

Guía de estrategias de Bancos en Acción de JA

Usted y sus amigos acaban de adquirir un banco y ahora son responsables de la administración de los fondos de ese banco y de otras operaciones. Si aprende cómo es que los banqueros toman las decisiones, podrá tomar decisiones similares para su banco. Los banqueros más exitosos incrementan las operaciones y las ganancias del banco. Bancos en Acción de JA le permite a usted y a sus colegas asumir el papel de banqueros y tomar decisiones bancarias. Deben dar los siguientes pasos:

- Captar depósitos y otorgar estos fondos en calidad de préstamo a prestatarios.
- Establecer las tasas de interés a largo y a corto plazo para los préstamos y los depósitos.
- Decidir cuánto invertir en mercadeo para atraer ahorristas y prestatarios a su banco.
- Decidir cuánto invertir en Investigación y Desarrollo para reducir el costo de las operaciones.

Mientras opera su banco, tomará seis decisiones por trimestre. Cada trimestre representa tres meses de un año. Sus competidores estarán haciendo lo mismo. Cada uno de los bancos se pone en marcha a partir de la misma posición financiera. Será ganador el banco que desarrolle la mejor estrategia y haga más dinero que sus competidores.

Algunas pautas para el éxito.

En Bancos en Acción de JA no existe una receta única para alcanzar el éxito. Estrategias del pasado que produjeron resultados brillantes pueden, ahora, ser la causa de tristes desenlaces. Es necesario que esté constantemente alerta. No mire sólo hacia delante: utilice también sus espejos laterales y retrovisores para detectar la estrategia de sus competidores. Esta carrera tiene lugar en un terreno difícil y, lamentablemente, algunos bancos jamás cruzarán la línea de llegada. Sólo un banco terminará primero.

Cómo obtener ingresos

Su única fuente de ingresos es el interés que pagan los clientes en las líneas de crédito y préstamos (los "créditos" del banco). Es lógico que desee prestar tanto dinero como pueda a tasas de interés elevadas para maximizar su ingreso. Cada banco tiene un techo para la cantidad de dinero que puede prestar. Este límite se conoce como "capacidad de crédito".

Cómo calcular su capacidad de crédito

La capacidad de crédito se determina dividiendo el patrimonio total (capital integrado más ganancias no distribuidas) por la tasa de reserva de capital. Al comienzo del programa de Bancos en Acción de JA, la tasa de la reserva de capital se establece en 10%. Si su patrimonio total es de \$110.000 y la tasa de la reserva de capital es del 10%, el monto correspondiente a la capacidad de crédito de su banco será de \$1.100.000 (\$110.000 dividido entre 0,10).

Siempre tratará de prestar una cantidad de dinero que se aproxime lo más posible a su capacidad de crédito. Si el monto requerido en créditos es inferior a su capacidad de crédito, quizá debería bajar las tasas de los préstamos para aumentar la

demanda en sus líneas de préstamos y créditos. Si el crédito solicitado es superior a la capacidad de crédito del banco, entonces sus tasas de interés sobre los créditos eran demasiado bajas. Si las tasas hubieran sido más elevadas, la demanda de préstamos se habría acercado mucho más a su capacidad y habría ingresado más dinero en concepto de intereses.

La importancia del margen

La diferencia entre la tasa de interés que su banco cobra a los prestatarios y paga a los depositantes es lo que llamamos margen. Cuanto mayor es el margen entre las tasas para los préstamos y los depósitos, mayor es la ganancia del banco. El punto es comprar dinero a los depositantes a una tasa de interés tan baja como sea posible y venderlo a los prestatarios a una tasa lo más elevada posible.

Las tasas de interés son el precio del dinero

¿Cómo hacen los vendedores para atraer más compradores? Bajan el precio de su producto. Los bancos que ofrecen líneas de préstamos y créditos pueden atraer más clientes al bajar las tasas de interés. Si quieren captar depósitos para respaldar los préstamos, necesitan convertirse en compradores de dinero. Así, deberán subir las tasas de interés que se aplican a las cuentas de ahorro y a los certificados de depósito para aumentar la cantidad de clientes que desean depositar su dinero en el banco.

