante para la toma de decisiones.

Seguidamente, se escriben las bases teóricas que sustentan las variables principales del modelo. La variable del ingreso, conceptualizada en este trabajo como “ingreso por margen”, se fundamenta en el indicador llamado *margen financiero existente* en el Sistema Financiero Nacional. Este indicador, en su aspecto legal, se aplica a los productos que se comercializan gracias a las funciones de intermediación financiera que poseen distintas instituciones del país, como la estudiada en el presente trabajo de investigación.

Posteriormente, se describe la historia, los antecedentes y los hechos relevantes del banco BAC San José en Costa Rica; así como otros detalles acerca del funcionamiento de las sucursales bancarias; se reseña la forma en la que se encuentran organizadas las sucursales, las funciones de los colaboradores, los productos ofrecidos, entre otras variables; con el fin de ubicar al lector en la razón de la escogencia del lugar de aplicación del modelo de rentabilidad propuesto.

Es de relevancia indicar que en el capítulo número tres se realiza un estudio de la metodología actual que utiliza el banco para determinar la rentabilidad de los clientes, con el objetivo de detectar las necesidades de un nuevo modelo.

En cuanto a la dinámica de medición de rentabilidad previa al modelo, en las sucursales bancarias del BAC San José, el gerente y el ejecutivo de negocio de la sucursal, determinan la rentabilidad de un cliente de manera automatizada mediante un sistema llamado AS/400.

La rentabilidad indicada mediante el sistema AS/400 se determina para clientes físicos o jurídicos. Una característica importante es que sus cálculos son anuales o mensuales pero se restringen al mes en que se efectúa su aplicación o abarca únicamente el año anterior a este mes. Es decir, no permite determinar las rentabilidades pasadas y futuras y establecer rentabilidades en función de los productos que se le pueden brindar al cliente mediante un ofrecimiento integral.

El criterio con el que se determina la rentabilidad en el método actual, al igual que en el método propuesto, es el margen financiero, sin embargo, con el primero, es imposible realizar proyecciones que aporten positivamente en el servicio y guía efectiva de colocación de productos

Por otro lado, se efectúa un análisis exhaustivo de investigación empírica, en el capítulo cuatro, mediante entrevistas en profundidad a los diferentes colaboradores de la organización que utilizan el actual modelo así como entrevistas en profundidad a gerentes de sucursales de entidades análogas. Lo anterior con el fin de sentar las bases que fundamentan la necesidad expresa de un nuevo modelo.

El presente trabajo de investigación pretende resaltar la importancia que tiene para el banco BAC San José, determinar de una manera sencilla y práctica la rentabilidad de sus clientes. Por esta razón, en su capítulo final se exponen tanto la propuesta como las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación, todo esto sin dejar de lado las limitaciones presentes en el trabajo de investigación.

Dentro de las limitaciones se determina la posible no utilización del modelo en todas las sucursales de la organización en estudio. Otra limitación relevante es la dependencia de los insumos actualizados de manera mensual por parte de dos departamentos del banco ya que el cambio de los indicadores a nivel de mercado puede afectar de manera significativa los márgenes financieros de la organización y por ende los insumos de datos que deben brindar dos departamentos del banco.

Entre los alcances de esta propuesta se encuentran el proporcionar una herramienta práctica, innovadora y accesible mediante la cual los gerentes de sucursal y los ejecutivos de negocio de las sucursales bancarias puedan eventualmente no sólo calcular la rentabilidad de sus clientes físicos sino también permitirles, de manera innovadora, la manipulación de datos, con el fin de que las proyecciones y estimaciones den soporte a la toma de decisiones de la organización.

CAPÍTULO I: Aspectos teóricos relacionados con el concepto de modelo de rentabilidad

1.1. Estado de la Cuestión

El presente trabajo de investigación expone un modelo de rentabilidad de clientes creado con el fin de brindar una herramienta práctica de medición de la rentabilidad individual en función de los márgenes de rentabilidad por producto que dicho cliente posea en el banco. Así como encontramos distintas formas de aplicación del concepto de rentabilidad, existen diversas maneras de medir la rentabilidad de un cliente y esta medición varía en función de las variables que se tomen en cuenta. En este apartado, se mostrarán modelos de rentabilidad creados en distintas organizaciones, una de ellas bancaria, con el fin de esclarecer la credibilidad de los modelos creados por otros autores.

1.1.1. Modelo de rentabilidad de clientes propuesto por Barón (2005)

Barón (2005) expone un modelo de rentabilidad de clientes basado en el cálculo de los costos en que se incurre debido a las actividades principales del proceso crediticio para un cliente dado de la cartera de banca empresarial. Esta propuesta de modelo de rentabilidad de clientes difiere del presente trabajo de graduación en varios aspectos.

Primeramente, es importante recalcar que el departamento de banca de empresas de una entidad financiera se desarrolla operativamente de forma muy distinta a las sucursales bancarias ya que posee otro enfoque de venta de productos, otras perspectivas de crecimiento así como clientes y colaboradores distintos. Esto se puede afirmar de forma general, para todas las entidades financieras.

Concretamente en el Banco Interfín, la dirección de Banca Empresarial posee labores de venta, análisis, aprobación y seguimiento de las facilidades y servicios para las compañías. Como uno de sus principales objetivos, se encuentra la colocación y seguimiento de los clientes a los que se venden los servicios crediticios, cuyos principales actores son los ejecutivos, asistentes, analistas de riesgo, formalizadores y oficiales de cobro.

La organización de la dirección de banca empresarial se encuentra determinada por lo que el autor llama secciones. Es decir, el procedimiento interno en el cual interactúan colaboradores y clientes para que el proceso crediticio de la banca empresarial del banco se produzca de forma segura y eficaz.

Dicho procedimiento contempla primeramente a los ejecutivos de cuenta y a sus respectivos asistentes. Los ejecutivos de cuenta son los encargados de promover los servicios del banco, es decir, de llevar el negocio desde el exterior hacia la entidad por medio de visitas a los clientes actuales y potenciales. Los asistentes, a su vez, se encargan de las diligencias internas y de atender a los clientes en los trámites operativos que requieran, dado que los ejecutivos efectúan parte de su labor fuera del Banco.

Por su parte, el Departamento de Riesgo desarrolla la revisión de las solicitudes de crédito que los ejecutivos remiten; en este departamento, se obtienen referencias comerciales, se revisa la documentación legal y financiera, así como las recomendaciones del crédito, todo esto con el fin de tomar una decisión respecto del planteamiento que propone el ejecutivo.

Posteriormente, en la etapa de formalización, se concretan los trámites legales para otorgar el desembolso al cliente, una vez aprobado el crédito, y seguidamente se efectúa la gestión de cobro respectiva.

Los ejecutivos de cuenta del Departamento de Banca Empresarial poseen una cartera dividida por grupos de negocio que, a su vez, está dividida en grupos de clientes. Esta distribución se clasifica por grupos: A, B, C y D. El departamento divide los ejecutivos de cuenta en *senior* y *junior*. Los ejecutivos de cuenta *senior* atienden a los clientes más importantes para el Banco y los *junior*, a las PYMES.

Ambos tipos de ejecutivos (*senior* y *junior*), deben, además, ejecutar labores de venta cruzada y fomentar en los clientes de su cartera la utilización de otros servicios de la corporación, entre los que se encuentran: cuentas corrientes, cuentas de ahorro, compra y

venta de divisas, transferencias, inversiones a plazo en dólares y colones, cartas de crédito y *overnights* en dólares y colones.

Generalmente, la cartera de crédito es el activo más importante en cualquier institución financiera ya que genera la mayor parte de los ingresos y, por lo tanto, es la razón de ser de la entidad. Por este motivo, no es de extrañarse que el modelo de rentabilidad de clientes del Banco Interfín estuviera en manos de altos ejecutivos, miembros de un Comité, en cuyas reuniones semanales se analizaran indicadores importantes de los costos del mantenimiento de la cartera de crédito: indicadores de rentabilidad de los clientes de la cartera empresarial -indicada en las tasas activas-, comisiones, costo de fondos, costo de capital, probabilidad de pérdida y costos operativos, con el fin de que la Junta Directiva pudiera tomar las medidas pertinentes de manera oportuna.

Debido a los criterios mencionados, el modelo de rentabilidad de clientes propuesto por Barón (2005), difiere del presente trabajo de graduación por el sujeto de estudio, ya que aplica el modelo a todo cliente que mantenga exposición o que solicite una facilidad crediticia en el Banco, con el fin de incorporar su aporte a la rentabilidad como uno de los factores decisivos en el momento de la aprobación.

Además, el tipo de rentabilidad propuesto por Barón (2005) obedece a la mecánica de cálculo del modelo llamado Costeo Basado en Actividades (ABC por sus siglas en inglés), el cual provee una herramienta que permite a la administración concentrarse en los costos relevantes, lo que a su vez posibilita efectuar análisis en cuanto a patrones de gasto, procesos productivos y de apoyo, así como establecer un vínculo entre las acciones de la administración, costos y el nivel de rentabilidad.

La metodología se aplicó a las principales actividades del proceso crediticio en la dirección de banca empresarial del Banco Interfín: contacto con el cliente, solicitud de documentación, análisis y aprobación de solicitudes crediticias, formalización, cobro y seguimiento.

Por último, se rescata un dato importante: en este modelo de rentabilidad no se mide al cliente de manera individual sino que se plantea la opción de agrupar a los clientes según la exposición del grupo de interés económico con el fin de asignar el costo correspondiente de acuerdo con el criterio de la instancia de aprobación.

1.1.2. Modelo de rentabilidad propuesto por Miranda (2000)

Por otro lado, Miranda (2000), propone un modelo de rentabilidad basado en los flujos de efectivo percibidos de cada cliente, con el fin de clasificarlos con base en la Tasa Interna de Retorno encontrada para cada caso.

Esta propuesta de rentabilidad se desenvuelve en una agencia aduanal. Primeramente, el autor ubica al lector en la situación del mercado de la agencia. A su vez, describe su panorama actual de funcionamiento en términos de las herramientas empleadas para medir la productividad, la eficiencia, la generación de utilidad y la toma de decisiones, con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Con respecto a la situación del mercado, el autor expone que en el mundo actual, totalmente globalizado, las agencias aduanales juegan un papel importante en la economía de las empresas. Nuestro país ofrece cada mes más estrategias de atracción de capital extranjero. Con este desarrollo se ha fomentado la competencia y el Estado ha visto la necesidad de establecer mecanismos de control mediante regulaciones internas y de comercio internacional así como la apertura de los tratados de libre comercio.

Por esta razón, el papel de las agencias aduanales cobra fuerza, ya que las necesidades de aduanas y de servicio de transporte local e internacional que las empresas de gran infraestructura y volumen requieren es vital para aprovechar las oportunidades del mercado de manera que no se obstaculice el comercio internacional.

A pesar de que la agencia aduanal se desarrolla en un mercado potencial e importante, esta presenta, según el estudio realizado por Miranda (2000), deterioro en su posición

financiera, producto de problemas en su posición de mercado en cuanto a la calidad percibida y a la liquidez y exigibilidad de sus cuentas de corto plazo.

El servicio de una agencia aduanal se basa, principalmente, en brindar una atención integral a las empresas que comercializan sus productos en el mercado local e internacional. Entre estos servicios se encuentran: el almacén fiscal, financiamiento, transporte local o internacional, trámites de aduana, determinación y pago de impuestos.

Tradicionalmente, la agencia se esmera en el servicio integral, sin considerar una adecuada administración financiera. El modelo actual que presenta la empresa para evaluar la cartera de crédito no permitía el seguimiento de las variaciones por cliente así como la prevención por medio de alertas que determinaran si el cliente era lo suficientemente rentable como para continuar operaciones con él o en todo caso, renegociar términos de pago o límite de crédito.

El modelo de rentabilidad de clientes planteado por Miranda (2000) es un antecedente interesante porque esboza un análisis de los ingresos generados, por cada operación, en contraste con Barón (2005) quien plantea un modelo de rentabilidad basado en el análisis de los costos del cliente. Sin embargo, es importante recalcar que al igual que Barón (2005), el modelo de rentabilidad de clientes de Miranda (2000) difiere del actual proyecto de graduación en que determina el monto marginal de contribución por cliente cuya sumatoria genera valor para la empresa, basado en el modelo de análisis de flujo de efectivo y el cálculo de la TIR y el VAN.

Recordemos que uno de los principales objetivos del cálculo de la TIR es ayudar en la toma de decisiones de un proyecto. La TIR es la tasa máxima de la cual se puede tomar dinero prestado para financiar la totalidad de un proyecto que produzca el dinero suficiente respecto del capital invertido y los intereses pagados. Es la regla financiera de un proyecto de endeudamiento si la rentabilidad percibida supera el costo de los fondos. De igual manera, se determina con los clientes de crédito de la agencia aduanal.

Este modelo permite la generación de una alerta sobre el cumplimiento de pagos a la agencia aduanal por parte de los clientes, según su comportamiento actual. Por otro lado, pretende administrar de manera más óptima la cartera de cuentas por cobrar al establecer las diferentes políticas que deben ser dispuestas, según sea el grado (TIR) de deterioro que vaya mostrando.

Es importante recalcar que la esencia del modelo planteado por Miranda (2000) es medir el flujo de efectivo del cliente. De esta forma, intenta aportar un panorama distinto al concepto de crédito que culturalmente se mantenía en la agencia aduanal. El crédito se veía como una cuenta corriente entregada al cliente, en la cual, una vez cumplido su límite de tiempo, debía ser cancelado. Sin embargo, se intenta cambiar este esquema con la visualización del crédito en la compañía como un activo. Es decir, como una cuenta por cobrar, que debía dar un valor agregado a la agencia. Por esta razón, Miranda (2000) propone analizar el crédito potencial y actual de sus clientes como un proyecto, ya que considera que lo importante es enfocarse en el efectivo directamente percibido y en la alternativa de mayor valor. De esta forma, determina el ingreso generado de sus servicios y comisiones, luego establece los costos directos e indirectos y, finalmente, mide el efectivo en función del tiempo mediante el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para jerarquizar la importancia del cliente.

1.1.3. Modelo de rentabilidad propuesto por Wo Ching (1999)

Seguidamente, se expone el modelo de rentabilidad planteado por Wo Ching (1999). El autor propone un modelo para la medición de la rentabilidad de los recursos financieros que se utilizan en las operaciones de una empresa llamada H.B. Fuller. Mediante herramientas financieras, se optimiza la administración de efectivo con el propósito de facilitar el proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos. Aunque en este modelo no se analiza la rentabilidad del cliente de forma individual, se menciona la propuesta de Wo Ching (1999) por dos razones principales.

En primer lugar, es un ejemplo de la relevancia que la medición de la rentabilidad posee en el entorno empresarial, ya que, según el autor, la adopción del modelo constituye un

pilar para el cambio cultural que la empresa intentaba emprender en la consolidación de una cultura generadora de valor y también para el alcance de sus objetivos estratégicos.

En segundo lugar, aplica una metodología similar a la que se expondrá en el presente proyecto de graduación, ya que toma datos generados por la actividad de la empresa y determina la rentabilidad deseada por medio de tasas proporcionadas por la empresa como tal.

Según Wo Ching (1999), el modelo propuesto combina información del estado de resultados y del balance general de manera que obtiene un resultado consolidado comparable con un costo de capital, que a su vez -explica- es la tasa mínima de rendimiento que la empresa debe percibir de sus inversiones.

Por un lado, toma las ventas netas, el margen bruto y los gastos de operación del estado de resultados de la compañía, con el propósito de calcular la utilidad operativa ajustada. De manera más detallada, determina el margen bruto por medio de la diferencia de las ventas netas menos el costo de la mercadería vendida; por otra parte, entre los gastos de operación considera los gastos de ventas, publicidad, laboratorio, distribución, generales y administrativos y la depreciación. Además, adjunta los efectos por conversión de moneda. Una vez fijada la utilidad operativa ajustada, el modelo aplica la tasa de impuestos corporativa con el fin de obtener la utilidad operativa ajustada después de impuestos. El autor define la tasa de impuestos corporativa como el promedio ponderado de tasas impositivas en los diferentes países del mundo donde la empresa mantiene operaciones.

Con el balance general, se determina el cálculo del capital neto invertido (CNI). En función de lo anterior, el modelo extrae del balance general de la compañía, el total de activos, menos las cuentas por pagar comerciales, menos otras cuentas por pagar a terceros, menos otros pasivos circulantes y menos cuentas por cobrar entre compañías con el fin de obtener el cálculo del capital neto invertido. Una vez obtenido dicho valor, se le aplica una tasa de rentabilidad mínima esperada, denominada costo de capital.

Wo Ching (1999) define el costo de capital como la tasa mínima de rendimiento que la empresa debe percibir de sus inversiones. De manera que, si se mantiene constante el riesgo, los proyectos con rendimientos por encima del costo de capital deberían aumentar el valor de la empresa. Por último, se formula el modelo, el cual está compuesto por la utilidad operativa ajustada después de impuestos, menos el costo promedio del capital neto invertido.

El autor llama al modelo “creación de valor”, este nombre indica que una de sus principales ventajas es que puede aplicarse a diferentes situaciones, como por ejemplo: para valorar adquisiciones, revisar proyectos de inversión, evaluar estrategias y pagar bonos por resultados. Por otro lado, explica que el modelo promueve la eficiente administración de los activos y facilita, además, la evaluación justa de los directivos de la empresa mediante los efectos mostrados directamente y de forma consolidada tanto en el balance general como en el estado de resultados, lo que hace posible la comparación inmediata del resultado obtenido con la tasa mínima de rendimiento esperado.

Se justifica la creación de este modelo cuando observa que los equipos gerenciales tradicionales toman decisiones con el fin de orientar a sus organizaciones hacia el cumplimiento de metas y resultados sostenibles, acordes con la necesidad de crecimiento; asimismo, estas decisiones generalmente se consolidan en ambientes de negocios complejos y bajo los retos de la globalización. Por esta razón, es de suma importancia que se utilicen herramientas adecuadas para medir la productividad, la generación de valor y la toma de decisiones.

Basado en la propuesta de su modelo, el autor afirma que el principal problema enfrentado por las empresas es la escasez de liquidez para seguir creciendo. Por esto, las estrategias más relevantes de las compañías son aquellas de las cuales se obtenga un máximo valor de los fondos invertidos en ellas. Entre las principales estrategias el autor menciona: mantener los inventarios en un nivel óptimo de manera tal que no se llegue a pérdidas por escasez, mejorar las condiciones de cobro, establecer medidas adecuadas de

las cuentas por pagar con proveedores, controlar los gastos de operación de manera prudente, aumentar las ventas y ser eficientes en el manejo del inventario de material.

Wo Ching (1999) expone que el objetivo máximo de la medición de la rentabilidad se encuentra bajo el enfoque de la retribución a los socios. Es decir, que lo que interesa es el flujo de efectivo de los socios, el dato que indica cuánto reditúa su inversión. Por esta razón, el modelo de rentabilidad para la empresa se expresa como el cálculo del resultado de lo que los inversionistas comprometieron de sus fondos en el periodo inicial y posiblemente en cada periodo. Se toma en cuenta el costo inicial y su producto neto, es decir, lo que es directamente imputable, como los ingresos que la inversión produce y lo que cuesta su operación.

Al igual que cualquier otra empresa, las instituciones financieras buscan un nivel de rentabilidad adecuado que permita la incorporación de nuevos inversionistas mediante la atracción de capital. Según Chanto (2001) la supervivencia de una entidad financiera en el largo plazo va a depender de la generación de sus utilidades, por su parte, la generación de una tasa de rédito mínima es de vital importancia.

En 1980 Crosse y Hempel (citados por Chanto, 2001) concretaron la determinación de la rentabilidad en las instituciones financieras mediante un análisis financiero basado en siete variables por conocer: la tasa de productos financieros, la tasa de gastos financieros, la razón de activo total, la tasa de ingreso de productos por servicios, la tasa de gastos administrativos, la tasa de pérdidas o incobrables y la tasa de apalancamiento o endeudamiento.

1.1.4. Método de análisis de rentabilidad propuesto por Chanto (2001)

El autor nos presenta un modelo que se basa en un análisis financiero para mostrar la rentabilidad de los intermediarios financieros escogidos para el estudio con el fin de compara resultados y proponer nuevas estrategias de acción para enfrentar mejor los competidores. Por otro lado, según Chanto (2001) el modelo permite medir la rentabilidad de las entidades financieras en un periodo de tiempo establecido.

La metodología se encuentra basada en dos modelos. Por un lado se exponen “Las siete variables de Hempel” y seguidamente el método “Capital, Activos, Eficiencia Administrativa, rentabilidad y liquidez (*CAMEL* por sus siglas en inglés).

El primer método permite realizar un análisis financiero con información extraída de los Estados de Resultados de cada Intermediario Financiero. Propone siete variables las cuales se clasifican en:

- Tasa de productos financieros (PF)
- Tasa de gastos Financieros (GF)
- Tasa de pérdidas o riesgo de las cuentas incobrables (P)
- Activo Total (AT)
- Productos por servicios (PS)
- Gastos Administrativos (GA)
- Endeudamiento

El segundo método, tal como lo indica Chanto (2001) *“es un sistema uniforme de clasificación de instituciones financieras que se basa en el empleo de un conjunto de indicadores financieros”*. (p33)

A pesar de que Chanto (2001) expresa su modelo de rentabilidad en el entorno de las instituciones financieras, su objetivo primordial es analizar la rentabilidad que obtuvieron diversas instituciones financieras en un periodo de tiempo establecido. Este modelo difiere del actual puesto que mide la empresa o institución en general y no al cliente individual.

Aunque la rentabilidad se pueda medir de manera distinta y se pueda aplicar a diversos enfoques de la organización se concuerda con los autores en que su conocimiento, estudio, determinación y análisis es de vital importancia para la toma de decisiones de los equipos gerenciales y la supervivencia de las empresas en cualquiera de las áreas donde se decida aplicar.

A continuación se detalla cada uno de los modelos expuestos con el fin de establecer de manera más concisa las diferencias entre cada uno y los puntos de referencia importantes que los llevaron a ser considerados como parte de este estado de la cuestión.