La ley del equilibrio. Parte I

Los bancos exitosos no sólo prestan una cantidad de dinero acorde a su capacidad, sino que también obtienen grandes ganancias a partir de estos préstamos. Esto parece mucho más fácil de lo que realmente es. Además de obtener líneas de préstamo y crédito, los clientes utilizan su banco para obtener intereses sobre sus depósitos. Usted necesitará captar suficientes depósitos como para respaldar sus créditos.

Si los depósitos son más que sus créditos, estará pagando a los clientes por depósitos que no se están utilizando para otorgar préstamos. Si sus créditos exceden a los depósitos, entonces usted necesitará pedir prestada la diferencia al Banco Central del gobierno. Es probable que deba pagar al Banco Central tasas de interés superiores a las que usted obtiene de sus líneas de crédito y préstamos. Lograr el equilibrio entre los depósitos pendientes y los créditos pendientes será la clave para obtener mayores ganancias.

La ley del equilibrio. Parte II

Además de lograr un equilibrio entre los depósitos que se hacen en su banco y los créditos pendientes, también deberá mantener un equilibrio entre las líneas de crédito y préstamo y los depósitos a largo y a corto plazo. Si, por ejemplo, usted tiene más préstamos que certificados de depósito, deberá compensar la diferencia con depósitos de ahorro a corto plazo.

Si las tasas de interés para los depósitos a corto plazo se elevan en relación con las tasas para los préstamos a largo plazo que ha financiado, el margen se reducirá. Si las tasas de interés para los depósitos a corto plazo disminuyen en relación con las tasas para los préstamos a largo plazo, el margen aumentará. Se producirá la situación contrario en caso de que usted esté otorgando préstamos en certificados a largo plazo como líneas de crédito a corto plazo.

Mercados competitivos

Otorgue la mayor cantidad de préstamos que pueda, logre el equilibrio entre los depósitos y los créditos, compre depósitos a una tasa de interés baja y venda esas líneas de préstamos y créditos a la mayor tasa de interés posible. Parece todo un desafío, ¿no es cierto? El verdadero desafío está en que todos los bancos competidores están tratando de hacer lo mismo.

Es posible que justo en el momento en que usted se felicita por haber creado un gran margen en las tasas de interés, o por haber equilibrado los depósitos y los créditos, uno de los bancos competidores reduzca las tasas de los préstamos que otorga. Los clientes que antes pedían dinero a su banco, ahora esperan en hilera para solicitar un préstamo en el banco de enfrente. Si quiere mantener la rentabilidad, deberá hacer algunos ajustes de inmediato.

Actúe, pero gradualmente

Cuando los competidores introducen cambios en su estrategia o sus finanzas entran en crisis, deberá realizar algunos ajustes en la cantidad de créditos o depósitos que maneja su banco. El mejor enfoque consiste en modificar gradualmente las tasas de interés y continuar ajustándolas hasta que se sienta satisfecho con los resultados. Pequeñas variaciones en las tasas de interés pueden generar un gran impacto sobre los préstamos y los depósitos que atrae su banco. Tenga paciencia y observe cómo reaccionan el mercado y los competidores ante su nueva estrategia. No trate de lograr el objetivo de una sola vez.

Busque las respuestas en su caja de herramientas

Bancos en Acción de JA le provee una cantidad de herramientas excelentes para llevar un rumbo rentable. Sus mapas de ruta incluyen importantes informes que lo ayudarán a evaluar sus decisiones. También pueden aconsejarlo los empleados del banco. Cada miembro del personal tiene una única responsabilidad en la administración del banco, y su propia perspectiva respecto de cómo puede desempeñarse mejor usted. Lea el consejo de los empleados, pero tenga presente que las responsabilidades específicas de su trabajo pueden influir en su punto de vista.

Antes de examinar las seis decisiones que tomará, echemos un vistazo a algunos de los informes que se generan cada trimestre.

Informe del Banco

Cada banco recibirá un Informe del Banco que incluye tanto un estado de resultado como una hoja de balance. Revisemos el balance. Para encontrarlo, haga clic en la solapa de "Informes", luego seleccione "Banco" y, por último, haga clic en "Balance", a la izquierda de la pantalla.

En la parte superior del balance se encuentran los Activos de su banco. Un tipo de activo son las líneas de crédito o el préstamo a corto plazo que su banco da a los clientes de tarjeta de crédito. Otro tipo son los préstamos a largo plazo otorgados a clientes, que deberán reembolsarse en un año. El balance muestra el seguimiento de todos los préstamos hechos en cada trimestre. Estos dos activos combinados equivalen a los créditos pendientes.