Tabla #1

Estado de la Cuestión

Modelos de Rentabilidad desarrollados en distintos trabajos de investigación

Modelo Propuesto	Sujeto de Estudio	Metodología	¿Quiénes lo utilizarán?	Empresa donde se desarrolla el modelo	Observaciones Importantes
Modelo de rentabilidad de clientes propuesto por Barón (2005)	Aplica el modelo a todo cliente del departamento de Banca Empresarial que mantenga exposición o que solicite una facilidad crediticia en el Banco	Costeo Basado en Actividades (ABC por sus siglas en inglés),	Altos Ejecutivos pertenecientes al Comité que analiza el otorgamiento de los créditos	Entidad Financiera (Banco Interfin)	La metodología se aplicó a las principales actividades del proceso crediticio en la dirección de banca empresarial del Banco Interfin: contacto con el cliente, solicitud de documentación, análisis y aprobación de solicitudes crediticias, formalización, cobro y seguimiento. no se mide al cliente de manera individual sino que se plantea la opción de agrupar a los clientes según la exposición del grupo de interés económico con el fin de asignar el costo correspondiente de acuerdo con el criterio de la instancia de aprobación
Modelo de rentabilidad propuesto por Miranda (2000)	Clientes jurídicos que requieran los servicios de la agencia aduanal	Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)	Administradores de la Agencia	Agencia Aduanal	El objetivo perseguido es determinar si el cliente es lo suficientemente rentable como para continuar operaciones con él o en todo caso, renegociar términos de pago o límite de crédito. Es un antecedente interesante porque esboza un análisis de los ingresos generados, por cada operación, en contraste con Barón (2005) quien plantea un modelo de rentabilidad basado en el análisis de los costos del cliente.
Modelo de rentabilidad propuesto por Wo Ching (1999)	La empresa	Costo Promedio de Capital Neto Invertido	Equipos Gerenciales	Empresa H.B. Fuller	El autor llama al modelo "creación de valor". Es un ejemplo de la relevancia que la medición de la rentabilidad posee en el entorno empresarial, ya que, según el autor, la adopción del modelo constituye un pilar para el cambio cultural que la empresa intentaba emprender en la consolidación de una cultura generadora de valor y también para el alcance de sus objetivos estratégicos. Aplica una metodología similar a la que se expondrá en el presente proyecto de graduación, ya que toma datos generados por la actividad de la empresa y determina la rentabilidad deseada por medio de tasas proporcionadas por la empresa como tal.
Método de análisis de rentabilidad propuesto por Chanto (2001)	Seis Intermediarios Financieros escogidos para el análisis	Siete Variables de Geroge Hempel y Método CAMEL	Economistas o investigadores	Seis Intermediarios Financieros escogidos para el análisis	Este modelo, al igual que el anterior, difiere del modelo propuesto puesto que mide la empresa o institución en general y no al cliente individual.

Fuente: elaboración propia con base en los distintos trabajos de investigación mencionados en el estado de la cuestión secciones 1.1, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 y 1.1.4.

1.2. Definición del concepto de modelo aplicado

Existen diversos conceptos para aplicar la palabra modelo, su definición va a depender del contexto en el cual se utilice. Para efectos del presente trabajo de graduación se toman como referencia dos definiciones de La Real Academia Española, la cual conceptualiza la palabra modelo como un *“arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”* y también como un *“esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”* (Diccionario de la lengua española, RAE 22.^a edición).

En el mundo financiero, esta definición de modelo ha sido utilizada por diversos autores. Para mencionar un ejemplo, se puede indicar lo que Gitman (2003) llama Modelo CAPM (por sus siglas en inglés), el cual define como *“el modelo de valuación de activos de capital el cual vincula el riesgo no diversificable y el rendimiento con todos los activos”* (p.206). De igual forma, así como se pudo observar en el Estado de la Cuestión en la sección 1.1 del presente capítulo, diversos autores toman esta definición para desarrollar modelos que permiten su fácil comprensión.

En función de lo anterior, el modelo de rentabilidad individual de clientes se propone como un conjunto de variables que conforman un sistema digno de ser imitado y reproducido debido a que la interpretación de sus resultados es muy sencilla, en este caso, el resultado es la rentabilidad individual de los clientes físicos de las sucursales bancarias del banco BAC San José.

1.3. Definición del concepto de rentabilidad aplicado

Las bases teóricas presentadas a continuación constituyen el apoyo ideológico encontrado en la experiencia de autores profesionales en la materia, capaces de brindarnos su aporte en el convencimiento de la relevancia que tiene la medición de la rentabilidad de clientes a nivel empresarial. La mayoría de las teorías expuestas concuerda en la preeminencia de la medición. Asimismo, esta compilación brindará los fundamentos sobre los cuales se expone el concepto de rentabilidad de clientes. En otras

palabras, se reseñarán los textos cuyos conceptos y objetivos hayan influenciado el presente trabajo, o bien, hayan sido aplicados o incluidos en él.

Tal como se ha entendido, el presente proyecto tiene como objetivo general proponer un modelo para la medición de la rentabilidad individual de los clientes físicos, el cual se aplicará en las sucursales bancarias de una entidad financiera en particular. No se intenta realizar un análisis financiero de la rentabilidad, tampoco un análisis financiero de las variables que conforman el modelo. Para efectos de la presente propuesta, se define el concepto de rentabilidad con base en ciertas teorías que apoyan el criterio de que la rentabilidad puede ser determinada mediante la combinación de dos factores numéricos que sumados determinan un resultado positivo o negativo. En este caso, los factores son las variables del modelo, las cuales se explicarán posteriormente, y el resultado sería la rentabilidad individual de los clientes.

El concepto de rentabilidad se puede aplicar en el entorno empresarial de diversas maneras ya que se adapta a lo que se requiera medir. Podríamos conceptualizarla como *“una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados”* (García, Velar y Cañadas, 2009, p. 220). Al comercializar un producto, el concepto de rentabilidad se enfoca desde el punto de vista de una fórmula algebraica cuyos factores principales son el precio y el costo. Como indica Faga (2006):

“La rentabilidad es la resultante de la concurrencia de dos factores, uno positivo y el otro negativo, que sumados algebraicamente determinan un tercer factor, que no es el uno ni el otro, sino su combinación.

El factor positivo, el techo, la recompensa por comercializar un producto. Es el precio de venta. El precio de venta es la moneda de cambio contra la cual entregamos nuestros productos. Es el valor que el cliente (el mercado) está dispuesto a pagar y nosotros a recibir. Es el monto en dinero que perfecciona la tradición de la profesión de una cosa tangible o intangible del vendedor al comprador.

El factor negativo, el piso, el sacrificio, que hay que hacer para fabricarlo, y venderlo al costo. El costo es para nosotros lo que nuestro precio de venta es para nuestros clientes. A través del costo obtenemos los insumos materiales, la mano de obra y el capital necesarios para nuestra operación. Y cuando pagamos un costo, adquirimos la propiedad de aquello por lo cual desembolsamos un monto de dinero.

La sumatoria de ambos, es el resultado, que puede ser negativo, pero razonablemente debiera ser positivo.” (p. 14)

En función de lo anterior se expone que la rentabilidad “*es, en principio, sinónimo de ganancia, de beneficio, de lucro*” (Faga, 2006, p. 14). La rentabilidad en el entorno empresarial, es un indicador que muestra la eficiencia con la que la empresa ha tomado decisiones en cuanto a la inversión de sus recursos económicos, financieros y humanos. Es decir, un índice que determina que en la empresa se genera más dinero del que se gasta.

El concepto de rentabilidad puede ser aplicado de forma muy variada en las empresas; se puede medir la rentabilidad de un producto, de un servicio, así como la rentabilidad operativa o comercial de la empresa. Se puede medir de manera muy interesante la rentabilidad financiera, en la cual se determina el verdadero valor para el accionista. Aún cuando el término es muy versátil, se aplica a la medición de un producto o servicio con el fin de conocer si este es rentable o no y si ayuda para tomar decisiones estratégicas en las organizaciones.

1.3.1. Aspectos relevantes de la medición de la rentabilidad en el entorno bancario

Una entidad bancaria debe combinar sus recursos humanos y financieros de manera tal que satisfaga las necesidades de intercambio y financiamiento de bienes y servicios en la comunidad donde opera. Sin embargo, como cualquier empresa de capital privado, un banco comercial debe procurar la mejor rentabilidad que le sea posible en la inversión de sus dueños.

Cada banco posee estrategias de crecimiento distintas de acuerdo con su visión y con los objetivos y metas propuestos por el equipo de directores, quienes toman decisiones y formulan estrategias. Por un lado, una institución financiera de este tipo que enfatice su atención en los préstamos produciría inseguridad de su cartera. Por otro lado, si se le asigna mayor importancia a los depósitos podría caer en el conservadurismo y liquidez. Al respecto, Crosse & Hempel (1984) expresan:

“Los bancos comerciales dan lugar al ingrediente más importante de la oferta monetaria (los depósitos a la vista) a través de la creación de crédito en la forma de préstamo e inversiones. Los bancos son los custodios del dinero de la comunidad así como los proveedores de su liquidez. Para los clientes del banco que raras veces piden préstamos, la función depositaria puede ser la más importante. Los bancos comerciales brindan también flexibilidad y movilidad a la oferta monetaria manteniendo la intercambiabilidad del dinero y los depósitos bancarios y proporcionando el mecanismo mediante el cual se pueden efectuar los pagos en dinero de la manera más rápida y eficiente. Los bancos comerciales participan con otras instituciones en el proceso de acumulación del ahorro e inversión y brindan otros servicios.” (p. 3)

Una vez explicada la línea de acción de una entidad bancaria, es fundamental mencionar que dentro de ella se desarrolla una serie de factores que afecta la rentabilidad bancaria. La rentabilidad puede alterarse y aumentar los ingresos o alterar algunos de los siguientes factores: costo de préstamos e inversiones, costo del dinero, gastos generales, impuestos y capital accionario (Crosse & Hempel, 1984).

El equipo gerencial de un banco debe poner especial atención a la administración de activos, es decir, a la inversión adecuada de sus activos de manera que no ponga en riesgo las ganancias que desean obtener sus inversionistas, a la vez, proveer la liquidez adecuada y satisfacer las necesidades crediticias de sus clientes. Por otro lado, la administración de la adquisición de fondos o sus pasivos es necesaria para completar una adecuada administración del balance.

Por otro lado, el enfoque de un banco hacia la adecuada administración operativa es de vital importancia. La administración de sus gastos, en función de su reducción, control y contribución en la reducción del costo del dinero. No se debe dejar de lado el enfoque del aumento de las ganancias producto de la apertura o aplicación de los servicios ofrecidos, lo cual los convierte en más rentables. Cambiar la estrategia de cargos, honorarios o amplitud de áreas de servicio puede ser relevante también.

Una entidad bancaria opera a la luz de una situación financiera y económica de cambio continuo. Por esta razón, la adecuada administración del capital y una visión global por parte de sus directores y equipo gerencial así como el seguimiento de las tasas de interés (determinadas por la política monetaria y fiscal y atemperadas por la competencia), las escalas de sueldos y los impuestos decretados por el gobierno son aspectos de relevancia para determinar la rentabilidad.

1.3.2. Beneficios de la medición de la rentabilidad

La importancia del análisis de la rentabilidad se determina porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a los cuales se enfrenta una empresa, basados, unos en el crecimiento, otros en la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad; en todo análisis empresarial, el centro de la discusión tiende a situarse en la rentabilidad como variable fundamental de toda actividad económica (García, R. et al. 2009).

La rentabilidad, además de ser el referente que buscan los inversores a la hora de deliberar acerca de si invertir en una empresa o no hacerlo, es el factor determinante en las decisiones directivas de los gerentes de las compañías. La medición de la rentabilidad es importante porque:

- Provee los fondos (y la tranquilidad de espíritu) para permanecer en el negocio aún cuando las condiciones externas sean difíciles, cuando llegue la época de las “vacas flacas”.

- Pero, mejor aún, es lo que habilita el crecimiento del negocio, lo que permite alcanzar (o al menos aproximarse) a la visión que el empresario tiene de su empresa, lo que quiere obtener de ella.
- Con rentabilidad, es posible crecer acompañando el crecimiento de los clientes, o incluso tomando nuevas porciones del mercado. Sin rentabilidad, la subsistencia ni el desarrollo son objetivos alcanzables.
- Con rentabilidad, es posible pagar más y mejor a los empleados y generar beneficios para los accionistas.
- Sin rentabilidad, no es posible ni siquiera conseguir préstamos para sostener la operación.
- Con rentabilidad, es posible invertir en maquinaria y equipo, tecnificarse, desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar la calidad.
- Sin rentabilidad, la empresa tiende a achicarse hasta desaparecer. (Faga, 2006, p. 14)

1.3.3. Rentabilidad de servicios

En cuanto a la rentabilidad de los clientes en relación con los servicios proporcionados por un ente bancario, Kaplan & Anderson (2008) proponen algunos conceptos fundamentales respecto del lugar que ocupan:

“Las compañías de servicios deben identificar la diferente rentabilidad de los clientes individuales, inclusive entre aquellos que utilizan productos estándar. En un banco, a diferencia de una compañía que fabrica productos, el cliente es prácticamente el único que determina la cantidad de demanda de las actividades operativas de la organización. Es por ello que la variación de la demanda de

recursos organizativos del banco depende mucho más de los clientes que de los productos.

Los clientes con unos saldos pequeños pueden ser muy rentables, mientras que los clientes con unos saldos muy elevados pueden resultar muy poco rentables. Para completar la imagen, al calcular la rentabilidad de los clientes individuales, las compañías de servicios financieros deben integrar la información sobre precios de transferencias de fondos y el coste del riesgo (por ejemplo, provisiones y reservas para pérdidas de préstamos y coste ajustado de los fondos según el riesgo).” (p. 315)

De acuerdo con los criterios expresados por estos autores en el párrafo citado, la rentabilidad de un cliente no dependerá completamente de su saldo, sino también del seguimiento de los movimientos que esta persona efectúe en la entidad financiera. A manera de ejemplo, Kaplan & Anderson (2008) presentan las compañías de servicios que ofrecen productos básicos, como cuentas corrientes o préstamos comerciales, con los cuales no perciben pérdidas ni beneficios y que se explican como parte de una “*estrategia empresarial*” (p. 315). Sin embargo, las compañías deben mantener un control estricto de estos servicios ya que “*la rentabilidad total de la relación es la suma de los beneficios o pérdidas de todos los productos utilizados por el cliente*” (p. 315).

Por su parte, Alet y Vilaginés (2004) plantean el principio de segmentación como una estrategia para solucionar los vacíos que la falta de seguimiento podría generar. Son enfáticos en cuanto a la necesidad de asignar los recursos de manera eficiente de forma que sea posible servir al cliente y, al mismo tiempo, incrementar la rentabilidad. Por esto, aseguran que “*no vale la pena mantener todas las relaciones con todos nuestros clientes.*” (p. 119). Según estos autores, después de establecer una relación comercial con un cliente, la empresa debe analizar con regularidad la situación comercial con este individuo, con el fin de estudiar su rentabilidad y tomar una decisión (ya sea terminar la relación o modificarla).

En este aspecto, los autores afirman que gestión de servicios es la sección más determinada por la infraestructura y el personal, debido a que los dos últimos dependen de condiciones externas, como las épocas del año más productivas o menos activas. Agregan que estas restricciones deberían obligar a este departamento a comprometerse intensamente con el proceso de selección de clientes, por medio de la adecuación de los tipos de servicios y los precios.

Finalmente, Alet & Vilaginés, 2004 concluyen que:

“La segmentación nos permitirá adoptar la estrategia más adecuada en torno a las necesidades y deseos de los diferentes clientes que tengan un verdadero potencial, y eliminar aquellos que no aportan valor significativo a la empresa por el esfuerzo realizado para satisfacerlos.” (p. 119)

Para complementar esta idea, Kotler y Keller (2006) definen la estrategia por seguir después de este proceso de segmentación. Ellos proponen *“clasificar a la clientela en diferentes grupos: clientes platino (los más rentables), clientes oro (rentables), clientes hierro (poco rentables, pero deseables) y clientes plomo (poco rentables e indeseables)”*. (p.149). De esta forma, el objetivo primordial de la empresa será lograr que los clientes asciendan en sus categorías y que se reduzcan al máximo los entes en condición de plomo. En caso de que la clientela en este nivel no disminuya, correspondería aumentar los precios de sus transacciones o aminorar los costos en sus servicios (Kotler & Keller, 2006).

1.3.4. Aspectos relevantes de la medición de la rentabilidad de clientes

Antes de profundizar en el tema de la medición de la rentabilidad de clientes es importante indicar el concepto de cliente rentable. Un *“cliente rentable es toda persona, hogar o empresa, que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle o brindarle el servicio.”* (Kotler & Keller, 2006, p. 149)

Es primordial encontrar y conservar clientes rentables en las empresas. A esto Hope & Hope (2003) indican:

“Las organizaciones pueden facilitar un excelente servicio y gestionar sus negocios de manera diferente, pero si los ingresos que reciben de sus clientes no son superiores a los costes en que incurren para proporcionar los bienes y servicios, tales hazañas servirán para bien poco.” (p. 173)

Nos basaremos entonces, a partir de ahora, en los tres aspectos básicos de la rentabilidad según las definiciones antes indicadas: el beneficio, la inversión y el tiempo transcurrido, para definir este concepto. Es importante notar que los ingresos y costos para valorar si un cliente es rentable o no se miden a lo largo del tiempo y no en un hecho o transacción concreta (Kotler & Keller, 2006).

Los directivos de las empresas deben tener conocimiento de la rentabilidad de los clientes de su cartera. Esto les permitirá desarrollar estrategias más focalizadas, enfocadas en el objetivo de la maximización de recursos además de que, en épocas de intensa competencia y de márgenes reducidísimos, les otorgará fundamentos para tomar decisiones más acertadas con respecto a su supervivencia en la industria.

Finalmente, no se puede dar por supuesto que un cliente es rentable, ya que:

“Cada cliente absorbe los recursos de la organización de una forma diferente. Algunos resultan económicos de atender y otros no son muy exigentes. Algunos están dispuestos a pagar cantidades adicionales por un buen servicio, mientras que otros exigen un servicio excelente, una entrega rápida y unos precios reducidos como si fuera un derecho inalienable.” (Hope y Hope, 2003, p. 173)

1.4. Sistema Financiero Nacional y la Intermediación Financiera

El Sistema Financiero se puede definir como un grupo de instituciones orientadas a través de reglamentos y leyes que las respaldan para crear, custodiar, negociar, traspasar y administrar activos financieros. Ana Marta Vargas, Sara Leiva y Sergio Solera (1995) citados por Delgado & López (2002), expresan que

“El principal objetivo del sistema financiero es movilizar y canalizar los ahorros de las unidades superavitarias (ahorrantes) hacia la inversión y cubrir así las necesidades de las unidades deficitarias (inversionistas y productores), para contribuir en el desarrollo del sistema económico de una nación”. (p.19)

Por otro lado Iris Hidalgo y Kattia Vindas (1999) citadas por Delgado & López (2002), indican que el sistema financiero se puede conceptualizar como:

“Un conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad política y económica, cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos, que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas, o de los usuarios del crédito.” (p.24)

El Sistema Financiero se encuentra integrado por los Intermediarios Financieros Monetarios e Intermediarios Financieros No Monetarios. Los primeros son aquellos que *“poseen la capacidad técnica y el mecanismo legal para crear dinero (billetes y monedas) o la facultad de captar recursos por medio de una cuenta corriente”* (Vargas et al, 1995). Según lo indica La Superintendencia de Entidades Financieras en su informe al público indicado como entidades supervisadas al 31 de diciembre del 2006, entre los intermediarios financieros monetarios encontramos El Banco Central de Costa Rica como autoridad monetaria, los Bancos Comerciales del Estado (Banco de Costa Rica, Banco Nacional y Banco Crédito Agrícola de Cartago) y los Bancos Comerciales Privados, los cuales se encuentran supervisados de igual forma por la Superintendencia

General de Entidades Financieras. Según datos de esta entidad en Costa Rica se han establecido 12 Bancos Privados, entre ellos el banco BAC San José.

De la misma manera los Intermediarios No Monetarios son aquellos que utilizan instrumentos financieros como certificados de depósito, bonos, certificados de inversión e inversiones a corto plazo, entre otros, ya que no pueden crear dinero como los descritos en el párrafo anterior. Entre este grupo podemos citar, como Intermediarios Públicos, al Instituto Nacional de Seguros, el Banco Hipotecario de la Vivienda, el Instituto Mixto de Ayuda Social, la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación, el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Entre los Intermediarios No Monetarios Privados encontramos instituciones bancarias, no bancarias, mutuales, bolsas y cooperativas, entre otras; por último, hallamos Intermediarios Financieros No Monetarios creados por Ley Especial como el Banco Popular y Desarrollo Comunal.

Es de vital importancia para comprender el presente estudio, conocer la labor de intermediación financiera que cumplen los bancos privados, ya que el banco BAC San José se presenta dentro del Sistema Financiero Nacional como un banco que contribuye al desarrollo económico del país por medio de la captación y canalización de fondos de los ahorrantes a los demandantes de dinero lo que nos lleva al margen financiero, base para la confección del modelo expuesto.

1.4.1. Intermediación Financiera y el Margen de Intermediación Financiera

El glosario de términos de la página oficial de la SUGEF define la intermediación financiera como sigue:

“La captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediarios, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones”

Según lo estipulado en la Ley Orgánica del BCCR en su artículo 116 *“únicamente pueden realizar intermediación financiera en el país las entidades públicas o privadas, expresamente autorizadas por Ley para ello, previo cumplimiento de los requisitos que la respectiva Ley establezca y previa autorización de la Superintendencia”* (p39).

Delgado & López (2002) conceptualizan la intermediación financiera como

“La captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones” (p.31).

Si los demandantes de dinero tuvieran que buscar el contacto directo con los ahorrantes de dinero los costos serían más altos, por esta razón, es que la intermediación financiera intenta lograr una mejor asignación de los recursos, desarrollar actividades rentables y aumentar la productividad de los recursos existentes.

1.4.1.1. Definición de Margen de Intermediación Financiera

Es importante recalcar que una de las principales funciones que poseen las entidades financieras dentro de su actividad de prestación de servicios financieros es la intermediación, mediante la cual adquieren dinero y lo colocan a cambio de una ganancia. En términos de una empresa comercializadora, la analogía sería la compra y venta a cambio de una utilidad. Sin embargo, en el sector financiero el producto es el dinero.

El margen de intermediación financiera se puede definir también como:

“La diferencia entre las tasas activas y pasivas y que, a su vez, mide la eficiencia con que el sector financiero cumple su función de intermediario. Cuanto menor

sea este margen, mayor será la cantidad de recursos trasladados de depositantes a deudores a través del sistema financiero”. (Mesalles (1998) citado por Delgado & López, 2002, p.45)

Según lo detallan Vargas y López (1999) citados por Delgado & López (2002) *“un nivel bajo de margen de intermediación financiera significa, que a los ahorrantes se les reconoce la tasa más alta posible y que a los demandantes de crédito se les cobra la menor posible”*. (p. 46)

El margen de intermediación financiera toma en cuenta aquellos factores contemplados como costos, gastos o que de alguna manera pueden afectar dicho margen. Es por esta razón que el margen financiero está compuesto por factores controlables y otros no controlables. Los factores controlables son aquellos que la entidad intermediaria puede controlar debido a su actividad propia de intermediación y los factores no controlables son aquellos dados por el mercado, como por ejemplo los indicadores del Banco Central de Costa Rica (Mesalles & Camacho, 1994).

Por su parte Delgado & López (2002) comentan los factores:

- Costos de operación: Aquellos gastos propios de la actividad de intermediación en los que incurren los bancos para poder brindar sus servicios.
- Impuesto del encaje: Es una reserva de dinero proporcional al monto total de las obligaciones (depósitos y captaciones), por intermediación financiera que mantienen los Intermediarios Financieros en el Banco Central de Costa Rica, en forma de depósitos en cuenta corriente. A través del nivel de reservas de Encaje Mínimo Legal, al que se ven obligadas las entidades a mantener depositadas en las cuentas de reserva del BCCR, se influye en los niveles de crédito, el medio circulante y las tasas de interés, y por consiguiente, sobre el gasto global de la economía, que necesariamente afecta la producción y el comportamiento de los precios.
- Morosidad y costo de préstamos incobrables: Este costo se deriva del incumplimiento o el atraso en los préstamos otorgados.

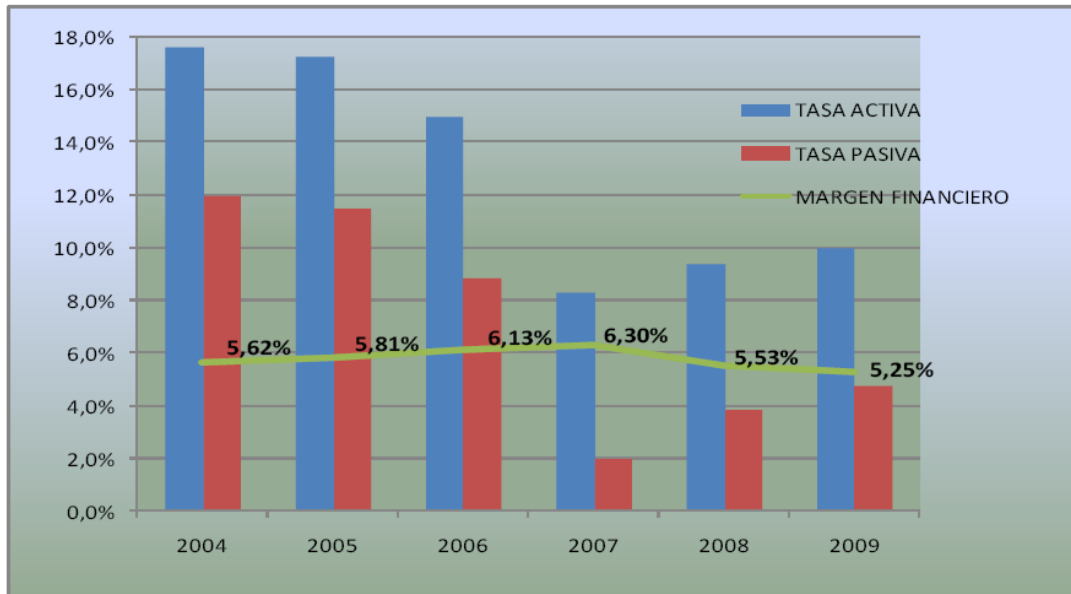
- Activos de bajo rendimiento: Cuando existen directrices por parte del Gobierno para que los intermediarios financieros destinen una proporción de su cartera a sectores calificados como “prioritarios”, o para que adquieran títulos valores de entes públicos a tasas de interés más bajas que las que ofrece el mercado y cuyo costo de oportunidad aumenta con la inflación, estamos frente activos de bajo rendimiento que afectan directamente el margen.
- Impuestos explícitos: Corresponden a otros impuestos que poseen los bancos, uno de ellos es el impuesto a las transacciones financieras, el cual provoca una disminución de los recursos movilizados dentro del sistema financiero, ya que los rendimientos netos obtenidos por los ahorrantes se ven reducidos.
- Ganancias y pérdidas: Las utilidades o pérdidas que posea un intermediario afectan significativamente el margen debido a las decisiones que pueda tomar la Junta Directiva de la entidad.
- Ingresos por servicios: Se derivan de la actividad propia de la intermediación en la cual los bancos cobran un determinado porcentaje por los servicios que brindan.

Según la Superintendencia de Entidades Financieras dentro de su Memoria Anual 2009, se detalla:

“El margen de intermediación, obtenido como la diferencia entre las tasas activas y pasivas ponderadas, mostró un comportamiento estable a lo largo del 2009, ubicándose al cierre de dicho período en 5,25 puntos porcentuales, mientras que, a diciembre de 2008, fue 5,53 puntos porcentuales” (p57).

En dicha Memoria se observa un mayor margen financiero a diciembre del 2007, en 6,30 puntos porcentuales y, aunque en los dos años siguientes tanto las tasas activas como las pasivas tendieron a crecer, el margen muestra una tendencia decreciente, asociada a un crecimiento más que proporcional en el costo de los recursos respecto de los ingresos financieros. No obstante, en el 2009 se presentó un aumento en las tasas de interés activas y pasivas del sistema bancario privado. (Ver gráfico #1).

Gráfico #1
Bancos privados
Desglose del margen de intermediación
Período 2004 – 2009



*Fuente: Elaboración de la SUGEF con base en información remitida por las entidades fiscalizadas

1.4.1.2. Cálculo de Margen de Intermediación Financiera

El margen de Intermediación Financiera puede medirse de diversas formas, la escogencia del método dependerá de la variable que se requiera medir. En el caso del presente trabajo utilizaremos el método de margen súper reducido con el fin de conocer la eficiencia en el manejo de colocación de fondos. Es decir, lo que gana la entidad financiera por administrar los fondos de los clientes.

Con el fin de ser lo suficientemente explícitos, se pueden citar seis metodologías para el cálculo del margen Según González (2000):

- Margen reducido M1, préstamos, títulos valores y actividades contingentes.
- Margen reducido M2, margen entre ingresos financieros y costo efectivo de recursos.
- Margen amplio M3, margen considerando ingresos de intermediación por servicios, ingresos extraordinarios más los ingresos operacionales netos.

- Margen súper reducido M4, metodología utilizada por la Academia de Centroamérica.
- Margen reducido M5, margen entre ingresos por intermediación y costo total por activos financieros.
- Margen súper reducido M6, diferencia entre tasa activa (promedio simple de las tasas activas del sector denominado “Otras Actividades” registradas por los bancos del estado, para un periodo de seis meses) y tasa pasiva (corresponde al cálculo de la tasa básica promedio para depósitos a seis meses, registrados para los bancos estatales).

1.4.1.2.1. Referente a las tasas de interés activas y pasivas

La tasa de interés es el costo del dinero, es el precio que determina la asignación de los recursos. En todo caso, la tasa activa se define como la tasa que cobran los intermediarios financieros por los préstamos otorgados a los usuarios del sistema y por otro lado, la tasa pasiva también conocida como tasa básica, se refiere al promedio ponderado de las tasas de interés brutas que rijan en los bancos comerciales del Sistema Bancario Nacional y en las empresas financieras no bancarias, para las operaciones pasivas en moneda nacional a seis meses plazo, y de las que reconozcan el Banco Central y el Ministerio de Hacienda por los títulos que coloquen en moneda nacional, a ese mismo plazo (Delgado y López, 2002).

1.5. El marco legal del modelo propuesto de rentabilidad individual de clientes

El principal órgano fiscalizador de la política monetaria, económica y crediticia del país es el Banco Central de Costa Rica (BCCR). Este se fue creado en el año 1950, bajo la Ley 1130, Ley de Creación del Banco Central de Costa Rica. Tal como lo define la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (BCCR) en su artículo 1 *“es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que forma parte del Sistema Bancario Nacional”* (p.3). El artículo 3 de Ley del BCCR indica que dicho organismo *“tendrá como principales objetivos, mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas”* (p.4).

El Banco Central de Costa Rica posee órganos adscritos para la supervisión de los distintos intermediarios financieros. Primeramente, citamos al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) el cual, según su página oficial, se define como sigue:

“Un órgano colegiado de dirección superior, cuyo fin es el de dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense. La labor directiva del CONASSIF se ejerce sobre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN)”.

Las entidades financieras del país, y por ende el Banco BAC San José, se encuentran fiscalizadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, según lo estipulado por la Ley del BCCR en su artículo 115.

1.5.1. Componentes del Sistema Bancario Nacional

El sistema Bancario Nacional se encuentra regido por lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, así como las demás leyes aplicables y sus respectivos reglamentos. Según indica la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en su artículo 1, el Sistema Bancario Nacional se encuentra integrado por el Banco Central de Costa Rica, el Banco Nacional, el Banco de Costa Rica, El Banco Crédito Agrícola de Cartago, cualquier otro banco del Estado que en el futuro llegare a crearse y los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme a lo prescrito de dicha Ley.

1.5.2. Funciones de los Bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional

Tal como se indicaba anteriormente, los bancos pertenecientes al sistema bancario nacional se rigen de acuerdo con la Ley Orgánica del BCCR así como con cualquier Ley complementaria y sus reglamentos. Es así como la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en tu artículo 3 estipula las siguientes funciones esenciales para los bancos:

- 1) Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- 2) Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- 3) Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad. Cuando se trate de bancos privados que capten recursos en cuenta corriente o de ahorro a la vista.
- 4) Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

Los Bancos deben administrar prudentemente e informar a las entidades reguladoras acerca del correcto uso de sus activos y pasivos. Están facultados para financiar operaciones con la correcta administración de depósitos y operaciones pasivas. Según indica la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en su artículo 58, los bancos financiarán las operaciones con recursos financieros provenientes de su capital y las reservas que, conforme a las disposiciones de la Ley puedan mantener, con la recepción de todo tipo de depósitos y otras captaciones en moneda nacional o extranjera, con la obtención de fondos del Banco Central, mediante la realización de las operaciones de crédito que con él puedan efectuar o con la contratación de empréstitos en el país o en el extranjero. Por otro lado, es de vital importancia para el sistema financiero que los bancos cumplan con el adecuado ofrecimiento de los créditos y de las inversiones, sin los cuales no sería posible determinar márgenes financieros.

1.5.3. Respetto al funcionamiento de las Sucursales Bancarias pertenecientes al Sistema Bancario Nacional

Por un lado, La Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en su artículo 48 indica que

“Los bancos del Estado podrán establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del territorio nacional o fuera de él, y suprimir las que ya hubiesen establecido, todo de acuerdo con el Banco Central. En las cabeceras de provincia en Costa Rica, cualquier filial que los Bancos crearen o hayan establecido, tendrá forzosamente el carácter de sucursal” (p51).

Por otro lado, la misma Ley, en su artículo 43, indica que los bancos deben organizar sus servicios en departamentos y secciones con el fin de hacer más eficiente cumplimiento de sus funciones.

Dichos departamentos tendrán cuentas separadas en su contabilidad. Es importante comprender esta directriz debido a que, en capítulos posteriores, se describirá la forma en la que uno de los departamentos del banco al cual pertenecen las Sucursales lleva su contabilidad y a la vez sus propios indicadores, sobre los cuales se desarrolla el presente modelo.

CAPÍTULO II: Aspectos históricos y situación actual del banco BAC San José

2.1. Reseña histórica

La siguiente reseña histórica fue tomada de la base de datos interna de la organización, la cual detalla, a la letra, lo siguiente:

La red financiera BAC dio inicios en 1952 en Nicaragua con el establecimiento del Banco de América y posteriormente Credomatic inicia operaciones en 1971 como la primera empresa de tarjetas de crédito de este país, y así lanza al mercado una tarjeta de uso local cuyo nombre fue CRED-OMATIC. Alrededor de 1973 se adquirió la franquicia *Master Charge* actual y un año más tarde ya se estaban emitiendo tarjetas bajo esta marca. Desde sus primeros años, la estrategia fue crecer de una manera ordenada, invirtiendo en activos de alta calidad y fortaleciendo continuamente el patrimonio de la institución.

Mientras tanto Credomatic El Salvador aparece en la década de los 70 con el objetivo de suplir las necesidades de consumo en sus distintas modalidades, emitiendo así las cuatro principales marcas a nivel mundial *Master Card, Visa, American Express y Dinners Club*, con sus empresas afiliadas a la Red Financiera BAC en El Salvador, entre las que se listan Credomatic El Salvador, Banco Credomatic, Inversiones Bursátiles Credomatic, Hertz, Hispana de Viajes y Credomatic Representaciones Turísticas.

Por un lado, en Costa Rica, alrededor de 1974, aparece Credomatic destacándose como líder en la industria de medios de pagos electrónicos, y 13 años más tarde fue adquirido el Banco San José por un grupo de socios locales costarricenses en unión de Credomatic. Desde entonces, desarrolló un conjunto de servicios financieros y bancarios complementarios a la operación de tarjetas de crédito.

Un año después de la constitución de Credomatic aparece en 1975 en Guatemala con este mismo nombre y como líder de las tarjetas de crédito en el país, mientras en Honduras en 1976 es el primer emisor de tarjetas de crédito.

Hasta 1995 el Banco de América Central inició actividades en Panamá, ofreciendo servicios de Banca Privada y bajo una licencia de banca general, que fue útil para la operación consolidada de numerosas subsidiarias de servicio financiero, así el BAC hizo mayor énfasis en la familia corporativa que se localizaba principalmente en Credomatic y Panamá, a través de dos subsidiarias que son BAC *International Bank* (Gran Caimán) y BAC S.A Financiera (Panamá) siendo *Credomatic International Corporation* una subsidiaria del Gran Caimán.

En 1997 el grupo Red Financiera BAC obtuvo licencias de Banca y empezó funciones como Banco de América Central en Guatemala y Banco Credomatic en Honduras, dicha red incluye Banco Credomatic El Salvador, anteriormente llamada Financiera Credomatic desde sus inicios en 1994. Estos tres bancos junto con los bancos comerciales ya existentes en Nicaragua como Banco de América Central, en Costa Rica como Banco San José, aunque en 1998 por regulaciones se establece como Grupo Financiero San José, el cual está constituido por el Banco San José, San José Valores Puesto de Bolsa, San José Valores Sociedad de Fondos de Inversión y San José Pensiones, posteriormente Panamá como BAC. Así se logró la meta estratégica de tener presencia en cada país de Centroamérica.

Posteriormente, debido a una reorganización estratégica, BAC Panamá se convirtió en el padre del BAC International, cuyas compañías trabajaban en forma paralela. En junio del 2000 los recursos consolidados del BAC Caimán, ascienden al 96% de los recursos del BAC Panamá, así la condición reafirma el ser el uno para el otro.

Hasta el día de hoy, *Credomatic International Corporation* ahora BAC *Credomatic Network* es reconocida como la más grande en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. Miembro principal de VISA y *MASTERCARD* por más de 20 años en Centroamérica, tanto en tarjetas locales como internacionales, considerando poseedores de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua. BAC *Credomatic Network* tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados. Adicionalmente, es ahora el único emisor y adquiriente de *American Express* en la

región y a través de su subsidiaria en Miami, procesa crédito y tarjetas de débito para más de 50 bancos localizados en 18 países de América del Sur, Central, Estados Unidos y Caribe.

Entre los años 1999 y 2000 BAC y Credomatic se aliaron para poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de nuestra visión regional.

En el año 1999 se tomó la decisión de estandarizar sistemas y procedimientos en las operaciones regionales, tanto en las de tarjetas como en las de banca. Antes de eso cada país operaba con bastante independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, procedimientos, organizaciones e incluso hasta en estrategia.

La estandarización de sistemas ha permitido reducir costos de desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regionalmente, estandarizar procesos y procedimientos certificados todos en la serie de Normas ISO 9001:2008 y de paso también permitió estandarizar la oferta de productos y servicios a nuestros clientes Centroamericanos. Esa estandarización también ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y por ende a la estandarización organizacional.

Para el año 2000 BAC Credomatic *Network* cuenta con bancos en los cinco países, con operaciones de tarjetas de crédito, puesto de bolsa, seguros, administradoras de fondos de pensión y otros servicios financieros. Todo esto apoyado por el BAC *International Bank* de Caimán, que operaba como un banco internacional , y el BAC Florida que es un banco estadounidense que operaba bajo las leyes de Estados Unidos.

Para el 2001, el enfoque de integración en Centroamérica, hizo que se crearan tres áreas de negocio para mejorar las facilidades financieras a los clientes, la primera es la banca personal, en segundo lugar, el comercio de afiliados, para atender necesidades de los comercios afiliados y en tercer lugar, a banca corporativa, atender todas las necesidades de productos de empresas. En cada país existen estas tres áreas estandarizadas, sus productos, procesos, estructuras y políticas.

En el año 2003, BAC Credomatic *Network* está en capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región de manera que los clientes en un país Centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios y con los mismos estándares de calidad en toda la Región Centroamericana. Una vez más esto marca la diferencia con respecto a los competidores regionales.

Este mismo año en el mes de Noviembre 2003, se unificaron seis mercados atendidos por una sola organización identificada por una imagen corporativa. El principal interés de esta iniciativa es poder atender a todos los clientes regionales como si estuvieran en su propio país; como si se hubieran eliminado las fronteras entre los países Centroamericanos, esto con el fin de facilitar el reconocimiento de los clientes, así como sus operaciones regionales y ampliar así la oferta de servicios financieros.

El impacto obtenido con el cambio de nombre e imagen es muy importante por cuanto su propósito es posicionar en nuestros clientes la imagen de unidad de BAC Credomatic *Network* en su participación en Centroamérica, USA y Panamá, esto se ha logrado y comprobado con los diversos estudios de satisfacción que se han hecho. Con este cambio, implícitamente se reafirma la solidez y confianza que se pueden obtener a través de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes. Otro valor agregado de la nueva identidad corporativa es el incremento del valor de las principales marcas del grupo en la región. Con todo esto, se podrá responder como la principal opción financiera de Centroamérica e incrementar el posicionamiento delante de los clientes de la organización que reconocen la calidad del servicio y productos que se ofrecen, pero que extrañan la presencia y la imagen asociada de la mejor red financiera de la región.

En el 2004 como parte del crecimiento de la organización, se inician operaciones en México ofreciendo servicios en la emisión de tarjetas de crédito.

En el año 2005, BAC Credomatic *Network* llega a un acuerdo por medio del cual GE *Capital*, a través de una subsidiaria, adquiere el 49,99% del capital de una *holding* de BAC *International Bank*. Esta nueva alianza permitirá a ambas partes, GE *Consumer*

Finance y BAC Credomatic, ofrecer productos más sofisticados al creciente mercado de Servicios Financieros en la región. La experiencia global de GE *ConsumerFinance* y la posición de liderazgo de BAC Credomatic en la región le permitió acelerar las oportunidades de mejora a ambos en este mercado emergente que es estratégicamente importante. Como lo ha hecho a través de toda su historia, BAC Credomatic *Network* siempre ha buscado todas las formas posibles de facilitar con excelencia los productos y servicios financieros a sus clientes, quienes son su razón de ser.

A partir del 2006, como consecuencia de la integración de BAC Credomatic con GE Capital, se inicia la incorporación paulatina al SGC de los enfoques *Lean* y *Six Sigma* con herramientas para la mejora de procesos, con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción de sus clientes, dando mayor valor agregado a los procesos que dan origen a los productos y servicios ofrecidos, la mejora continua, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Como parte de este proceso de adquisición de GE *Capital*, que se inició en el año 2005, es que a partir de Junio del 2009 esta empresa compra el 24,01% de las acciones de BAC Credomatic *Network*, llegando así a ser socio mayoritario de la Corporación con un 75% de participación.

Como parte de este proceso, en diciembre del 2006 la Junta Directiva regional aprobó una política Corporativa de Responsabilidad Social Corporativa RSC, que define la forma como la Red Financiera entiende y aplica esta nueva forma de hacer negocios. Dicha política menciona lo siguiente: «Nos comprometemos a contribuir al desarrollo sostenible, mediante proyectos que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y las sociedades donde operamos».

Entre los objetivos de esta nueva forma de hacer negocios están los siguientes:

- Promover la movilidad social entre nuestros clientes por medio de productos y servicios que fortalezcan sus negocios y aumenten sus activos.
- Atraer nuevos clientes mediante la oferta de productos y servicios a poblaciones y grupos que no han sido nuestros clientes tradicionales.
- Aumentar el capital social, el nivel de fidelidad de nuestros clientes y la confianza de nuestros grupos de interés y comunidades donde operamos, a través del ejercicio activo de la ciudadanía corporativa y de la rendición de cuentas.
- Disminuir el impacto ambiental de nuestras operaciones y el que generan nuestros clientes, empleados y proveedores.
- Contribuir al desarrollo regional, mediante más y mejores vinculaciones duraderas entre nuestras actividades comerciales y los ejes del desarrollo.

En 2010, Grupo Aval, el mayor conglomerado financiero de Colombia, se convierte en el nuevo dueño de BAC Credomatic ya que pagó un total de \$1.900 millones por la totalidad de sus acciones. Ese monto lo obtuvo la estadounidense *General Electric* (GE) –dueña del 75% de las acciones del conglomerado– y un grupo de accionistas minoritarios, que tenían el restante 25%.

A raíz de todos los cambios mencionados en el transcurso de los años es que la Red Financiera BAC Credomatic se ha convertido en una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por excelencia la innovación y la creatividad.

2.2. Estructura Organizacional

El banco BAC San José define su misión, visión y valores organizacionales tal cual se detallan a continuación. Adicionalmente, se adjunta el organigrama en función de las gerencias que conforman la estructura principal.