Al pie del balance, se muestran las obligaciones y el patrimonio. La primera de las obligaciones en la lista son depósitos de ahorro. Los certificados de depósito se registran por el monto comarado en cada trimestre. La suma de los depósitos de

ahorro y los certificados equivale a los depósitos pendientes.

Los depósitos para el cumplimiento de operaciones y los préstamos para el cumplimiento de operaciones son dos puntos importantes en el balance. A medida que la simulación avanza, su banco encontrará que, en la mayoría de los trimestres, los créditos no serán equivalentes a los depósitos. Si los depósitos pendientes exceden los créditos pendientes, el exceso de depósitos corresponderá al Banco Central y darán un interés. Es probable que el interés que el Banco Central pague a su banco sea inferior que lo que usted paga a sus depositantes. Así que trate de otorgar en préstamo la mayor cantidad posible de depósitos.

En ocasiones, el monto de sus créditos pendientes excederá el de sus depósitos pendientes. En este caso, el Banco Central le prestará dinero para compensar su déficit en los depósitos. El Banco Central otorga estos préstamos a tasas de interés muy elevadas, probablemente superiores a las tasas que usted recibe de sus clientes. Por tanto, asegúrese de que sus tasas de interés atraigan los depósitos necesarios para cubrir la cantidad que está dando en préstamo.

Para encontrar el estado de resultado, haga clic en la solapa "Ingresos" del Informe del Banco. Esta sección del Informe del Banco resume el interés que su banco recibió de todas las fuentes y el monto de interés pagado. El interés neto es la diferencia entre el interés recibido y el pagado. A fin de que su banco obtenga ganancias, el interés neto debe ser suficiente para pagar los gastos operativos, de mercadeo y de Investigación y Desarrollo.

Dado que compite con otros bancos en la captación de depositantes y prestatarios, se sentirá tentado a elevar las tasas de depósito y a reducir las tasas de los préstamos. Entonces, observe con cuidado el margen, que es la diferencia entre las tasas de los préstamos (intereses recibidos) y las tasas de los depósitos (intereses pagados). Si estas diferencias en las tasas se reducen, quizás descubra que sus ingresos netos caen. Un banco rentable prestará tanto dinero como le sea posible, pero sus tasas para los depósitos y para los créditos deberán fijarse de manera tal que produzcan buenas ganancias.

En la parte superior del estado de resultado verá las cifras para líneas de crédito solicitadas y total de préstamos solicitados. Ahora, observe el balance y encuentre el monto para las líneas de créditos y préstamos del 4o trimestre que fueron efectivamente otorgados a clientes. Compare los montos solicitados con los que realmente se prestaron.

Si el monto solicitado para las líneas de crédito o préstamos excede el monto prestado a los clientes, quizás debería aumentar sus tasas de interés. Las tasas más elevadas harán que la demanda de líneas de préstamo y crédito refleje más precisamente la cantidad de la que usted dispone para prestar. Mejor aún, el interés que usted obtenga como ganancia de los créditos será mayor.

Informe de la industria

Las tasas de interés que sus competidores establezcan para los créditos y los depósitos afectarán directamente su rendimiento. El Informe de la Industria proporciona las tasas que cada uno de los bancos está cobrando por los créditos y los depósitos, y el promedio de la industria. Para encontrar este informe, haga clic en la solapa "Informes" y luego en "Industria". Antes de tomar decisiones para el próximo trimestre, deberá verificar todas las tasas de interés de sus competidores. En algunos casos, quizá desea ajustar las tasas de interés de manera tal que sus

productos puedan competir mejor con los de otros bancos.

El Informe de la Industria también muestra diversas medidas financieras. Fíjese cuáles son los bancos más rentables y en qué forma las decisiones respecto de las tasas difieren de las tomadas en su banco.

Informe resumido

El Informe Resumido sólo está a disposición de los maestros y de los voluntarios en el aula de JA, no de los estudiantes. El Informe brinda un breve resumen de las decisiones tomadas por cada banco, incluidas todas las decisiones sobre las tasas. Una de las secciones del Informe Resumido detalla la cantidad de créditos, solicitudes de crédito, depósitos y capacidad de préstamo de cada banco. Otra información útil incluye puntos clave sobre el estado de resultado y el balance, y los factores que forman el Índice de desempeño por banco.