2.2.1. Misión, visión y valores organizacionales

La misión que se plantea el BAC dice a la letra:

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

La visión definida por la organización indica textualmente lo siguiente:

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

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

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

Los valores organizacionales definidos por el BAC San José se definen a continuación: Bajo el lema: "Nuestros Valores Respaldan los Suyos", se cuenta con una serie de valores corporativos para mejorar en forma constante la actitud de servicio:

- Mejoramiento Continuo: buscamos la excelencia en todo lo que somos y hacemos.
- Respeto a las Personas: garantizamos justicia y equidad a todos los clientes, internos y externos.
- Humildad y Espíritu de Servicio: necesitamos de estas cualidades para que nuestro trabajo sea cada vez mejor.
- Disciplina: es un factor primordial en el cumplimiento de nuestros objetivos.

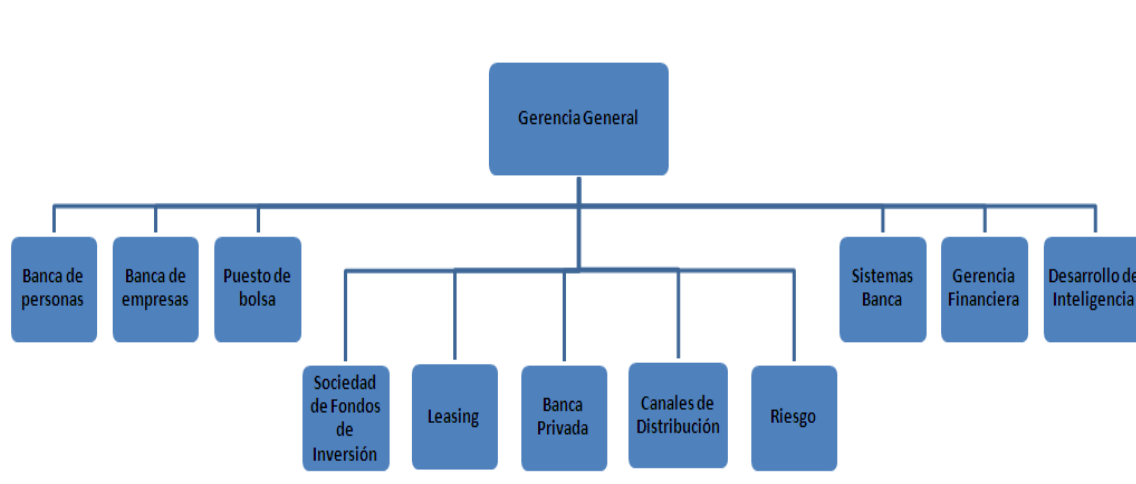
- Integridad: debemos mantener nuestra integridad en todos nuestros actos.
- Confiabilidad: debemos generar confianza y certeza en todo momento.
- Flexibilidad e Innovación: es la capacidad de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

2.2.2. Organigrama

A continuación, se muestra la estructura organizacional del Banco en función de las Gerencias que se manejan. Existen además otras Gerencias adicionales que no se muestran en el organigrama debido a que estas son corporativas, como corporativo se entiende que pertenecen al Grupo Financiero BAC Credomatic y no únicamente al Banco BAC San José como tal.

Las Gerencias corporativas son: Gerencia de TI, Gerencia de Cumplimiento, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Seguros, Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, Gerencia de Calidad, Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Contabilidad Corporativa.

Diagrama # 1
Organigrama del BAC



Fuente: Gerencia de Canales de Distribución. Banco BAC San José.

2.3. Descripción de productos que brinda el BAC San José (Costa Rica) en función del modelo propuesto

El siguiente apartado es una descripción detallada de los productos que brinda el banco BAC San José delimitado a las variables del modelo de rentabilidad individual de clientes presentado en el trabajo de investigación.

2.3.1. Cuentas Bancarias

BAC San José Costa Rica cuenta con diversas cuentas personales. Entre ellas se encuentran: BAC ahorro planillas, BAC ahorro, BAC ahorro *premium* y cuenta corriente personal. Todas las cuentas antes mencionadas se pueden aperturar en ambas monedas dólares (\$ USD) y colones.

Por otro lado, se cuenta con cuentas infantiles y juveniles. Opciones para los menores de edad. También se cuenta con cuentas especiales como BAC Objetivos y la cuenta Ahorre el vuelto, ambas creadas con el fin de fomentar el ahorro a los clientes.

El detalle de cada cuenta se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla #2
Cuentas bancarias clientes físicos
BAC San José

Características y condiciones de las cuentas

Nombre del producto	Moneda	Saldo mínimo o diario	Cargo por Saldo Mínimo*	Otros cargos
Débito Planillas	Colones	NA	NA	NA
Débito Planillas	Dólares \$	NA	NA	NA

Continuación				
BAC Ahorros	Colones	25.000	2.500	<p>a) Cargo por retiros en cajeros automáticos: 100 a partir del retiro 13 en un mismo mes.</p> <p>b) Cargos por retiros inferiores a 100.000 en cajas: 500 a partir del tercer retiro en un mismo mes.</p>
BAC Ahorros	Dólares \$	\$50	\$5	<p>a) Cargo por retiros en cajeros automáticos: \$0.10 a partir del retiro 13 en un mismo mes.</p> <p>b) Cargos por retiros inferiores a \$200 en cajas: \$1 a partir del tercer retiro en un mismo mes.</p>
BAC Ahorros Premium	Colones	500.000	5.000	<p>a) Cargo por retiros en cajeros automáticos: 100 a partir del retiro 13 en un mismo mes.</p> <p>b) Cargos por retiros inferiores a 100.000 en cajas: 500 a partir del tercer retiro en un mismo mes.</p>
BAC Ahorros Premium	Dólares \$	\$1.000	\$10	<p>a) Cargo por retiros en cajeros automáticos: \$0.10 a partir del retiro 13 en un mismo mes.</p> <p>b) Cargos por retiros inferiores a \$200 en cajas: \$1 a partir del tercer retiro en un mismo mes.</p>

Continuación

Giro Mínimo de cheques: 10

Cuenta Corriente Personal	Colones	75.000	3.000	<input type="checkbox"/> Cargo por cheque adicional: 500 <input type="checkbox"/> Devolución de cheques: 1.000 <input type="checkbox"/> Rechazo de cheques: 5.000 <input type="checkbox"/> Solicitud de no pago: 3.000 <input type="checkbox"/> Como chequera: 5.000
Cuenta Corriente Personal	Dólares	\$250	\$10	<input type="checkbox"/> Giro Mínimo de cheques: 10 <input type="checkbox"/> Cargo por cheque adicional: \$1 <input type="checkbox"/> Devolución de cheques: \$3 <input type="checkbox"/> Rechazo de cheques: \$15 <input type="checkbox"/> Solicitud de no pago: \$10 <input type="checkbox"/> Costo chequera: \$10

* Si la suma de sus saldos diarios en todas sus cuentas BAC es mayor a US\$ 5.000 ó su equivalente en colones, todas sus cuentas se eximirán de este cargo.

Fuente: Gerencia de Banca de Personas, BAC San José.

2.3.2. Crédito Hipotecario

El Glosario de Términos publicado en la página oficial de la Superintendencia General de Entidades Financieras indica a la letra lo siguiente:

“Se otorga para la adquisición, construcción en lote propio, ampliación, mejora o reparación de vivienda personal, al usuario final del inmueble o su núcleo familiar, esto último cuando se haga constar el usufructo sobre el bien inmueble a favor del deudor. También se incluye dentro de esta categoría el financiamiento de lote destinado a proporcionar solución habitacional, el financiamiento de lote y construcción, la reposición de vivienda y la cancelación de gravámenes de vivienda personal al usuario final del inmueble. Además, se trata de créditos en que la garantía es la misma vivienda o lote, constituida mediante hipoteca, cédulas hipotecarias o un fideicomiso de garantía”.

En relación con el usuario final del inmueble, se aceptarán personas jurídicas; siempre y cuando los dueños del 100% del capital social de la sociedad habiten la propiedad y exista coincidencia entre propietario y deudor, es decir, el inmueble debe estar inscrito a nombre de la persona jurídica y ésta debe al mismo tiempo ser la deudora de la obligación.”

En la misma línea de esta definición, el banco BAC San José otorga a los clientes físicos la opción de crédito hipotecario para compra de casa terminada, construcción de lote propio o inclusive la opción de hipotecar casa propia con el fin de remodelación u ampliación, cancelación de hipoteca con otra institución financiera, cancelación de otras deudas, nuevos proyectos de inversión, capital de trabajo, estudios, etc.

Para este tipo de crédito el banco presta hasta \$400.000 o su equivalente en colones al tipo de cambio vigente en el momento.

2.3.3. Crédito Prendario

Mediante la modalidad de crédito prendario el BAC San José, brinda financiamiento para compra de vehículo nuevo o usado a clientes físicos. Según la definición de crédito descrita en el Glosario de Términos publicado en la página oficial de la Superintendencia General de Entidades Financieras, este se describe como sigue:

“Toda operación formalizada por un intermediario financiero, cualquiera que sea la modalidad como se instrumente o documento, mediante la cual y bajo la asunción de un riesgo, dicho intermediario provea fondos o facilidades crediticias en forma directa, o garantice frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente”.

En este caso la garantía es el vehículo.

2.3.4. Crédito Línea 15

El crédito línea 15 es un tipo de crédito de consumo cuya garantía es hipotecaria. El crédito de consumo es aquel en donde el cliente utiliza los fondos que le ha otorgado la institución financiera para la compra de bienes o servicios de consumo. Por ejemplo: arreglo de vivienda, vacaciones, estudios, gastos médicos etc. Existen varias diferencias entre este tipo de crédito (línea 15) y el crédito hipotecario, sin embargo, la más relevante es el monto máximo a prestar, el cual es de \$100.000.

2.3.5. Crédito compra de lote

Este tipo de crédito aplica cuando el cliente desea la compra de terreno para construcción de casa de habitación. La garantía será en este caso hipotecaria en primer grado o constitución de fideicomiso. Se otorga un máximo de \$200.000

2.3.6. Crédito PYME

En el banco BAC San José existen diversas modalidades de crédito PYME. Sin embargo, en las sucursales bancarias se coloca a título personal la modalidad de crédito autocred. Por lo que, para efectos del presente modelo aplicado a las sucursales bancarias, únicamente describiremos dicho crédito.

El autocred es aquella línea de crédito respaldada con la facturación o ventas procesadas por medio de Credomatic. El cliente debe tener mínimo 2 años de ser afiliado a Credomatic y la garantía en este caso de fiduciaria. Son líneas de \$40.000 hasta \$5.000.000. El plazo es corto (12 meses) y el principal beneficio es que el pago de la cuota funciona por medio de la retención de la facturación de ventas con tarjeta de crédito procesadas por Credomatic

2.3.7. Crédito Personal

Se define como crédito personal aquel financiamiento en donde la garantía es un certificado de inversión. Según la información contenida en documentos internos del BAC San José, se indica a la letra que se debe entender como crédito personal puro, aquellas operaciones en las que todas las características del préstamo son iguales a las

del certificado (inicio, vencimiento, periodicidad, monto, entre otros) la única diferencia es que la tasa del préstamo es mayor a la del certificado.

2.3.8. Tarjeta de Crédito

La base de datos interna del BAC San José define a la letra las tarjetas de crédito:

“Una tarjeta de crédito es un instrumento financiero a través del cual una institución bancaria, como emisor de la tarjeta, concede a sus clientes mediante la suscripción de un contrato de adhesión una línea de crédito del cual se puede disponer continuamente (hacer compras o disponer de efectivo) siempre cuando no sobrepase la cantidad autorizada por el emisor”.

2.3.9. Certificado de Inversión

Según la base de datos interna del BAC San José, la organización define los certificados de inversión como inversiones a plazo fijo que brindan un rendimiento definido, de acuerdo con una tasa de interés y un plazo. Ambas condiciones son pactadas entre el cliente y el banco el día de la emisión.

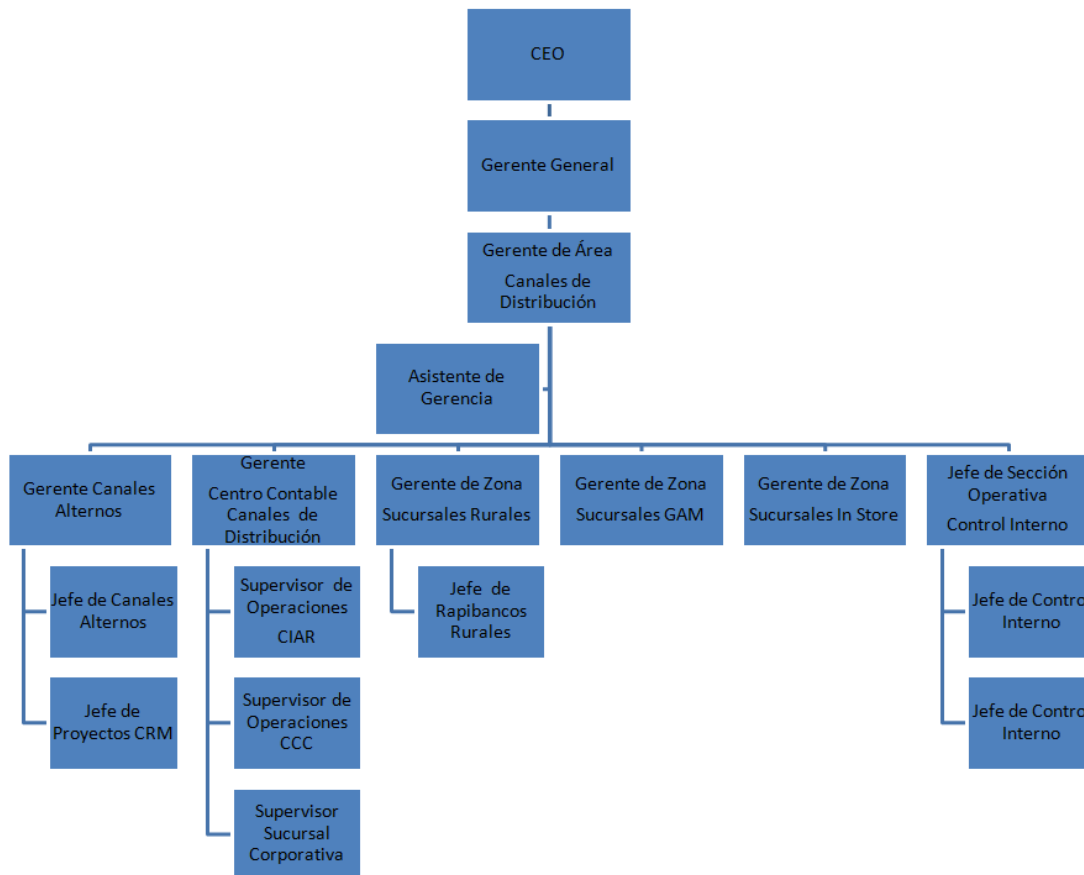
2.4. Gerencia de Canales de Distribución

En este apartado, se describe la estructura de la Gerencia de Canales de Distribución con el fin de dar a entender quienes serán los departamentos y colaboradores que utilizarán el modelo de rentabilidad individual de clientes dentro de la organización.

2.4.1. Estructura de la gerencia

La Gerencia de Canales posee distintas jefaturas en función de las necesidades de trabajo de las sucursales y demás personal *back office*. Se definió el organigrama de la Gerencia de Canales de Distribución de la siguiente forma:

Diagrama # 2
Organigrama de la Gerencia de Canales de Distribución



Fuente: Departamento de Talento Humano, Gerencia de Canales de Distribución.

2.5. Referente a las sucursales bancarias del banco BAC San José

El siguiente apartado corresponde a la descripción de la estructura y el funcionamiento de una sucursal bancaria de la entidad en la cual se está realizando el presente trabajo de investigación.

El banco BAC San José, ubicado en Costa Rica, posee una amplia estructura que abarca diversas gerencias, jefaturas y departamentos. Por lo tanto, se considera importante detallar lo referente a las sucursales bancarias con el fin de ubicar al lector en el entorno en el cual se desarrollará el modelo de rentabilidad de clientes que será para uso de los Gerentes y Ejecutivos de Negocio de las sucursales bancarias.

2.5.1. Cantidad de sucursales y rapibancos

El BAC San José cuenta con 46 sucursales puntos de servicio. Entre estos 46 puntos de servicio encontramos lo que la organización llama sucursales bancarias y rapibancos. La diferencia entre una Sucursal y un rapibanco se basa en su estructura física: cantidad de personal y área de servicio. Así como también en la cantidad de productos y servicios que se brindan a los clientes. En este trabajo, cuando se mencione el término Sucursal, se abarcarán ambos tipos: Sucursal y Rapibanco.

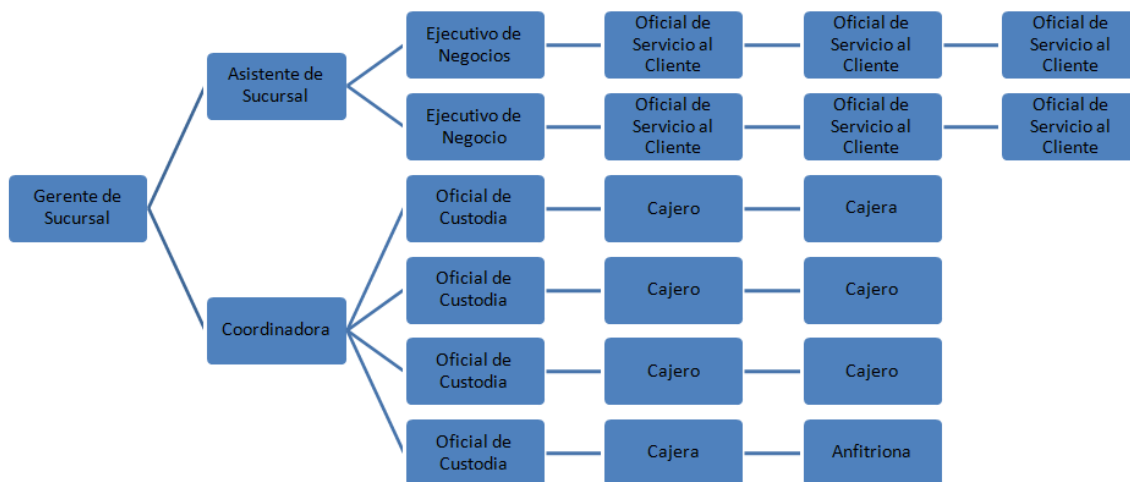
2.5.2. Estructura de las sucursales

Las sucursales se estructuran de acuerdo con su capacidad de servicio. Básicamente, existen tres tipos básicos de estructuras: las Sucursales de tamaño grande, ubicadas en su mayoría y por estrategia en la Gran Área Metropolitana (GAM), sucursales de mediano tamaño, ubicadas en su gran mayoría en zonas rurales y los rapibancos.

La estructura de una Sucursal de tamaño grande se distingue porque posee mucho más personal y una estructura física mayor. Tal como se detalla en el organigrama adjunto:

Diagrama #3

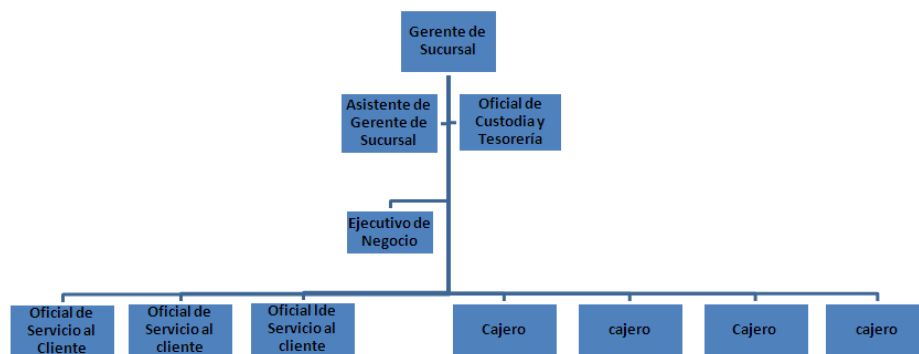
Organigrama de sucursal bancaria de estructura grande



Fuente: Gerencia de Canales de Distribución.

Las sucursales de tamaño mediano, ubicadas en su gran mayoría en la zona rural, son un poco más reducidas en personal y su capacidad e infraestructura son menores, tal como se detalla en el siguiente organigrama:

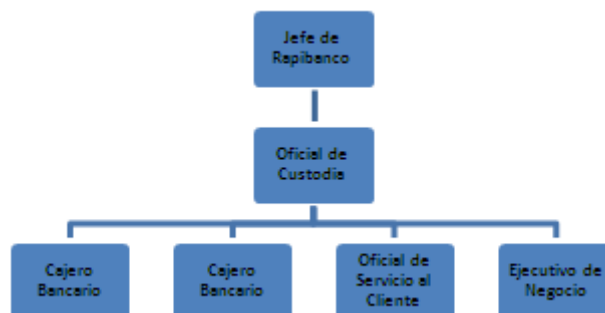
Diagrama #4
Organigrama de sucursal bancaria de estructura mediana



Fuente: Gerencia de Canales de Distribución.

Por su parte, los rapibancos fueron creados con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de dinero de los clientes, con estructuras un poco más pequeñas, tal como se detalla en el organigrama adjunto:

Diagrama #5
Organigrama de rapibanco



Fuente: Gerencia de Canales de Distribución.

A pesar de que la capacidad de cada una de estas distintas estructuras de sucursal es distinta, el enfoque de servicio es el mismo, es decir, en todas se puede apreciar la presencia del Jefe o Gerente, Asistente de Gerencia, Ejecutivo de Negocio, la figura del Custodio-Tesorero, los Cajeros y los Oficiales de Servicio al Cliente.

El objetivo principal del puesto de un Gerente de Sucursal se encuentra determinado por la organización como garantizar un eficiente funcionamiento de la sucursal, mediante el logro de objetivos en las áreas de: finanzas, clientes, procesos e innovación.

Dicho objetivo del puesto supone una serie de funciones y responsabilidades con respecto a temas de ventas y servicios, control interno, clima organizacional y desarrollo del personal a su cargo y, a la vez, el cuidado del sistema de gestión de calidad de la Sucursal.