Las decisiones

Decisión número uno: Tasas de interés de los depósitos a corto plazo

Los depósitos a corto plazo los generan clientes que desean ganar un interés y poder hacer extracciones de dinero en cualquier momento. Son depósitos a corto plazo las cajas de ahorro y las cuentas corrientes. Los clientes pueden obtener su dinero en cualquier momento emitiendo un cheque, yendo al banco y solicitando el dinero o utilizando un cajero automático.

Las tasas de interés que se pagan sobre los depósitos a corto plazo son bajas, dado que los bancos no pueden saber durante cuánto tiempo podrán disponer del dinero. En Bancos en Acción de JA, la decisión sobre la tasa de interés para los depósitos a corto plazo se denomina tasa de ahorro. La tasa de ahorro es información de carácter público. Para comparar la tasa de ahorro de su banco con la de sus competidores, fíjese en la columna Tasa de ahorro del Informe de la Industria. Necesita decidir si subirá, bajará o mantendrá la tasa durante el próximo trimestre.

Tenga en cuenta lo siguiente: Si usted establece una tasa de ahorro inferior que la de sus competidores, los depositantes quizás prefieran transferir el dinero de su banco al de algún competidor que les ofrezca una tasa de interés mayor. Si usted establece una tasa de ahorro superior a la de sus competidores, los depositantes quizás prefieran transferir el dinero de otros bancos hacia el suyo.

Tenga en cuenta lo siguiente: Dado que los bancos deben pagar un interés a los clientes por utilizar su dinero, los ahorros forman parte del pasivo. Cuanto más alta sea su tasa, más dinero atraerá a su banco, pero deberá pagar más en intereses. Por otro lado, una tasa más baja reducirá sus gastos, pero tendrá menos dinero depositado en su banco.

Decisión número dos: Tasas de interés de los préstamos a corto plazo

Los préstamos a corto plazo son dinero que pueden pedir al banco clientes que han reunido los requisitos necesarios. Las tarjetas de crédito y las líneas de crédito son ejemplos de préstamos a corto plazo con un límite preestablecido. Dado que los clientes tienen la flexibilidad para pedir dinero sin tener que devolverlo dentro de un período establecido, aceptan pagar intereses elevados.

En Bancos en Acción de JA, la decisión sobre la tasa de interés para los préstamos a corto plazo se denomina tasa de línea de crédito. Para comparar la tasa de la línea de crédito de su banco —que es información de carácter público— con la tasa de la línea de crédito de sus competidores, observe la columna de Tasa de líneas de crédito en el Informe de la Industria. Necesita decidir si subirá, bajará o mantendrá

la tasa durante el próximo trimestre.

Tenga en cuenta lo siguiente: Si la tasa de la línea de crédito de su banco es inferior a la de sus competidores, los prestatarios tal vez prefieran solicitar más préstamos a su banco, dado que sus costos son menores. Si la tasa de la línea de crédito de su banco es superior a la de sus competidores, es posible que los prestatarios devuelvan el préstamo que obtuvieron de su banco y soliciten otro préstamo a los bancos competidores.

Tenga en cuenta lo siguiente: Dado que los bancos reciben el pago de interés por parte de los clientes, las líneas de crédito constituyen un activo. Cuanto más baja sea su tasa, más dinero podrá prestar, pero recibirá menos intereses por cada dólar prestado. Por el contrario, una tasa más elevada aumentará el ingreso recibido en intereses por cada préstamo, pero será menor la cantidad de préstamos solicitados por los clientes.

Tenga en cuenta lo siguiente: La decisión que usted tome respecto de la tasa de ahorro deberá ser coherente con la decisión que tome respecto de la tasa de la línea de créditos. La diferencia entre las dos tasas es lo que llamamos margen. El margen entre las tasas de las líneas de crédito y de ahorro ayuda a determinar la rentabilidad del banco. Deberá establecer estas tasas de modo tal que el monto depositado en ahorros se aproxime lo más posible al monto prestado a través de las líneas de crédito. También deberá establecerlas de manera tal que el rendimiento sea suficientemente amplio para maximizar sus ganancias. No obstante, recuerde que sus competidores están tratando de lograr los mismos objetivos. Tenga esto en cuenta cuando tome sus decisiones.