Por su parte, el objetivo del puesto de un Ejecutivo de Negocio, según la entidad bancaria, se describe como la colocación de productos y servicios a través de la asesoría financiera y realización de gestiones solicitadas por los clientes, con un servicio de calidad. Para cumplir con dicho objetivo, el Ejecutivo de Negocio posee funciones y responsabilidades tales como la venta cruzada de productos y servicios de la corporación, así como su control; utilizar las metodologías impuestas por la organización para la venta de productos y servicios según corresponda, cumplir con los requisitos de los entes reguladores, alcanzar las metas de saldos y créditos de la Sucursal a la cual pertenece, atender a los clientes especiales de la Sucursal, brindar información correcta y oportuna de los productos y servicios, así como alternativas de solución a los clientes, proporcionar un trato personalizado a los clientes, el cual incluye el tratamiento cortés, respetuoso y con empatía, dar seguimiento a trámites realizados, cumplir con las normas de cortesía básicas y cualquier otra función a fin con el puesto.

CAPÍTULO III: Modelo actual de medición de rentabilidad individual de clientes físicos en el BAC San José y entidades análogas

3.1. Descripción del método actual utilizado para la medición de la rentabilidad individual de clientes

En las sucursales bancarias del BAC San José, el Gerente y Ejecutivo de Negocio pueden conocer la rentabilidad de un cliente de manera automatizada mediante un sistema llamado AS/400.

Esta rentabilidad la brinda el sistema para clientes físicos o jurídicos. Otro aspecto importante es que se determina anual o mensualmente pero el sistema únicamente lo determina en el mes actual o desde hace un año para atrás a partir del mes actual. Es decir, no permite determinar las rentabilidades pasadas o futuras ni establecer rentabilidades en función de los productos que se le pueden brindar al cliente mediante un ofrecimiento integral.

El criterio con el que se determina la rentabilidad en el método actual, al igual que en el método propuesto, es el margen financiero, sin embargo, es imposible actualmente poder realizar proyecciones en función de este método que aporten positivamente en el servicio y guía efectiva de colocación de productos.

El Gerente de Sucursal y el Ejecutivo de Negocios deben contar con los permisos y accesos necesarios para ingresar al sistema AS/400 y de esta manera, mediante el proceso establecido, llegan a la pantalla que les indica la rentabilidad del cliente. Los permisos y accesos para ingresar a este tipo de información en el sistema se otorgan de acuerdo con el perfil del puesto de cada colaborador de la organización. De esta manera, al estar el Gerente de la Sucursal y el Ejecutivo de Negocio directamente relacionados con el cliente, la organización les otorga los permisos necesarios para ingresar al sistema.

La información contenida en el sistema no es manipulable ni apelable. Es extraída de una base de datos que mediante una serie de variables que determina un resultado de manera automatizada, esto imposibilita efectuar proyecciones en cuanto a las futuras rentabilidades de los clientes, tampoco permite conocer la rentabilidad de cada producto que maneja el cliente. Actualmente, la rentabilidad de un cliente no es determinante en las sucursales para tomar decisiones en cuanto al producto adecuado para ofrecer al cliente, realizar proyecciones de incremento de rentabilidad o inclusive clasificar el servicio que se les brinda con prioridades respecto de su rentabilidad.

3.1.1. Descripción del sistema utilizado

El sistema de donde se obtiene el actual monto de rentabilidad de los clientes se llama AS/400. La compañía SYBASE, una empresa de SAP, en su página oficial brinda toda la información pertinente a este sistema (<http://www.sybase.com>). Por lo que define el sistema AS/400 a la letra, como sigue:

“El AS/400 es un sistema integrado muy complejo que incluye hardware, software, seguridad, una base de datos y otros componentes. El AS/400 avanzada arquitectura es única, ya que es muy adaptable y puede incorporar fácilmente nuevas tecnologías. Esto es importante en el mercado de rápido cambio de equipo de hoy. El AS/400 se diseña para separar el software y el hardware de modo que los cambios en uno tienen poco efecto en el otro. Esto se logra a través de la interfaz de la máquina (MI), que es una interfaz de programación de software entre la aplicación, el sistema operativo y hardware. La MI es una completa interfaz de programación (API) que todas las aplicaciones deben utilizar con el fin de llegar a la del hardware. Así es como el AS/400 alcanza la independencia de software”.

El AS/400 forma parte de un grupo de soluciones englobadas en el software que ayudan a las empresas a mejorar las relaciones con sus clientes, a colaborar con sus socios y a crear eficiencias en su cartera de suministro y operativa del negocio.

Técnicamente, la empresa SYBASE en su página oficial indica que el sistema AS/400 funciona mediante un sistema operativo llamado OS/400 que reside por encima de la MI lo que le permite mantener la independencia del hardware. Por otro lado, indica que El AS/400 contiene un sistema de archivos integrado. Esto significa que las aplicaciones escritas en otros sistemas de archivos, PC, Unix, entre otros, pueden acceder a datos almacenados en el AS/400, de esta manera se puede interpretar todo tipo de información de clientes en la organización ya que transforma los datos operacionales en los datos informativos. Esto definido en la página oficial de la empresa SYBASE quien brinda toda la información pertinente a este concepto (<http://www.sybase.com>).

3.1.2. Descripción de las variables del método

Una vez descrito el sistema mediante el cual se determina actualmente la rentabilidad individual de los clientes en la organización, se procederá a describir las variables que componen la pantalla que indica la rentabilidad de los clientes de manera individual en dicho sistema.

Para efectos de confidencialidad de la información se procederá a describir las variables con el objetivo de diferenciar la actual metodología y sus variables del modelo propuesto en el presente trabajo de graduación.

Como se mencionaba, la rentabilidad se determina mediante el método actual del sistema AS/400 en dólares o en colones de forma anual o mensual. Sin embargo, siempre en el mes presente y a un año atrás del mes presente. No se puede visualizar la rentabilidad anterior a este periodo o efectuar proyecciones de la rentabilidad futura del cliente. Esta es la principal diferencia con respecto al modelo propuesto.

En el sistema AS/400 se brinda la rentabilidad de manera automatizada. El modelo actual, al igual que el modelo propuesto, se encuentra basado en el margen financiero. De esta forma se describen a continuación las variables:

Tabla # 3
BAC San José

Metodología de cálculo de la rentabilidad de clientes según sistema actual

	Saldos promedios	Tasa (I)	Precio TRF (R)	Margen
	1	2	3	4
+ Inversiones a Plazo				
+ Préstamos Comerciales				
+ Contingencias				
+ Sobregiros				
+ Préstamos Personales				
+ Préstamos Hipotecarios				
+ Inversiones (24 horas)				
TOTAL ACTIVOS	(\$)	(1*I)	(1*R)	
+ Depósitos Vista				
+ Depósitos Vista/Intereses				
+ Inversiones a Plazo				
+ Certificados a Término				
+ Inversiones (24 horas)				
TOTAL PASIVOS	(\$)	(1*I)	(1*R)	
CONTRIBUCIÓN TOTAL				(\$)
-Reserva				
Margen Neto				(\$)

Fuente: Base de datos. Banco BAC San José.

El sistema clasifica los productos del cliente en cartera activa y cartera pasiva. Muestra los saldos promedio que ha manejado el cliente ya sea en el mes actual o desde hace un año a partir del mes consultado (depende de si se está consultado la rentabilidad mensual o anual).

A su vez, muestra el interés pagado al cliente por cada uno de los productos y el precio de transferencia o tasa de rendimiento captado para cada producto con el fin de determinar un margen de ganancia.

Activos: dentro de esta clasificación encontramos las inversiones a plazo, préstamos comerciales, contingencias, sobregiros, préstamos personales y préstamos hipotecarios. Estos se describen a continuación a la letra según lo indica la página oficial de la Superintendencia General de Entidades Financieras en su glosario publicado de términos y condiciones:

- Inversiones temporales: Comprende las inversiones en títulos valores emitidos por entidades financieras y los depósitos que se efectúen en ellas, constituidos a plazos no mayores a 180 días, así como aquellos a plazos mayores realizados con la intención, dadas las políticas y procedimientos de la entidad, de mantenerlos por un período menor a 180 días, los cuales pueden ser convertidos fácilmente en efectivo en el corto plazo y han sido adquiridas por la entidad con la finalidad de obtener una adecuada rentabilidad a sus excedentes temporales de liquidez.
- Préstamos comerciales: Modalidad de crédito otorgada a título comercial.
- Contingencias: Tal como lo indica el glosario de términos de la SUGEF las contingencias corresponden a aquellas cuentas en las que se registran las operaciones por las cuales la entidad ha asumido riesgos crediticios que, dependiendo de hechos futuros, pueden convertirse en créditos directos y generarle obligaciones frente a terceros.
- Sobregiros: Es un crédito a corto plazo que le permite al cliente disponer de fondos en su cuenta por el monto aprobado una vez que esta no posea lo suficiente para satisfacer las necesidades financieras.
- Préstamos personales: Comúnmente llamados créditos de consumo, generalmente son por montos pequeños y para satisfacer las necesidades de consumo; por ejemplo: gastos médicos, vacaciones, menaje de vivienda, etc.
- Préstamos hipotecarios: Tal como se explicó en el capítulo II son créditos cuya garantía es hipotecaria, en este caso el bien a responder es la vivienda.

Pasivos: dentro de esta clasificación se detallan depósitos vista, depósitos Vista/Intereses, inversiones a plazo y certificados a término. Estas partidas se refieren a las cuentas que posea el cliente, en las cuales maneje sus saldos a la vista y a la vez los certificados a plazo que el cliente posea, explicados en el capítulo II.

Reserva: esta cuenta se crea a partir del encaje mínimo legal, el cual según la SUGEF, en el catálogo de términos publicado en su página oficial, indica que está constituido por una reserva proporcional al monto total de sus depósitos y captaciones que las

instituciones financieras supervisadas, deben mantener en el Banco Central en forma de depósito en cuenta corriente.

3.1.3. Practicidad actual del método en las Sucursales Bancarias del BAC San José

Es indudable que el método actual de identificación de la rentabilidad de los clientes utilizado en las sucursales brinda la información presente de la rentabilidad individual del cliente de forma mensual o anual. Sin embargo, se requiere de una herramienta práctica, más dinámica que permita realizar proyecciones de la rentabilidad individual del cliente físico en función de los productos financieros que posee el cliente y de los que eventualmente podría utilizar

El método actual posee una base de información estática e inflexible basada en el margen financiero el cual, mediante una plataforma de AS/400 configurada, genera un valor para un cliente determinado.

3.1.4. Objetivo y principales funciones del Gerente de Sucursal

Como ya se ha descrito en el presente capítulo II sección 2.5.2 el Gerente de Sucursal posee funciones y responsabilidades en diversas áreas tales como: ventas y servicio, control interno, clima organizacional y desarrollo del personal a su cargo, innovación y cualquier otra función determinada para hacer cumplir los valores de la organización.

Entre sus responsabilidades de venta y servicio el Gerente de Sucursal debe alcanzar las metas establecidas, brindar capacitación a sus colaboradores, debe dar un seguimiento de la colocación de productos y servicios de acuerdo con las metas establecidas, debe velar por el cumplimiento de medidas relacionadas con el servicio, debe dar un adecuado manejo a casos especiales de clientes y tratar con cortesía, respeto y empatía a los colaboradores y clientes.

El método actual de rentabilidad de clientes le brinda al Gerente de Sucursal un dato que puede consultar opcionalmente. Sin embargo, no es una herramienta que él utilice previo a las visitas de sus clientes o que consulte como guía para clasificar el trato que les

ofrece. Más que esto, el Gerente cumple con sus funciones de venta y servicio en función de los saldos que posea un cliente en las cuentas y en los productos que maneja. En todo caso, la rentabilidad total no es tomada en cuenta. Recordemos que no siempre un cliente que posea saldos grandes en sus cuentas es un cliente rentable, puede que el costo de mantenerlo sea muy alto.

3.1.5. Objetivo y funciones principales de los Ejecutivos de Negocio de las sucursales bancarias del BAC San José

Actualmente, el ejecutivo de las sucursales es responsable de realizar venta cruzada de productos y servicios de la corporación, llevar el control de dichas ventas cruzadas, alcanzar las metas de venta establecidas, atender a clientes especiales de la sucursal, brindar alternativas de solución a los clientes, entre otras funciones.

Dichas funciones se logran por medio de diversas plataformas de información que le brindan al Ejecutivo de Negocio una guía para trabajar. Sin embargo, en el presente, el ejecutivo clasifica a los clientes especiales en función de los saldos que dicho cliente posea en sus cuentas o de otros productos que posea con la organización. La rentabilidad la puede consultar mediante el sistema AS/400 en el mes actual; este sistema posiblemente le brinde la información en ese momento, sin embargo, es poco probable que le proporcione una herramienta de proyección de colocación de productos para ese cliente o que le muestre rentabilidades pasadas y futuras con las que él sería capaz de determinar si el cliente, con los productos actuales, está siendo rentable para la organización.

3.2. Análisis de la competencia en función del método de medición de rentabilidad individual de clientes aplicado a otras entidades análogas

Es de vital importancia tomar en cuenta la información de otras entidades análogas en cuanto a su método de determinación de la rentabilidad individual de los clientes en sus sucursales bancarias. Para esto se tomó en cuenta a dos entidades bancarias análogas que poseen sucursales bancarias en el territorio nacional.

3.2.1. Método de medición de la rentabilidad individual de los clientes en las sucursales bancarias del banco Cathay ubicadas en Costa Rica

En primer lugar es importante ubicar al lector en las generalidades del banco Cathay ubicado en Costa Rica. La página oficial de la entidad (www.bancocathay.com) relata que dicho banco inició operaciones como banco privado en marzo de 1998 según autorización de la SUGEF en su oficio N° 1057-98 del 4 de marzo de 1998.

Como en toda entidad que pertenece al Sistema Bancario Nacional, las operaciones del banco Cathay se encuentran sujetas a lo que dicta la Ley Orgánica del Banco Central y los reglamentos emitidos por dicha entidad. Es decir, el Banco Central de Costa Rica en conjunto con la Superintendencia General de Entidades Financieras son las entidades encargadas de la fiscalización y supervisión de las actividades del banco Cathay.

Este banco ofrece a sus clientes productos y servicios de banca personal y empresarial. Como servicios principales se encuentran el otorgamiento de líneas de crédito a corto, mediano y largo plazo a los distintos sectores de la economía nacional, la captación de recursos del público mediante la emisión de certificados de depósito a plazo e instrumentos de inversión a la vista en colones y dólares, servicio de cuenta corriente, cuentas fénix, tarjetas de crédito y débito, emisión de garantías de participación y cumplimiento, descuento de facturas, cobro de servicios públicos, pago de impuestos, servicios SINPE, operaciones de comercio internacional tales como cartas de crédito de importación y exportación, cobranzas, transferencias, órdenes de pago, corresponsalías, compra-venta de divisas, entre otro..

Por otro lado, es importante destacar que el banco posee 5 sucursales a lo largo del territorio nacional. Tres de ellas ubicadas en San José, una en la provincia de Puntarenas y una en la provincia de Alajuela.

En las sucursales del banco Cathay, actualmente no existe un método establecido de medición de la rentabilidad individual de los clientes. Su metodología de clasificación, atención y evaluación de los clientes no se encuentra determinada por su rentabilidad. A

la vez, la forma en que se da el servicio diferenciado tampoco está determinada por la rentabilidad de los clientes.

En primer lugar, es responsabilidad del Gerente de Sucursal velar por que se cumpla con las metas de venta establecidas por la organización. De esta forma, el Gerente de Sucursal evalúa de manera individual al cliente en función de la cantidad de productos bancarios que posea y también lo valora de acuerdo con los saldos que posea en cada uno de estos productos. Es decir, se evalúa al cliente en función de la cantidad de productos y de los saldos actuales que posea en cada producto que posee.

El servicio diferenciado que se le da a un cliente estará determinado por la cantidad de productos que un cliente posea (cuanto más productos mejor), y por los saldos (actuales) que el cliente posea en los productos que maneja con la organización. Dicha evaluación se da de forma combinada o excluyente de un criterio a otro.

Una vez identificados los clientes que poseen gran cantidad de productos con saldos altos en ellos, el Gerente de Sucursal procede a evaluar potenciales productos para ofrecerles y dar un seguimiento a sus saldos.

Con respecto a la utilización de algún sistema automatizado, en el caso de la sucursal consultada, ubicada en una provincia rural, se indica que, en comparación con otras sucursales de entidades análogas ubicadas en la misma zona, la sucursal de banco Cathay posee una cartera de tamaño lo suficientemente reducida como para permitir la estandarización de la oferta de productos y servicios que se les brinda a los clientes, esto también les permite conocer al cliente en profundidad y poder determinar ellos mismos el movimiento y seguimiento de los saldos y la cantidad de productos que posee, sin necesidad de utilizar un sistema automatizado. Por otro lado, los nuevos lineamientos de la SUGEF y la Ley 8204, les permite conocer la capacidad del cliente en función de la información financiera que aportan y detectar qué tipo de producto se adecua a sus necesidades.

Cada Gerente de Sucursal del banco Cathay da un seguimiento general en función del alcance de metas establecidas en productos de cartera pasiva y cartera activa para cada sucursal. De esta forma, se evalúa el trabajo y labor de la sucursal en el cumplimiento de metas de saldos, créditos y cualquier otra meta establecida por la organización. Sin embargo, tanto para el servicio diario como para la evaluación del cliente de su cartera no se toma en cuenta su rentabilidad.

3.2.2. Método de medición de la rentabilidad individual de los clientes en las sucursales bancarias del banco HSBC ubicadas en Costa Rica

El Grupo HSBC fue fundado en Hong Kong hace 144 años. El *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation* miembro fundador logró dicha creación con la adquisición de muchos otros bancos y compañías de servicios financieros.

El grupo posee su casa matriz con sede en Londres. Este Grupo es una de las mayores entidades bancarias y servicios financieros en el mundo. Es una red internacional que comprende alrededor de 7.500 oficinas en 87 países y territorios en Europa, la región de Asia-Pacífico, América, Oriente Medio y África. En Costa Rica cuenta con 2 cajas auxiliares y posee 29 sucursales a lo largo de las 7 provincias. Esto indicado según su página web oficial ([https:// www.hsbc.com](https://www.hsbc.com))

En las sucursales del HSBC no se cuenta con un método actual de medición e identificación de rentabilidad de clientes. Es decir, la rentabilidad de los clientes no es determinada ni evaluada a la hora de clasificar al cliente, de darle seguimiento, servicio, atención o venta.

Actualmente, no existe un sistema automatizado como herramienta de trabajo. En su lugar, el Gerente de Sucursal posee un archivo interno de la organización en el cual puede determinar sus 10 mejores clientes en función de dos variables: la cantidad de productos que posee y los saldos que posee en cada uno de los productos.

Una vez identificados estos clientes, se realizan reuniones una vez por semana para establecer estrategias de captación de clientes nuevos, revisar el servicio y productos de los clientes actuales con el fin de mantener una buena relación con ellos que permita maximizar su lealtad hacia la organización. Por otro lado, se establecen cronogramas de visitas y se revisa su seguimiento.

Tanto el ejecutivo de negocio como el gerente de sucursal son evaluados en función del cumplimiento de sus metas establecidas de ventas, por lo que sus archivos internos se encuentran determinados de acuerdo con los montos de sus carteras y la cantidad de productos, tanto de cartera activa como pasiva.

En cuanto al servicio diferenciado que se le da a un cliente en la sucursal, este no se encuentra determinado por la rentabilidad de un cliente sino por la cantidad de productos y saldos en productos actuales que posea en la organización. Los clientes que cumplen con dichos requisitos son conocidos en la organización, se les dan privilegios de servicio en cajas, mostrador o cualquier otro servicio que satisfaga la necesidad financiera solicitada a la organización.

CAPÍTULO IV: Análisis los resultados de la investigación respecto al modelo actual de rentabilidad individual de clientes y al impacto potencial de un nuevo modelo

4.1. Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los Jefes de Zona

Los Jefes de Zona del BAC San José son los encargados de la supervisión de las sucursales ubicadas en todo el país. De tal manera que, su principal objetivo en el puesto es el de vigilar que se cumpla un funcionamiento eficiente de las sucursales a su cargo mediante el seguimiento del logro de objetivos de finanzas, clientes, procesos e innovación.

Por esta razón, la opinión de los dos Jefes de Zona entrevistados es de vital importancia en la investigación en cuanto a la eficacia del modelo actual de rentabilidad individual de clientes y el impacto potencial de un nuevo modelo.

Las entrevistas aplicadas a estos colaboradores indicaron que la estrategia actual de los Gerentes y Ejecutivos para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables está basada en el principio de la diferenciación. Este principio se pone en práctica en función de los archivos internos, los cuales les muestran los saldos actuales de sus clientes, principalmente en cuentas bancarias. La rentabilidad individual está determinada en un sistema que no es lo suficientemente flexible para ser utilizado en la estrategia de diferenciación que siguen los Gerentes y Ejecutivos de Negocio. Es decir, a ambos profesionales les son proporcionados archivos internos que determinan la cantidad de saldos que poseen los clientes en cada uno de los productos que manejan. En realidad, la estrategia de diferenciación en el servicio no está determinada por la rentabilidad del cliente, sino por la clasificación que posea el cliente en función de los saldos de los productos que maneja, principalmente cuentas bancarias. A los clientes que clasifican con los parámetros de saldos altos establecidos por la sucursal se les llama *parettos*.

Con respecto a las funciones principales que desempeñan el Gerente de Sucursal y el Ejecutivo de Negocio en la identificación de clientes rentables con el fin de establecer estrategias de crecimiento de la eficiencia en las sucursales bancarias, se anota que el Gerente de Sucursal tiene como función ser el *director de orquesta* de negocios; los clientes denominados paretos requieren el servicio del Gerente y el seguimiento de un ejecutivo. El ejecutivo tiene la responsabilidad de hacer el cambio en un cliente para que en lugar de dejar pérdida deje ganancia a la organización. El objetivo es que el Ejecutivo de Negocio brinde una oportuna y efectiva visita al cliente, para convertirlo en autosuficiente y el contacto sólo se dé en ocasiones cuando haya que ofrecerle nuevos negocios o cuando deba dársele mantenimiento a la relación.

Los principales problemas u obstáculos detectados para lograr eficazmente el cumplimiento de sus funciones, según los entrevistados, son el manejo de los sistemas actuales y el procesamiento de la información actual. El Ejecutivo de Negocio y el Gerente de Sucursal no poseen información oportuna acerca de la rentabilidad de un cliente que les permita prepararse eficientemente para una visita, proyectar el incremento de la rentabilidad de un cliente en función de los productos que pueda colocar o enfocar sus esfuerzos a los clientes que verdaderamente son rentables para la organización y su sucursal.

Un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes aplicado a las Sucursales Bancarias que permita, de forma flexible y manejable, identificar la rentabilidad individual de los clientes en función de los productos que posea, sería de mucho provecho para los administradores de las relaciones con los clientes, permitiría una mejor preparación para una visita a un cliente, es decir, saber qué ofrecer oportunamente y a la vez permitiría el enfoque de los recursos en aquellos clientes que ya son rentables y aquellos que son detractores de la utilidad de la empresa.

Tanto para el Gerente de Sucursal como para el Ejecutivo de Negocio, un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes que permita proyectar de manera flexible la rentabilidad de un cliente en función de los productos que maneja y a la vez permita

conocer el impacto de la colocación de nuevos productos sería un excelente insumo, debido a que les proporcionaría una herramienta de proyección que tome en cuenta varios escenarios de productos que se le pueden ofrecer al cliente.

Actualmente el manejo de la información es fundamental, por ello un modelo de rentabilidad flexible real es vital para mejorar los resultados de los clientes y por ello el impacto directo en las sucursales.

4.2. Presentación y análisis de las entrevistas aplicadas a los Gerentes de Sucursal.

Primeramente, se investigó acerca del conocimiento que poseían los Gerentes de Sucursal con respecto al actual modelo de medición de la rentabilidad individual de clientes. Los Gerentes de Sucursal confirman que actualmente se cuenta con un sistema interno llamado AS/400, con el cual, desde determinadas opciones se obtiene de forma estática (no manipulable) la rentabilidad del cliente. Digitando una letra se obtiene una pantalla donde se muestra la rentabilidad. Todos los Gerentes concuerdan con esta descripción.

Sin embargo, destacan que el principal problema al que se enfrenta un Gerente de Sucursal en la metodología actual de identificación de clientes rentables y de detección de aquellos que no lo son es que dicho modelo es muy limitado ya que únicamente brinda un dato de contribución, estático a un plazo definido por el mismo sistema, así como las salidas y entradas de efectivo. Una de las principales observaciones que se le hacen al actual modelo es que no indica la proyección en función de las estrategias que se pueden implementar para lograr que este cliente sea más rentable y no brinda un dato aproximado de cuánto podría aumentar la rentabilidad si se le colocan otros productos.

Los Gerentes de Sucursal concuerdan con las declaraciones generadas por los Jefes de Zona en que la estrategia actual de la sucursal para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables se encuentra basada en la diferenciación o servicio personalizado.

Sin embargo, el insumo para obtener esta clasificación de los clientes, llamados paretos, se encuentra actualmente determinado por un archivo interno que determina la cantidad de productos que posee un cliente y el monto de los saldos promedio que posee en cada uno de sus productos. Esto ocasiona que se corra el riesgo de ofrecer un trato especial a un cliente no rentable así como de no atender de forma preferente a uno que sí lo es.

Entre las recomendaciones que los Gerentes de Sucursal realizan al actual modelo de medición de la rentabilidad individual de clientes se indica que se necesita un modelo en el cual se puedan seleccionar los productos que poseen los clientes de manera que se pueda lograr un mejor filtro por nivel de rentabilidad. Es decir, se solicita analizar al cliente como un todo, de acuerdo con los productos que posee. Esto le permitiría al Gerente percibir más información en cuanto al insumo que le genera o que podría generarle a la sucursal si se le colocan productos adicionales, es decir, generar una estimación. Ellos básicamente solicitan una herramienta de la información del cliente más amigable y consolidada. Es decir, identificar o crear un sistema que permita de forma individual identificar la rentabilidad de los clientes de forma separada por producto y que de igual forma permita proyectar nuevas tendencias de colocación de acuerdo con el perfil y las necesidades de los clientes.

Con respecto a la viabilidad de la implementación de un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes en las sucursales, los Gerentes de Sucursal opinan que sería una muy buena manera de obtener información más exacta sobre la rentabilidad de los clientes de una manera más ágil y oportuna. Se indica que sería de mucha utilidad si se conoce, a diferencia del modelo actual, cómo funciona y qué rentabiliza, ya que se tiene muy claro que la función del Gerente de Sucursal en la atención de los clientes rentables y la rentabilización de los que no lo son es precisamente su identificación y seguimiento oportuno. Por otro lado, se revela que el ejecutivo también posee una tarea fundamental en la atención de los clientes rentables, por medio del servicio personalizado, el seguimiento y la creación de negocio. Sin embargo, él también necesita de un modelo asertivo que le permita una perspectiva amplia de los clientes en razón de aumentar las negociaciones y ofrecimientos de nuevos productos y servicios.

Mediante las proyecciones efectuadas con el nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes se permitiría, por una parte, canalizar a los clientes por la ruta rentable, así como mantener los esfuerzos y usarlos recursos en los clientes que generan más rentabilidad en el corto plazo; por otra parte, facultaría esfuerzos de largo plazo en aquellos clientes que muestran una tendencia a ser rentables.

4.3. Presentación y análisis de los cuestionarios aplicados a los Ejecutivos de Negocio de las Sucursales

Existen diversos problemas u obstáculos a los que se enfrenta un Ejecutivo de Negocio a la hora de identificar clientes rentables pertenecientes a su cartera. En primer lugar, no encuentran un modelo que les permita realizar el cálculo, de manera que la falta de información es su principal variable negativa. En segundo lugar, deben lidiar con la falta de un manejo sencillo de la obtención de la rentabilidad. Muchos Ejecutivos de Negocio, inclusive, desconocen de la existencia de una forma de medición de la rentabilidad individual de un cliente en sus sucursales.

Entre las modificaciones que se proponen al modelo actual, ellos indican que se necesita un modelo que sea sencillo de utilizar, que sea entendible, que les permita obtener el dato real de la rentabilidad del cliente de manera que puedan interpretarlo, estudiarlo y trabajar con él. Por otro lado, ellos marcan como de vital importancia entender los aspectos que influyen en la rentabilidad de un cliente, para que de esta manera, puedan estudiar cada caso, preparar mejor sus visitas y realizar proyecciones que les permitan rentabilizar efectivamente un cliente en función de los productos que le pueda colocar.

Los ejecutivos están conscientes del cumplimiento de sus metas. Llevan el control mensual de su trabajo mediante diversos archivos internos. Están capacitados en el uso de los archivos, por lo que un modelo en el cual deban de introducir valores para determinar un dato necesario no les sería difícil. De hecho, consideran como uno de los principales obstáculos para el cumplimiento de sus metas la falta de herramientas e

información. Seguido de la situación de mercado, el seguimiento de cartera y visitas asertivas a clientes.

Indican que un modelo que sea manipulable, que permita identificar la rentabilidad individual de los clientes en función de los productos que posea es una herramienta de trabajo favorable.

4.4. Análisis de las condiciones actuales de medición de la rentabilidad individual de clientes en las sucursales del BAC San José

Se cuenta con un método actual que permite identificar la rentabilidad individual de los clientes mediante un sistema llamado AS/400 y con los adecuados permisos con los que cuenta el gerente de sucursal y el ejecutivo de negocio.

Este método, se percibe como poco flexible ya que no permite ser manipulado, únicamente brinda el dato estático del mes actual o de hace un año para atrás a partir del mes actual en que se hace la consulta.

Entre las principales modificaciones que se reclaman al método actual están la poca manipulación, la dificultad para entenderlo, la falta de sencillez y la lenta interpretación. Por esta razón es que todos los colaboradores entrevistados apoyan la idea de la creación de un nuevo modelo de identificación de la rentabilidad individual de un cliente tanto de forma actual como futura. Que sea flexible, manipulable y que permita hacer proyecciones en cuanto al aumento de la rentabilidad de un cliente en función de los productos que se le logren colocar.

Los Gerentes de Sucursal y Ejecutivos de negocio poseen funciones y responsabilidades para brindar un servicio diferenciado. Sin embargo, la clasificación de los clientes en las sucursales para brindar este servicio no está determinada por la rentabilidad sino por un archivo de clientes clasificados de acuerdo con los saldos actuales que poseen en cada uno de los productos que manejan en la actualidad. A mayor saldo, mejor clasificación.

Se indica que dicho servicio diferenciado no está determinado por la rentabilidad del cliente, por lo que se corre el riesgo de de estar enfocando el esfuerzo y los recursos en un cliente no rentable, y se podría estar dejando de lado la atención preferente a uno que sí lo es.

CAPÍTULO V: Propuesta de un modelo de rentabilidad de clientes aplicado a sucursales bancarias del banco BAC San José (Costa Rica), análisis y recomendaciones

En el presente capítulo se retoma el análisis efectuado en los capítulos anteriores, especialmente en todo lo indicado en el IV y se expone de manera fundamentada la propuesta.

5.1. Justificación y establecimiento de la necesidad de la propuesta

Tras haber mostrado las bases teóricas, analizado la institución financiera de estudio y la problemática por resolver, en este último capítulo se pretende proponer un modelo de rentabilidad individual de clientes físicos idóneo. A la luz del análisis de las condiciones actuales de medición de la rentabilidad de clientes en el banco BAC San José, expuestas en la sección 4.4 del capítulo IV se confirma la necesidad que expresan los jefes de zona de forma conjunta, así como los gerentes de sucursal y ejecutivos de negocio de contar con un modelo de medición de rentabilidad más flexible, de fácil manipulación y que, a la vez, les permita efectuar estimaciones y proyecciones de incremento o decremento de la rentabilidad individual de los clientes de sus carteras respectivas.

Según los resultados de la investigación denotados en el capítulo IV en las secciones 4.1, 4.2 y 4.3, los jefes de zona, gerentes de sucursal y ejecutivos de negocio indicaron que la implementación del modelo de medición de rentabilidad individual propuesto podría generar varios beneficios para sus labores en la sucursales dado que aporta información relevante acerca de la rentabilidad individual de los clientes. Con él, serían capaces de efectuar estimaciones de crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad de un cliente en un periodo determinado. Por otro lado, al conocer la rentabilidad por producto que maneje el cliente, se podrían establecer estrategias de mejora en el ofrecimiento de productos más rentables y un enfoque más acertado en las visitas y conversaciones con el cliente que permitan un ofrecimiento integral y rentable de los productos.

Al estudiar con detenimiento el modelo actual que se utiliza en la organización según lo indicado en el capítulo III, en las secciones 3.1, 3.1.1 y 3.1.2 se mostró que este únicamente permite conocer la rentabilidad del cliente en el momento presente, ya que no guarda un histórico ni tampoco permite realizar proyecciones. Es un sistema automatizado que genera un dato actual estático por lo que el modelo propuesto viene a satisfacer la necesidad de flexibilizar la información con el fin de brindar un modelo flexible el cual contiene variables que se podrían utilizar para fines estratégicos de medición del crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad individual de un cliente físico.

5.2. Modelo de rentabilidad individual de clientes físicos propuesto

En esta sección se describe la mecánica del modelo de rentabilidad individual de clientes que se presenta al banco BAC San José. El modelo fue confeccionado en la herramienta *Microsoft Excell*, el objetivo es brindar un modelo flexible, que permita la intromisión de los datos adecuados de manera sencilla pero que a la vez genere la información necesaria de la rentabilidad de los clientes ya sea en un tiempo pasado, presente o futuro.

5.2.1. Sujeto de estudio

Tal como se detalló en la sección 2.5.2 del capítulo II y en la sección 3.1.5 del capítulo III, la actual estructura de las sucursales bancarias del banco BAC San José denota una distribución orientada a los negocios. Es por esta razón que se cuenta con ejecutivos de negocio que requieren cada vez más de herramientas adecuadas que les permitan enfocarse en un servicio eficiente y encaminado a la rentabilidad y no en los costos. Por otro lado, el gerente de sucursal y el jefe de zona dentro de su papel de guía, control y seguimiento deben establecer estrategias de crecimiento de la organización, las cuales seguirán sus colaboradores.

El modelo propuesto está confeccionado para medir la rentabilidad de clientes físicos de las sucursales bancarias del BAC San José en función de los productos que posean, es decir, el sujeto de estudio viene a definirse como el cliente físico que posee aunque sea un producto de los que ofrece la entidad y que este evidencie saldo. Dicho sujeto de

estudio se estableció, ya que los ejecutivos de negocio y las jefaturas deben tener conocimiento de la rentabilidad de los clientes de su cartera. Esto les permitirá desarrollar estrategias más focalizadas, enfocadas en el objetivo de la maximización de las utilidades además de que, les servirá para sentar las bases para que en épocas de intensa competencia y de márgenes reducidísimos, puedan tomar decisiones más acertadas con respecto a su supervivencia en la industria.

Tal como se detallaron en el capítulo III en la sección 2.3, los productos financieros ofrecidos por el BAC San José para clientes físicos, los cuales tomará en cuenta el modelo de rentabilidad propuesto, son los siguientes:

- Cuenta bancaria(o lo que para efectos del presente trabajo es lo mismo: saldo vista).
- Crédito Hipotecario.
- Crédito Prendario.
- Crédito Línea 15.
- Crédito Compra de Lote.
- Crédito PYME.
- Crédito Personal.
- Tarjeta de crédito.
- Certificado a plazo.

El modelo determinará la rentabilidad individual de los clientes físicos, por ende tomará en cuenta los productos físicos que el banco BAC San José les ofrece.

5.2.2.Descripción de las variables que componen el modelo de rentabilidad propuesto

El modelo de medición de la rentabilidad individual de clientes que se propone está compuesto por dos variables que se han conceptualizado de la siguiente manera:

- El ingreso por margen.
- Costo del cliente.

De esta manera, la rentabilidad individual del cliente físico de las sucursales va a estar determinado por el resultado de la diferencia entre el ingreso del margen por producto que posea el cliente y el costo que le genera a la sucursal atender y mantener el cliente. Se calculará de manera mensual y en función de los saldos de cada producto que posea el cliente.

5.2.2.1. Descripción de la variable ingreso por margen

La variable de ingreso por margen se define como el ingreso total que le genera el cliente a la sucursal bancaria en función de los productos que posee y se define según la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso por margen} = \Sigma(A * B)$$

Donde:

A = margen financiero por producto, es un porcentaje de margen financiero por producto individual mensual.

B = Saldo del producto, en US dólares que posea el producto individual en promedio durante el mes que se decida estudiar.

En la siguiente sección se detalla la manera en que se obtiene el porcentaje de margen de ingreso por producto individual mensual.

5.2.2.1.1. Margen financiero por producto individual mensual

Cada producto que posee un cliente físico proporciona un margen de ganancia para el banco. Este porcentaje de ganancia para el banco determinado para cada producto es lo que se denomina para efectos del presente trabajo *margen financiero por producto*. Se recuerda que una de las bases de la intermediación financiera es establecer un porcentaje o tasa sobre la cual el banco debe captar y porcentaje o tasa sobre la cual el banco debe pagar al cliente. La diferencia entre el porcentaje que el banco paga al cliente por ese producto y el porcentaje que el banco capta por él determina el porcentaje de *margen por ingreso por producto*.

El margen financiero por producto individual se respalda en la teoría del margen financiero, el cual es un indicador de eficiencia financiera determinado por la diferencia

entre las tasas activas y pasivas de los productos financieros, dada la naturaleza de la función de intermediación financiera de la empresa en estudio.

El margen financiero, como se menciona en el capítulo I, en la sección 1.4.2.1 se define como un indicador para determinar la eficiencia de los intermediarios financieros. Existen muchas maneras de calcularlo, sin embargo, en la entidad estudiada en el presente trabajo de investigación se determina el margen financiero de cada producto en función de la fórmula M6, según se detalla a continuación:

Tabla # 4
Base de cálculo de margen de intermediación financiera

Concepto	Instrumento	Observaciones
Diferencia entre tasa activa y tasa básica pasiva	Tasa activa - Tasa básica pasiva = Margen super reducido M6	Cuanto mas pequeña sea la diferencia entre las tasas la eficiencia es mayor

Fuente: elaboración propia acerca de la teoría del margen de intermediación financiera para cada producto.

Recordemos que, según la teoría desarrollada en el capítulo I sección 1.4.2.2.1, la tasa activa y la tasa pasiva, según la definen Delgado y López (2002)

“Tasa activa es el costo del dinero para el cliente, es el precio que determina la asignación de los recursos y por otro lado la tasa pasiva se define como el promedio ponderado de las tasas de interés brutas que rijan en los bancos comerciales del Sistema Bancario Nacional y en las empresas financieras no bancarias, para las operaciones pasivas en moneda nacional a seis meses plazo, y de las que reconozcan el Banco Central y el Ministerio de Hacienda por los títulos que coloquen en moneda nacional, a ese mismo plazo” (p.45).

De esta manera, para cada producto que posea el cliente físico, existe una tasa activa, la cual capta la entidad, y una tasa pasiva por cuya colocación la entidad paga. La diferencia del porcentaje asignado que la entidad capta (tasa activa) y del porcentaje asignado que el banco paga (tasa pasiva) deriva el margen financiero del producto y la

suma de todos estos márgenes financieros individuales determinarán el margen de ingreso total del cliente, es decir, el ingreso que percibe el banco producto de todos los productos que posea el cliente.

El banco determina el margen de ingreso por producto de manera mensual según la teoría como sigue:

Tabla #5
Metodología de cálculo del margen financiero por producto establecido por la organización

	Precio transfeencia, es lo que el banco capta ó tasa activa (1)	Promedio tasas, es lo que el banco paga ó tasa pasiva (2)	Margen financiero (1-2)
Producto			

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por la entidad bancaria

En función de lo anterior, es importante dejar claro que el margen financiero por producto se proporcionará en conjunto con el departamento Financiero de la organización de manera mensual para cada producto y será un insumo indispensable para el modelo de rentabilidad individual del cliente individual. De esta forma, se muestra la lista de márgenes financieros por producto en el modelo propuesto mensualmente como sigue:

Cuadro #1

Imagen del listado de márgenes financieros por producto en el modelo de rentabilidad propuesto

INICIO

MARGENES DE INGRESO POR PRODUCTO

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11
Saldos Vista	0,75%	0,75%	0,75%	1,45%
Crédito Hipotecario	3,90%	2,80%	3,40%	3,50%
Crédito prendario	2,90%	2,90%	3,15%	3,10%
Crédito línea 15	4,50%	3,90%	4,50%	4,60%
Crédito Lote	3,40%	2,70%	3,60%	3,50%
Crédito Personal	4,50%	4,50%	4,78%	4,56%
Crédito PYME	4,60%	4,75%	4,78%	4,60%
Certificado de Inversión	0,60%	0,62%	0,50%	1,55%
Tarjeta de crédito	4,78%	4,56%	4,67%	4,60%

Fuente: elaboración propia extraído del modelo creado.

Nota: los porcentajes han sido alterados para efectos de la seguridad en la información bancaria.

5.2.2.2. Metodología de cálculo para la variable de ingreso por margen

El modelo de rentabilidad seguirá, tal como se explicó en la sección 5.2.2.1, la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso por margen} = \Sigma(A * B)$$

Donde:

A = margen financiero por producto, es un porcentaje de margen financiero por producto individual mensual.

B = Saldo del producto, en US dólares que posea el producto individual en promedio durante el mes que se decida estudiar.

El usuario debe determinar 3 datos importantes: primeramente, los márgenes de ingreso para cada producto, tal como se explicó en la sección anterior 5.2.2.1.1; en segundo lugar, el promedio de saldo en US dólares que posea el cliente físico en cada uno de sus productos de manera mensual y, por último, el mes que desea estudiar.

El modelo desarrollará la fórmula como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro # 2

Variable de ingreso por margen del cliente en función de los productos que posee en el modelo de rentabilidad propuesto

Nombre:	Identidad protegida		
CIF:	numero confidencial		
Mes:	mar-11		
Detalle	Saldo del producto	Margen financiero por producto	Ingreso por margen
Crédito PYME	\$0,00	4,78%	\$0,00
Crédito Personal	\$0,00	4,78%	\$0,00
Crédito Hipotecario	\$0,00	3,40%	\$0,00
Crédito línea 15	\$0,00	4,50%	\$0,00
Crédito Lote	\$0,00	3,60%	\$0,00
Crédito prendario	\$0,00	3,15%	\$0,00
Tarjeta de crédito	\$0,00	4,67%	\$0,00
Saldos Vista	\$51.681,00	0,75%	\$387,61
Certificado de Inversión	\$0,00	0,50%	\$0,00
		Total ingreso por margen	\$387,61

Fuente: elaboración propia extraído del modelo creado.

Nota: los datos han sido alterados para efectos de la seguridad en la información bancaria.

La sumatoria de cada uno de los ingresos individuales por producto dará como resultado el ingreso total que el cliente aporta a la sucursal en función de los productos que posee.

5.2.2.3. Descripción de la variable costo del cliente

Para lograr determinar si un cliente es rentable o no para las sucursales bancarias de la entidad estudiada, no es suficiente tomar en cuenta el saldo en cada uno de los productos y su respectivo ingreso. Se debe determinar el costo que genera dicho cliente.

Para efectos del modelo de rentabilidad de cliente propuesto, el costo de atender y dar mantenimiento a un cliente en las sucursales bancarias toma en cuenta tres factores fundamentales:

1. Las transacciones que realiza el cliente en la sucursal.
2. El costo de cada una de las transacciones que realiza el cliente en la sucursal.
3. El tiempo que tarda cada una de las transacciones que realiza el cliente en la sucursal.

En función de lo anterior, el modelo de rentabilidad individual del cliente físico calcula el costo del cliente según la siguiente fórmula:

$$\text{Costo del cliente} = \Sigma (C * D * E)$$

Donde:

C = cantidad de transacciones que realice el cliente.

D = tiempo tardado en la transacción.

E = el costo individual de la transacción.

Según se observó en el capítulo II en la sección 2.5.2, las estructuras de las sucursales bancarias de la entidad estudiada constan de dos áreas fundamentales para proporcionar un servicio al cliente que las visite: el área de las cajas, donde se encuentran los cajeros bancarios y el área de servicio al cliente, donde se encuentran los ejecutivos de negocio y oficiales de servicio al cliente. Las transacciones que se realizan en cajas son muy distintas a las realizadas en servicio al cliente en términos de tiempo y de costo. Adicionalmente, se tomaron en cuenta aquellas transacciones que el cliente debe realizar en la sucursal bancaria, tales como: depósitos de dinero en cuentas bancarias, cambios de cheques, transacciones en cajeros automáticos, retiros de dinero de cuentas bancarias, apertura de cuentas bancarias, solicitud de pines y sucursal electrónica, apertura de certificados a plazo, transferencias internacionales o locales y se expone una categoría de otros en caso de aplicar alguna otra transacción.

A continuación se describirán cada una de las variables que componen el costo del cliente.

5.2.2.3.1. Cantidad de transacciones del cliente

El banco BAC San José en su plataforma de servicio posee indicadores mensuales basados en una serie de programas automatizados que permiten extraer información importante de manera mensual para las distintas áreas de la organización. En el caso de la cantidad de transacciones que realizan los clientes es posible medirlas en el mes tanto en cajas como en mostrador por medio de la plataforma tecnológica. Este es un insumo muy importante que se podrá solicitar al área del Centro Consolidado Contable con el fin de determinar este factor. De manera mensual, este indicador se entrega a los gerentes de sucursal para los clientes que manejan saldos importantes en la sucursal, de acuerdo con los parámetros establecidos por la organización. Sin embargo, en caso de que faltase algún cliente, el dato se puede solicitar. Para efectos de confidencialidad de la información no se darán detalles de clientes o del archivo proporcionado para obtener este insumo.

5.2.2.3.2. Tiempo tardado en cada transacción que efectúe el cliente

El BAC San José posee un sistema automatizado de llamada para el cliente que se encuentra en fila, esperando ser atendido, tanto en el área de cajas como en el área de servicio al cliente.

Para lograr el establecimiento de este sistema, se tuvieron que realizar extensos y arduos estudios de tiempo de atención ya que el QMatic (nombre del sistema interno de automatización del servicio y llamadas al cliente que se encuentra en fila en las sucursales bancarias) no sólo funciona como una herramienta de llamado automático al cliente sino que también le proporciona a cada gerente de sucursal, estadísticas de eficiencia en el servicio, con el fin de evaluar si se está cumpliendo con el tiempo establecido para cada transacción de atención.

Por lo anterior, se evidencia que existe en la organización un tiempo establecido de duración en cada una de las transacciones que realice en cliente en la sucursal, lapso que está fijado por el sistema QMatic. Estos tiempos son producto de investigaciones cuidadosas y serias realizadas de manera regional por el banco, por lo que dichos tiempos son los que se tomarán de insumo para el cálculo de la variable de costo del cliente que se detalla en el modelo de rentabilidad individual del cliente propuesto.

5.2.2.3.3. Costo de cada transacción individual que realice el cliente en las sucursales bancarias

El costo de cada transacción se encuentra definido por el Departamento Financiero de la organización y es proporcionado a los gerentes de sucursal de manera mensual por medio del departamento del Centro Consolidado Contable. Básicamente, definen un costo general para las transacciones realizadas por el cliente en el área de cajas y un costo para las transacciones realizadas en el área de servicio al cliente o mostrador, independientemente del tipo de transacción que se realice. Es decir, únicamente se va a realizar una distinción entre la transacción en el área de cajas o en el área de servicio al cliente. Para efectos de seguridad en la información no se darán los datos exactos de los costos establecidos por la organización.

5.2.2.4. Metodología de cálculo para la variable de costo del cliente

Una vez revisada la manera en que se utilizarán los tres factores que componen el cálculo de la variable de costo del cliente, se procederá a explicar su respectivo cálculo y proceso de determinación en el modelo de rentabilidad propuesto.

El costo del cliente, tal como se indicó en la sección 5.2.2.3 se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo del cliente} = \Sigma (C * D * E)$$

Donde:

C = cantidad de transacciones que realice el cliente.

D = tiempo tardado en la transacción.

E = el costo individual de la transacción.

Según lo indicado en la sección 5.2.2.3.3 es necesario realizar la distinción del costo en que incurre la sucursal al atender a un cliente en el área de cajas o en el área de servicio al cliente, por lo que el modelo de rentabilidad individual de clientes físicos calcula la variable de costo del cliente tal como se detalla a continuación:

Cuadro #3

Variable de costo del cliente en el modelo de rentabilidad propuesto

COSTO TRANSACCIÓN EN ÁREA DE CAJAS				
Detalle	Cantidad de transacciones	Tiempo de transacción	Costo de transacción	Costo por tipo de transacción
Depósito	18	* 10	* \$0,54	= \$97,20
Cambio de cheque	9	* 10	* \$0,54	= \$48,60
Transaccion en cajero automático	0	* 10	* \$0,54	= \$0,00
Retiros	11	* 10	* \$0,54	= \$59,40
Otros	0	* 0	* \$0,54	= \$0,00

COSTO TRANSACCIÓN EN ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE				
Detalle	Cantidad de transacciones	Tiempo de transacción	Costo de transacción	Costo por tipo de transacción
Apertura de Cuenta	0	* 15	* \$0,60	= \$0,00
Solicitud de PINES y Sucursal Electronica	1	* 15	* \$0,60	= \$9,00
Apertura de certificados a plazo	0	* 15	* \$0,60	= \$0,00
Transferencias	1	* 20	* \$0,60	= \$12,00
Otros	0	* 0	* \$0,60	= \$0,00

Costo del cliente	\$226,90
--------------------------	-----------------

Fuente: elaboración propia extraído del modelo creado.

Nota: los datos han sido alterados para efectos de la seguridad en la información bancaria.

5.2.3. Metodología de cálculo de la rentabilidad individual del cliente físico según el modelo propuesto

Una vez determinada la forma en que se calculan las variables que componen el modelo de rentabilidad individual del cliente físico, se procederá con la explicación de la metodología de cálculo de la rentabilidad individual del cliente que propone el modelo. El cálculo se efectuará de forma mensual.

El modelo de rentabilidad individual del cliente se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{RIC} = \text{Ingreso por margen total} - \text{Costo total del cliente.}$$

Donde:

RIC: Rentabilidad individual del cliente.


Ingreso por margen total: sumatoria de todos los ingresos por margen de cada producto que posea el cliente. (Ver cuadro #2).

Costo total del cliente: sumatoria de todos los costos por transacción (Ver cuadro #3).

La rentabilidad individual del cliente se muestra en el modelo propuesto tal como se define según el cuadro adjunto:

Cuadro #4

Imagen de resultado de cálculo de la rentabilidad individual de clientes físicos en el modelo propuesto

INICIO		 BAC San José. Valores como los tuyos	
EL RIC			
Nombre:	Identidad protegida	T.C	499.98
Número de cliente:	numero confidencial	Costo total	\$226,90
Mes:	mar-11		
Detalle	Saldo del producto	Margen financiero por producto	Ingreso por Producto
Crédito PYME	\$0,00	4,78%	\$0,00
Crédito Personal	\$0,00	4,78%	\$0,00
Crédito Hipotecario	\$0,00	3,40%	\$0,00
Crédito línea 15	\$0,00	4,50%	\$0,00
Crédito Lote	\$0,00	3,60%	\$0,00
Crédito prendario	\$0,00	3,15%	\$0,00
Tarjeta de crédito	\$0,00	4,67%	\$0,00
Saldos Vista	\$51.681,00	0,75%	\$387,61
Certificado de Inversión	\$0,00	0,50%	\$0,00
		Total ingreso por margen	\$387,61
		Rentabilidad Por Cliente	\$160,71

Fuente: elaboración propia extraído del modelo creado.

Nota: los datos han sido alterados para efectos de la seguridad en la información bancaria.

A continuación se describen cada uno de los rubros que componen la tabla adjunta:

Nombre: Se debe colocar el nombre del cliente a quien se le determinará su rentabilidad individual.

Número de cliente: es el número de cliente que el banco le ha asignado. Este número lo determina el banco y se le asigna a todo cliente que posea algún producto con la entidad. Se utiliza para identificar al cliente de manera interna en la organización.

Mes: es el mes en el que se desea conocer la rentabilidad individual del cliente en estudio.

TC: es el tipo de cambio promedio del mes, se utiliza en caso de que el cliente posea algún producto en colones, se debe hacer la respectiva conversión a dólares según este tipo de cambio indicado.

Costo total: es el costo total del cliente, explicado según la sección 5.2.2.4 como el costo en que incurre la sucursal por atender y dar mantenimiento al cliente.

Detalle: es la lista de productos que ofrece el banco a sus clientes físicos según fueron definidos en la sección 2.3 del presente trabajo de graduación.

Saldo del producto: es el promedio del saldo que ha manejado el cliente en cada producto que posea durante el mes que se encuentra en estudio, no es necesario que el cliente posea saldo en todos los productos, ya que las fórmulas de modelo se encuentran determinadas para que tome los datos en función únicamente de los saldo que posea el cliente en el mes de estudio. Se obtiene de manera interna mediante el sistema interno que maneja cada gerente y ejecutivo de negocio de las sucursales.

Margen financiero por producto: definido según la sección 5.2.2.1.1 y para efectos del presente trabajo de graduación la diferencia del porcentaje asignado que la entidad capta (tasa activa) y del porcentaje asignado que el banco paga (tasa pasiva).

Total ingreso por margen: sumatoria de todos los márgenes financieros individuales por producto de acuerdo con la sección 5.2.2.2 del presente trabajo de graduación.

Rentabilidad por cliente: definido con base en la fórmula de la presente sección como la diferencia de restar el total de ingreso por margen del cliente menos el costo total del cliente. En palabras más sencillas, el ingreso que percibe la organización en función de

los productos que posee el cliente menos el costo total de atender y mantener al cliente en las sucursales bancarias del banco BAC San José.

5.3. Conclusiones y recomendaciones

Con base en la presentación y análisis de los resultados de la investigación respecto al modelo actual de rentabilidad individual de clientes y al impacto potencial de un nuevo modelo, ambos expuestos en este capítulo, se determina que existe una necesidad por parte de los ejecutivos de negocio, gerentes de sucursal y jefes de zona de una herramienta flexible y sencilla que permita ser manipulada con el fin de obtener la rentabilidad individual de los clientes físicos de su cartera y a la vez realizarle estimaciones y proyecciones. Esta herramienta se brinda mediante el modelo de rentabilidad individual de clientes físicos, llamado El RIC, el cual viene a satisfacer las necesidades encontradas en la investigación.

Entre los beneficios que puede presentar este nuevo modelo a las sucursales bancarias se encuentra que proporciona una herramienta de mucha utilidad en la toma de decisiones con respecto a estrategias de colocación de productos a los clientes debido a que permite mantener el enfoque de los colaboradores los productos rentables e impulsa la atención eficiente a los clientes de su cartera.

Asimismo, con el sustento de las bases teóricas expuestas, el modelo se confecciona bajo variables seguras y confiables, las cuales se encuentran determinadas por indicadores reales y en función de la mejor obtención de utilidad generada por la actividad de intermediación financiera, la cual es la naturaleza de la empresa estudiada. Un cliente con saldos muy altos en su cuentas no es, necesariamente, un cliente rentable si los costos en los que se incurre para mantenerlo son muy altos. Por otro lado, la rentabilidad de un cliente varía en función de los productos que maneje. Por ejemplo, no es lo mismo que un cliente posea un saldo de ciento cincuenta mil dólares en una cuenta bancaria que un crédito hipotecario de ciento cincuenta mil dólares esto porque el ingreso por producto de dicho cliente va a depender del margen por producto establecido, y generalmente los márgenes de los créditos son mayores que los márgenes de los saldos

vista. Es por eso que, el enfoque del conocimiento de la rentabilidad individual de un cliente es tan importante. Mediante este modelo se pueden tomar distintas variables proporcionadas por el banco, unir las y conocer el costo de los clientes y los ingresos generados por él. Un ejecutivo, por ejemplo, puede perfectamente cambiar sus estrategias de atención a los clientes y concentrarse en aquellos que le generan mayor rentabilidad, rentabilizando aquellos que no lo son o reduciendo los costos de atención de aquellos que los tienen muy altos.

Tal como se explicó en la sección anterior, el modelo determina la rentabilidad del cliente a partir de la introducción de los datos. Muchos de ellos son proporcionados por el departamento de Centro Consolidado Contable, el cual los brinda mes a mes. Sin embargo, esto se menciona como una limitante, ya que, se depende de la información de los márgenes por producto de manera mensual y de la cantidad de transacciones que realizó el cliente así como el costo establecido por transacción. Otra limitante por mencionar podría ser que el modelo se encuentra confeccionado, de manera sencilla, en Microsoft Excell debido a que puede ser manipulable de manera errónea y se podrían dar datos equivocados. Sin embargo, este riesgo se intenta mitigar mediante el bloqueo de las celdas que contienen información sensible (por ejemplo las celdas que contienen las fórmulas) con el fin de que no puedan ser alteradas.

El modelo de rentabilidad utilizado en la organización, sí permite observar la rentabilidad del cliente jurídico (aunque sea en un tiempo actual y sin flexibilización). Es por esta razón, que no se pretende que el modelo propuesto en el presente trabajo de investigación sea excluyente del actual sino que se procura que sea una herramienta de trabajo complemento de los demás instrumentos utilizados ahora en la organización.

El modelo propuesto de medición de rentabilidad de clientes físicos se considera, a la luz del análisis de este trabajo, como un modelo práctico y flexible, el cual puede ser de mucha utilidad en la toma de decisiones estratégicas de colocación de productos y en la búsqueda de la maximización de la rentabilidad de los distintos clientes de la cartera. Sin

embargo, para que esto se pueda lograr se recomienda su uso por parte de los ejecutivos de negocio de las sucursales bancarias.

Así como se observó en el capítulo II de este trabajo de graduación, los gerentes de sucursal y los ejecutivos de negocio son los encargados de cuidar la calidad de la cartera de clientes, colocar los productos de una manera eficiente y cumplir con las metas asignadas por la organización, entre otras funciones. Por esta razón la utilización del modelo sería una herramienta de ayuda en la proyección y conocimiento de la rentabilidad de sus clientes, lo que los llevaría a desarrollar estrategias más adecuadas de atención y así, a un mejor enfoque de sus clientes.

Por otro lado, se recomienda la utilización del archivo para los gerentes de sucursal y los distintos jefes de zona, para los cuales el modelo podría funcionar como un punto de referencia importante en la toma de decisiones acerca de la maximización de los recursos, el enfoque del personal de ventas y por ende el crecimiento de la utilidad de la sucursal.

Se requiere la ayuda de los departamentos encargados para brindar los datos mensuales, insumos necesarios y actualizaciones pertinentes con el fin de que los colaboradores que utilicen el modelo no cuenten con ningún inconveniente en la generación de la información cuando se necesite.

Es de vital importancia que se mantenga en las sucursales el enfoque actual, el cual está dirigido hacia la eficiencia, maximización de los recursos y la innovación constante que caracteriza a la organización, de acuerdo con sus productos. Sin embargo, se recomienda la utilización del modelo propuesto conjuntamente con el modelo de rentabilidad de clientes actual ya que ambos pueden funcionar como complementos.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

Alet, J. y Vilaginés, I. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional*. Barcelona: Gestión 2000.

Banco Central de Costa Rica (2010). *Memoria Anual 2009*, San José, Costa Rica.

Banco Central de Costa Rica (1995). *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica*. No 7558, San José, Costa Rica

Banco Central de Costa Rica (1953). *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional* No 1644, San José, Costa Rica.

Barón, M. (2005). *Modelo de rentabilidad de clientes de banca empresarial de Banco Interfin S.A.* Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Camacho, E., Mesalles, L. (1994). *Margen de Intermediación y eficiencia en la banca*. San José: Academia de Centroamérica,.

Chanto, M. G (2001). *Porcentaje de rentabilidad de la banca costarricense*. Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Crosse, H. & Hempel G. (1984). *Administración Bancaria*. Buenos Aires: El Ateno

De Mora, J. J. (1832). *Lógica y ética según la Escuela de Edimburgo*. Lima: Imprenta de José Masías.

Díaz, I. (2006). *Finanzas corporativas en la práctica*. Madrid: Delta.

- Duque, F. (1998). *Historia de la filosofía moderna: la era de la crítica*. Madrid: AKAL.
- Faga, H. A (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Buenos Aires: Granica.
- Gallardo, H. (1997). *Elementos de investigación académica*. San José: EUNED.
- García, R. et al. (2009). *Análisis de estados contables en el nuevo PCG 2008*. Madrid: Esic.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- González, S. (2000). *Metodologías para la medición del margen de intermediación financiera. Manuscrito inédito*. Universidad Latina de Costa Rica,.
- Goodrich, L. M. (1976). *Approaches to the Study of International Organisation*. En A. Shlaim (Ed.). *International Organisations in World Politics. Yearbok, 1975* (pp. 1-25). Londres: Croom Helm.
- Green, C. H. (2007). *Ventas basadas en la confianza: crear relaciones a largo plazo con la colaboración de los clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hope, T. & Hope, J. (2003). *Transformar la cuenta en resultados: gestión de la última línea con cifras reales*. Bilbao: Deusto.
- Kaplan, R. S. y Anderson, S. R. (2008). *Costes basados en el tiempo invertido por actividad: una ruta segura hacia mayores beneficios*. Barcelona: Deusto.
- Kotler, P y Keller, K. L. (2006). *Dirección del marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.

Marín, S. y Martínez, F. J. (2003). *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoría*. Madrid: Pirámide.

Miranda, J. (2000). *La rentabilidad del cliente y la importancia de su flujo de efectivo*. Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Lizano, E. *El Sistema Financiero y el desarrollo económico*. (1987). San José, Costa Rica: Banco Central de Costa Rica: Serie Comentarios sobre Asuntos Económicos 67. (1ª ed.).

Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Vargas, T, y López, G (1994). *El Banco Popular*. San José, Costa Rica: Academia de Centroamérica. (1a. ed.).

Wo Ching, J. (1999). *Propuesta de un modelo para la medición de la rentabilidad de la empresa H. B. Fuller*. Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bibliografía de consulta

BAC International Bank. Misión Visión. Consulta realizada el 6 de enero del 2011 en <http://www.bac.net/regional/esp/banco/empresa.html>

Espinoza, J. (1996). *El sistema financiero y su impacto en la economía*. Manuscrito Inédito, Universidad Nacional de Costa Rica.

Real Academia [de la Lengua] Española. Análisis. Consulta realizada el día 12 de noviembre de 2010 en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=an%El%lisis

Real Academia [de la Lengua] Española. Modelo. Consulta realizada el día 06 de mayo del 2011 en

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura

Real Academia [de la Lengua] Española. Síntesis. Consulta realizada el día 12 de noviembre de 2010 en <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?>

[TIPO_BUS=3&LEMA=s%EDntesis](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=s%EDntesis)

Superintendencia General de Entidades Financieras. Glosario de términos. Consultado el 31 de marzo del 2011 en

<http://www.sugef.fi.cr/pagina2.asp>

Anexo metodológico

1. Metodología de la investigación

El presente trabajo no es una investigación en sentido estricto, pues pretende aplicar conocimientos ya existentes, a partir de una estricta revisión de la literatura científica administrativa. No se pretende realizar aportaciones originales al asunto investigado, lo cual más bien es propio de la modalidad de tesis según el artículo 7 del Reglamento de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica. De la misma manera el artículo 15 de dicho reglamento indica que por tratarse de un proyecto de graduación, se caracteriza como *“una actividad teórico-práctica dirigida al diagnóstico de un problema, su análisis y a la determinación de los medios válidos para resolverlo”*.

No obstante, ello no significa que no se realice investigación. En primer lugar, el trabajo debe partir de la elección de un *corpus* teórico que permita la identificación, formulación, examen, análisis y solución de un problema práctico en una empresa, institución pública o sector de la economía. Para este primer paso se debe realizar una revisión de la literatura administrativa, lo que supone una investigación bibliográfica amplia y a la vez profunda sobre el tema.

En segundo lugar, una vez identificado el problema es necesario identificar el conjunto de hechos que lo circunscriben (cuadro fáctico); esto incluye los antecedentes de la empresa, institución pública o sector de la economía y su entorno y los hechos específicos que originan y en los que consiste el problema (hechos que por lo general se ubican en el nivel del dintorno). La determinación de los hechos supone la disgregación del problema en sus elementos básicos, de modo que se procede analíticamente, para ello se aplican diversos instrumentos y técnicas de investigación empírica (cuestionarios, entrevistas, observación), previa definición de las variables e indicadores relevantes.

En tercer lugar, la confrontación de teoría y hechos es lo que posibilita la realización de un diagnóstico y la elección de las vías de solución. Los resultados de la investigación empírica se discuten a la luz del *corpus* teórico elegido para obtener unas conclusiones que orientan la construcción de una propuesta de soluciones.

Como es claro, en la presente investigación (entendida en sentido lato), son fundamentales los conceptos de método analítico y método sintético. El uso que se da en el lenguaje natural no siempre coincide con el que se da en el lenguaje técnico. Así la definición de la Real Academia Española de síntesis es: “*composición de un todo por la reunión de sus partes*”, mientras que de análisis ofrece la siguiente: “*distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos*” (Diccionario de la lengua española, 22.^a edición). Desde el punto de vista cognitivo síntesis supone que se conocen las partes a partir del conocimiento que se tiene del todo, mientras análisis supone que se construye el conocimiento del todo disgregando el objeto de estudio en sus partes (es decir, el conocimiento de las partes aporta al conocimiento del todo).

Duque (1998) distingue entre ambos métodos de la siguiente manera:

... “1) *método analítico: toma lo concreto y singular como punto de partida y proyecta sobre sus cualidades inesenciales la identidad formal, abstrayendo de aquéllas las condiciones de posibilidad de la cosa concreta... es la actividad subjetiva la que transforma las cualidades aparentes en géneros, tipos de fuerza o leyes a la luz de su identidad... 2) método sintético: parte de las ‘razones’ o fundamentos y progresa desde ellas a las consecuencias... Hegel examina como diversos momentos del método sintético la definición (cuyo punto de partida es el análisis)*”. (p. 741)

Cabe equiparar el método analítico al inductivo (pues procede de las partes al todo) y el sintético al deductivo (pues procede del todo a las partes). Lo que importa aquí son los

puntos de partida y no los de llegada: si el punto de partida es lo singular (la parte) o lo general (el todo).

El planteamiento de estos métodos no es reciente, pues ya aparecen en la literatura desde siglos atrás. Así, por ejemplo, podemos citar obras tan antiguas como la de Mora (1832). Dicho autor ofrece un “ejemplo material” de ambos métodos:

“Entro en una biblioteca, ignorando absolutamente el plan que se ha seguido en la distribución de los libros; pueden estar divididos por tamaños, por materias, por orden alfabético, o por las fechas de las ediciones. Si en estas circunstancias se me instruye en el sistema abrazado, indicándome que los libros están reunidos según las ciencias de que tratan, y mostrándome las respectivas subdivisiones, por ejemplo, la Historia en antigua y moderna, la Geografía en física, matemática y descriptiva, habré aprendido lo que deseaba por el método sintético. Si, por el contrario, quiero acertar por mí mismo el orden de la distribución, y por ello, observando libro por libro, conozco la analogía de los que están juntos, y poco a poco voy descubriendo las diferencias de los varios grupos, y al cabo llego a penetrar el conjunto total, habré empleado el método analítico.” (p. 83)

En la realidad ambos métodos operan en la generación de conocimiento, pues identificar un problema, aislarlo y analizarlo, no es posible sin un conocimiento previo, tanto social como individual; es decir, sin algún grado de síntesis. A la vez, la síntesis no es posible, sin una construcción analítica previa. Tal circularidad se relaciona a su vez con la circularidad que existe entre los métodos inductivos y deductivos, sin cuya complementariedad no sería posible la ciencia de la administración. Lo más adecuado es una combinación, no excluyente, de métodos inductivos y deductivos en la investigación administrativa. Rodríguez Moguel (2005) afirma que los métodos inductivo, deductivo, sintético y analítico se relacionan y complementan:

“A partir del *método analítico* se observan fenómenos singulares; con la *inducción* se formulan *leyes* universales; mediante el *método deductivo* se aplican esas leyes a *situaciones particulares*; y a través de la síntesis, se integran *conocimientos* aparentemente no relacionados.

Por otra parte, existe una íntima relación entre el método *deductivo y el sintético* y el método *inductivo y el analítico*, ya que la inducción puede considerarse como un caso de análisis, y la deducción como una parte de la síntesis.” (p. 30. la cursiva y la negrita aparecen en el original).

En el presente trabajo se ha aplicado el método analítico-sintético, de acuerdo con la definición que de él ofrece Bernal Torres (2006):

“Método analítico-sintético. Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p. 57).

Es decir, descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.

Esto quiere decir que los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera (bachillerato, licenciatura, maestría), así como en general el conocimiento contextual (aportado por la cultura, la clase social, los grupos y los subgrupos a los que cada uno pertenece), conforman un arsenal sintético a partir del cual se construye el conocimiento singular, que en este caso exige la identificación de un problema y una idea preliminar sobre cómo tratarlo; esto es, sobre cómo analizarlo. La práctica profesional requiere del método sintético en la comprensión de una realidad singular –como marco conceptual y teórico desde el cual se interpretan unos determinados hechos como *problema*–, pero no es suficiente. Para una verdadera comprensión debe operarse también analíticamente, descomponiendo el problema que previamente se ha formulado a partir del método sintético (de un conjunto de teorías y de conceptos), para entenderlo luego como

totalidad. Esta complementariedad es la que permite no solo la identificación del problema sino su misma construcción como tal, y la intelección de sus relaciones y conexiones. La teoría (como conocimiento explícito, sistemático) y el conocimiento tácito de que se parte, influyen en la definición del problema y en la elección del método. Por ello nunca se puede operar analíticamente de forma pura.

Etapas de la investigación y orden expositivo

En el presente caso se ha procedido a la elección de una empresa y se ha definido un problema. Ambas elecciones no son arbitrarias, aunque responden tanto a aspectos objetivos como subjetivos, que son parte en última instancia de un contexto, y a la cual el investigador no puede renunciar. Una vez elegida la empresa se ha procedido a elegir un *corpus* teórico para formular y entender el problema. Pero este último asume una dimensión fáctica, que debe ser estudiada en sus diversos componentes, para lo cual se procede analíticamente. Analizar el problema supone descomponerlo en sus partes y estudiar sus relaciones y conexiones. Se trata de descomponer el cuadro fáctico en sus partes para luego explicarlo aplicando nuevamente el *corpus* teórico elegido y presentar una propuesta de soluciones.

En el capítulo primero se exponen las bases teóricas, necesarias para la definición del problema y su resolución. En el segundo y tercer capítulo, respectivamente, se expone el cuadro fáctico del problema a diferentes escalas, es decir, se describen los hechos fundamentales y generales (antecedentes de la empresa o sector y su entorno) y los hechos específicos y singulares (descripción del problema propiamente dicho). El capítulo cuarto expone los resultados de la recogida de datos y se discuten teniendo siempre presente el *corpus* teórico elegido, sin el cual la interpretación de los datos carecería de un sentido académico. De la confrontación entre el cuadro fáctico y el *corpus* teórico necesariamente se derivan las soluciones (los “medios válidos” para resolver el problema) que se sugieren, lo cual se expone en el capítulo quinto y final. Como producto del trabajo realizado, el capítulo quinto presenta de manera resumida los

resultados y su análisis por medio de las conclusiones y recomendaciones y, de una manera estructurada, la propuesta de soluciones.

Sujetos, fuentes de información e instrumentos

Las fuentes de información representan el conjunto de acciones orientadas a recabar información relacionada con los aspectos y componentes previstos en este proyecto. Según Gallardo (1997, p. 154) “*toda fuente posee una base material que aporta una determinada información. Sin base material no existe fuente de información*”. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias. En la presente investigación las fuentes son:

1. *Fuentes instrumentales (primarias)*: son los instrumentos que se aplicarán para obtener información en el lugar de los hechos: encuestas a funcionarios, entrevistas en profundidad a jefes de zona y gerentes de sucursal así como un cuestionario aplicado a funcionarios de las sucursales bancarias. Adicional se realizan entrevistas en profundidad a gerentes de sucursal de entidades análogas.
2. *Fuentes bibliográficas (secundarias)*: Se usan principalmente en la elaboración del marco teórico (revistas científicas y especializadas, tesis, libros, documentos obtenidos de *Internet*) y en la redacción del capítulo correspondiente a los antecedentes de la empresa en que se realiza el estudio (monografías y folletos elaborados por la propia empresa, así como en la obtención de estadísticas sobre diversos aspectos del problema de investigación, que constan en investigaciones y en documentos ya existentes y en archivos de la empresa de marras.

Se han seguido diversas estrategias en cuanto a instrumentos en cada capítulo. Para el capítulo primero se ha utilizado la ficha bibliográfica (ver anexo 1) pues la labor en esta etapa consiste en leer y elegir las propuestas teóricas más adecuadas que ofrece la literatura administrativa. Se han privilegiado como fuentes bibliográficas las siguientes, en orden de prelación:

- a) Revistas especializadas en temas de administración (para lo cual se ha hecho uso de bases de datos que se acceden por medio del Sistema de bibliotecas, documentación e información de la Universidad de Costa Rica, como JSTOR, PROQUEST o SPRINGERLINK, así como otras de acceso abierto, tales como DIALNET, REDALYC, RECOLECTA, JURN, FUSE, OPEN J-GATE, SCIELO, DOAJ, TDX y otras similares).
- b) Tesis de maestría defendidas en la Universidad de Costa Rica de reconocido prestigio, obtenidas por medio del Sistema de bibliotecas, documentación e información de la Universidad de Costa Rica.
- c) Libros electrónicos e impresos, algunos de los cuales pueden accederse desde Google Books y otros se obtuvieron en las distintas bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.

Los capítulos segundo y tercero se basan en el análisis de documentos registrales (de constitución de la sociedad anónima y sus sucesivas transformaciones), y de documentos públicos y privados de la empresa, para reconstruir los antecedentes de esta y su contexto (entorno) y del problema. Para esto se ha utilizado la ficha bibliográfica como instrumento (ver anexo 1) y el análisis documental como técnica. En el capítulo tercero se considera el análisis de los métodos utilizados por entidades análogas a la luz de las entrevistas realizadas a los gerentes de sucursales análogas (ver anexo2).

El capítulo cuarto se ha escrito a partir de los resultados de la investigación empírica. Las fuentes, en consecuencia han sido instrumentales. Para obtener la información se han utilizado entrevistas en profundidad a los jefes de zona y gerentes de sucursal con el fin de obtener información acerca de la efectividad del modelo actual de medición de la rentabilidad, el impacto potencial del modelo propuesto para las sucursales que ellos supervisan y el mejoramiento en el cumplimiento de las metas de índice de eficiencia (ver anexo 3 y 4). Se han utilizado además, cuestionarios (ver anexo 5) que se aplican a los ejecutivos de negocios de las sucursales bancarias, con la intención de obtener información respecto de la efectividad del modelo actual de medición de rentabilidad de

clientes y el impacto potencial que tendría en su trabajo el modelo propuesto con el fin de incrementar el índice de eficiencia.

Por su parte, los sujetos son las personas que brindan información relevante para el diagnóstico, el análisis y la elaboración de la propuesta. En el presente caso, se trata de:

- El Jefe de Zona de las sucursales de la Gran Área Metropolitana y el Jefe de Zona de las Sucursales Rurales. Dos entrevistas en profundidad sobre el método actual de medición de la rentabilidad individual de clientes aplicado a las Sucursales y con el fin de evaluar su practicidad en las sucursales y determinar la influencia positiva que podría tener el modelo propuesto de rentabilidad individual de clientes en las Sucursales.
- Gerentes de sucursal. Nueve entrevistas en profundidad sobre el método actual de medición de la rentabilidad individual de clientes aplicado a las Sucursales y con el fin de evaluar su practicidad en las sucursales y determinar la influencia positiva que podría tener el modelo propuesto de rentabilidad individual de clientes en las Sucursales a su cargo.
- Ejecutivos de cuenta de sucursales bancarias. Aplicación de un cuestionario a nueve ejecutivos de cuenta que trabajan en las diferentes sucursales para establecer los aspectos de mejora en la medición de la rentabilidad individual de los clientes en las Sucursales en las cuales trabajan.
- Gerentes de sucursales análogas: se da la aplicación de entrevistas en profundidad a dos gerentes de entidades análogas escogidas con el fin de evaluar los métodos de medición de la rentabilidad individual de clientes aplicado a las distintas entidades análogas al BAC San José y obtener un reforzamiento de la necesidad del modelo de rentabilidad propuesto.

2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1

Ficha bibliográfica

Título:	
Autor:	
Tema:	Páginas:
Cita textual:	
Opinión del investigador:	

Instrumento 2

Entrevista en profundidad para los colaboradores de instituciones análogas

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado.
2. Profesión u oficio.
3. Puesto en la organización.
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferiblemente indicar período).

II. Información Solicitada

5. Ubicación de la Sucursal.
6. Método de actual de medición e identificación de rentabilidad de clientes en la organización para la cual labora.
7. Principales productos ofrecidos (cuentas, créditos, tarjetas de crédito, seguros, pensiones, etc).
8. Principales variables utilizadas para la medición de la rentabilidad individual de clientes de la sucursal.

9. Estrategia actual de la sucursal para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables.
10. Estrategia actual del ejecutivo de negocio de la sucursal para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables

Instrumento #3

Entrevista en profundidad para los Jefes de Zona de sucursales bancarias

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado.
2. Profesión u oficio.
3. Lugar de residencia.
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferiblemente indicar período).
5. Trayectoria en la organización (nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados).

II. Información Solicitada

6. Tamaño de la región a su cargo: cantidad de sucursales,
7. Ubicación de las sucursales a su cargo
8. Cantidad de personal a su cargo: cantidad de gerentes de sucursal y cantidad de colaboradores en total.
9. Estructura organizacional de las sucursales a su cargo (breve descripción)

10. Método de actual de medición de rentabilidad de las sucursales a su cargo.
11. Método actual de medición de la rentabilidad individual de clientes de las sucursales a su cargo.
12. Estrategia actual de los Gerentes y Ejecutivos de las sucursales bancarias para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables.
13. Principales problemas u obstáculos detectados en la metodología actual de identificación de rentabilidad individual de clientes.
14. Principales problemas u obstáculos detectados en la metodología actual de servicio aplicado a los clientes rentables las sucursales bancarias.
15. Opinión respecto de la función que desempeña el Gerente de Sucursal respecto a identificar clientes rentables con el fin de establecer estrategias de crecimiento de la eficiencia en las sucursales bancarias.
16. Opinión respecto de la función que desempeña el Ejecutivo de Negocio de las sucursales respecto a identificar clientes rentables con el fin de establecer estrategias de crecimiento de la eficiencia.
17. Principales problemas u obstáculos a los que se enfrenta un Gerente de Sucursal para detectar clientes rentables o rentabilizar aquellos que no lo son.
18. Principales problemas u obstáculos a los que se enfrenta un Ejecutivo de Negocio para detectar clientes rentables o rentabilizar aquellos que no lo son.
19. Modificaciones que propondría al modelo actual de rentabilidad individual de clientes aplicada a las sucursales bancarias.

20. Opinión respecto de un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes aplicado a las Sucursales Bancarias que permita, de forma flexible y manejable, identificar la rentabilidad individual de los clientes en función de los productos que posea.
21. Opinión respecto de un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes que permita proyectar, de manera flexible, la rentabilidad de un cliente en función de los productos que maneja.
22. Opinión respecto a la influencia que tendría en la rentabilidad de la Sucursal una adecuada identificación de clientes rentables y la proyección de la rentabilidad de un cliente en función de los productos que maneje.
23. Cualquier opinión o comentario que considere oportuno añadir.

Instrumento 4

Entrevista en profundidad para los Gerentes de Sucursal

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado.
2. Profesión u oficio.
3. Lugar de residencia.
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferiblemente indicar período).
5. Trayectoria en la organización (nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados).

II. Información Solicitada

6. Tamaño de la región a su cargo: ubicación de la sucursal y número de colaboradores.
7. Estructura organizacional de la sucursal bancaria a su cargo (no es necesario aportar el organigrama, únicamente cantidad y nomenclatura del puesto de trabajo).
8. Método de actual de medición e identificación de rentabilidad de la sucursal a su cargo.

9. Método actual de medición e identificación de la rentabilidad individual de clientes de la sucursal a su cargo.
10. Estrategia actual de la sucursal para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables.
11. Estrategia actual del ejecutivo de negocio de la sucursal para atender clientes rentables o rentabilizar aquellos identificados como no rentables
12. Principales problemas u obstáculos detectados en la metodología actual de identificación de rentabilidad individual de clientes.
13. Principales problemas u obstáculos detectados en la metodología actual de servicio aplicado a los clientes rentables las sucursales bancarias.
14. Opinión respecto de la función que desempeña el Gerente de Sucursal en la identificación de clientes rentables con el fin de establecer estrategias de crecimiento de la eficiencia en las sucursales bancarias.
15. Opinión respecto de la función que desempeña el Ejecutivo de Negocio de las sucursales en la identificación de clientes rentables con el fin de establecer estrategias de crecimiento de la eficiencia.
16. Principales problemas u obstáculos a los que se enfrenta un Gerente de Sucursal para detectar clientes rentables o rentabilizar aquellos que no lo son.
17. Principales problemas u obstáculos a los que se enfrenta un Ejecutivo de Negocio para detectar clientes rentables o rentabilizar aquellos que no lo son.
18. Modificaciones que propondría al modelo actual de rentabilidad individual de clientes aplicada a las sucursales bancarias.
19. Opinión respecto de un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes aplicado a las Sucursales Bancarias que permita, de forma flexible y manejable,

identificar la rentabilidad individual de los clientes en función de los productos que posea.

20. Opinión respecto de un nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes que permita proyectar, de manera flexible, la rentabilidad de un cliente en función de los productos que maneja.
21. Opinión respecto a la influencia que tendría en la rentabilidad de la Sucursal una adecuada identificación de clientes rentables y la proyección de la rentabilidad de un cliente en función de los productos que maneje.
22. Cualquier opinión o comentario que considere oportuno añadir.

Instrumento 5

Cuestionario por aplicar a personal de las sucursales bancarias (dirigido a Ejecutivos de Negocio)

Solicitud de cooperación

Saludo introductorio. Estamos realizando en esta institución una investigación de la Universidad de Costa Rica sobre el tema “Un modelo para incrementar el índice de eficiencia de una sucursal bancaria mediante la medición de la rentabilidad de los clientes”, cuyo objetivo principal es plantear un nuevo modelo de rentabilidad de cliente por producto que logre incidir de manera positiva en el resultado del índice de eficiencia de la sucursal para la cual usted labora mediante la generación de mayores ingresos como resultado de la administración efectiva de los clientes.

Solicitamos su cooperación para participar en la presente entrevista, la cual será de indudable ayuda para cumplir con el propósito que se sigue con este trabajo.

Garantizamos el anonimato y la confidencialidad para los informantes o suministradores de la información que se recabe por este medio. Estos datos serán usados para los propósitos exclusivos de esta investigación.

Instrucciones

El cuestionario comprende cuatro diferentes áreas, en las cuales se han clasificado o incluido un total de 20 preguntas. Estas áreas son:

- I. Información sobre datos de identificación.
- II. Método actual de medición de la rentabilidad individual de clientes en la sucursal para la cual labora.
- III. Contribución de las metas de saldos, créditos y otros productos.

- IV. Método propuesto de medición de la rentabilidad individual de clientes en la sucursal para la cual labora.
- V. Comentarios adicionales que desee aportar el entrevistado.

I. Información general sobre datos de identificación del entrevistado

1. Nombre del entrevistado: _____
2. Gerencia/ Sucursal: _____
3. Profesión u oficio: _____
4. Lugar de residencia: _____
5. Puesto actual: _____
6. Antigüedad en el puesto (en años cumplidos): _____
7. Descripción de las principales funciones del puesto: _____

8. Trayectoria la organización (nombre, descripción de las principales funciones y período en los diferentes puestos desempeñados, del más reciente al más antiguo).

Puesto Principales funciones Período

<u>Puesto</u>	<u>Principales funciones</u>	<u>Período</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

II. Principales obstáculos identificados para identificar la rentabilidad individual de cada cliente de su cartera.

9. Mencione en orden de importancia los 5 principales problemas u obstáculos que según su criterio existen para la identificación de la rentabilidad individual de los clientes pertenecientes a su cartera.

1º: _____

2º: _____

3º: _____

4º: _____

5º: _____

10. ¿Cuál es su opinión respecto al método actual de medición de rentabilidad individual de clientes?

Favorable: _____

Desfavorable: _____

No opina/no responde: _____

(Si su respuesta fue no opina/no responde por favor pase a la pregunta # 12).

11. ¿Por qué motivos? (Señale un máximo de 5 de los principales motivos - en orden de importancia- en los que fundamenta su opinión).

1° _____
 2° _____
 3° _____
 4° _____
 5° _____

12. ¿Propone usted algunas modificaciones a la medición de la rentabilidad individual de los clientes de su cartera?

Sí: _____

No: _____

No opina/no responde: _____

(Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta #13, en caso contrario pase a la pregunta #14)

13. ¿Cuáles son o en qué consisten esas modificaciones?

III. Sobre la contribución de las metas de saldos, créditos y otros productos.

14. Indique el grado de cumplimiento de las principales metas establecidas para su puesto como ejecutivo de negocio.

(Nota: marque el grado o nivel alto si el cumplimiento es mayor o igual al 75%, el grado o nivel medio si el cumplimiento es menor del 75% pero mayor o igual del 25% y el grado o nivel bajo si el cumplimiento es menor del 25%)

<u>Proceso</u>	<u>Grado/nivel de cumplimiento</u>
Saldos	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___
Crédito (meta consolidada)	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___
Tarjetas de crédito	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___

15. Enumere de la lista siguiente las principales 5 limitaciones –en orden de importancia– que usted considera que impiden el cumplimiento efectivo de los diferentes procesos a cargo de la dependencia en la que usted labora.

Recursos	Prioridad
Información:	_____
Seguimiento de cartera:	_____
Visitas a clientes:	_____
Herramientas:	_____
Situación del mercado:	_____
Otros (especifique):	_____
(Detalle de la opción <i>otros</i> :	_____)

IV. Método propuesto de medición de la rentabilidad individual de clientes en la sucursal para la cual labora.

16. En su criterio, un modelo de rentabilidad de clientes que sea manipulable por usted y le permita identificar la rentabilidad individual de los clientes de su

cartera en función de los productos que posea el cliente es una herramienta de trabajo:

Favorable: _____

Desfavorable: _____

No opina/no responde: _____

17. En su criterio, considera usted que conocer la rentabilidad individual de clientes le puede ayudar a dar un servicio más eficiente y contribuir a mejorar la rentabilidad de los clientes de su cartera si tuviera el conocimiento de cuanto :

Si: _____

No: _____

No opina/no responde: _____

18. ¿Considera usted un modelo de rentabilidad individual de clientes basado en el porcentaje de rentabilidad por producto que maneje el cliente le ayudará a mejorar el enfoque de atención y ofrecimiento hacia los clientes de su cartera?

19. ¿Qué opinión le merece poder realizar proyecciones de rentabilización de un cliente mediante una herramienta de trabajo que le permita identificar la rentabilidad individual de un cliente en función de los productos que usted logre colocarle?

20. ¿Cómo considera usted que este nuevo modelo de rentabilidad individual de clientes le ayudaría a contribuir con el crecimiento de los resultados de ingresos e índice de eficiencia de su sucursal?

V. Comentarios adicionales que desee aportar el entrevistado.

21. ¿Desea agregar algún comentario que considere conveniente o relevante?

Muchas gracias por su gentil colaboración.

Nombre del entrevistador: _____ Fecha: _____

Instrumento 6

Entrevista en profundidad para el jefe del departamento del Centro Consolidado Contable

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado.
2. Profesión u oficio.
3. Lugar de residencia.
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferiblemente indicar período).
5. Trayectoria en el BAC San José (nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados).

II. Información Solicitada

6. Determine la teoría que apoya la fórmula de medición de la rentabilidad de un cliente por producto.
7. Definición de margen financiero, es lo mismo que rentabilidad financiera?
Margen = rentabilidad?
8. Márgenes de los productos están dados únicamente en dólares?

9. Defina el margen de facturación.
10. Defina la fórmula del margen de los certificados, toma en cuenta el plazo, moneda capitalización de intereses, etc.
11. Defina la fórmula del margen de los back to back?
12. Defina la fórmula de margen de las hipotecas, por que se toma en cuenta los precios de las trfs 5 años?
13. Defina la fórmula del margen de los saldos vista? Por que toma en cuenta los precios de las trf's pasivos Vta?
14. Defina la fórmula del margen de las PYMES.
15. Libros recomendados acerca del concepto de margen financiero?