Decisión número tres: Tasas de interés para depósitos a largo plazo Los depósitos a largo plazo incluyen el dinero que los clientes aceptan dejar en el banco durante un período establecido. Los certificados de depósito son depósitos a largo plazo. Un certificado de depósito es una promesa que hace el banco de reembolsar el dinero de un cliente en una fecha futura determinada y de pagar un interés específico según un esquema establecido. Una vez establecido un certificado, el banco sabe de cuánto dinero dispondrá y a qué costo durante el próximo año. Dado que los certificados generan una fuente predecible de fondos con un costo establecido, los bancos ofrecen tasas de interés más elevadas sobre los certificados que sobre las cuentas de ahorro.

En Bancos en Acción de JA, la decisión sobre la tasa de interés para los depósitos a largo plazo se denomina tasa de certificado. La tasa de certificado es información de carácter público. Para comparar la tasa de certificado de su banco con la de sus competidores, fíjese en la columna Tasa de certificado del Informe de la Industria. Necesita decidir si subirá, bajará o mantendrá la tasa durante el próximo trimestre.

En Bancos en Acción de JA, el plazo es de un año para todos los certificados de depósito. Una vez establecido el certificado, el interés se paga trimestralmente a la tasa fijada. Al completarse un año, se le devuelve al cliente el dinero correspondiente al certificado. Es posible que el cliente decida renovar el certificado por un año más, pero podría suceder también que hiciera un estudio de mercado para renovarlo en el banco que le ofrezca la mayor tasa de interés en ese momento.

Tenga en cuenta lo siguiente: Si usted establece una tasa de certificado inferior que la de sus competidores, los depositantes quizás prefieran transferir el dinero de su banco al de algún competidor que les ofrezca una tasa de interés mayor. Si la tasa de certificado que ofrece su banco es superior a la de sus competidores, es posible que sus clientes decidan renovar el certificado con su banco. Con el tiempo

es posible que otros depositantes transfieran su dinero de otros bancos al suyo.

Decisión número cuatro: Tasas de interés de los préstamos a largo plazo

Los préstamos a largo plazo son préstamos que se hacen a negocios e individuos para fines específicos, en un marco de tiempo predecible. Los préstamos a consumidores, los préstamos comerciales y los préstamos hipotecarios son préstamos a largo plazo. Mientras dura el préstamo, el cliente paga al banco una tasa de interés que se rige de acuerdo con un esquema establecido. Cuando finaliza el plazo del préstamo, el cliente le reembolsa al banco la cantidad de dinero que recibió en préstamo. Una vez establecido el préstamo, el banco conoce la cantidad de dinero que necesita para financiarlo y qué pagos de intereses puede esperar para el próximo año. Dado que los préstamos generan una fuente predecible de ingresos, los bancos ofrecen tasas de interés más bajas para los préstamos que para los créditos.

En Bancos en Acción de JA, la decisión sobre la tasa de interés para los depósitos a largo plazo se denomina tasa de préstamo. La tasa de préstamo es información de carácter público. Para comparar la tasa de préstamo de su banco con la de sus competidores, fíjese en la columna Tasa de préstamo del Informe de la Industria. Necesita decidir si subirá, bajará o mantendrá la tasa durante el próximo trimestre. En Bancos en Acción de JA, el plazo es de un año para todos los préstamos. Una vez establecido el préstamo, el interés se paga trimestralmente a la tasa fijada. Al completarse un año, los clientes que han pedido préstamos devuelven al banco el monto solicitado. Es posible que el cliente decida volver a pedir un préstamo por un año más, pero podría suceder también que hiciera un estudio de mercado para solicitarlo al banco que le ofrezca la menor tasa de interés en ese momento.

Tenga en cuenta lo siguiente: Si la tasa de préstamo de su banco es inferior a la de sus competidores, los clientes tal vez prefieran pedir préstamos a su banco, dado que les resulta menos costoso que los préstamos de sus competidores. Si la tasa de préstamo de su banco es más elevada que la de sus competidores, con el tiempo, los prestatarios quizás reembolsen su préstamo y busquen otros prestamistas.

Decisión número cinco: Mercadeo

Todos los banqueros se manejan con el mismo tipo de producto: dinero. A diferencia de lo que sucede con el detergente, los automóviles o la comida rápida, no existen distintas marcas de dinero. Todos en el mismo país utilizan la misma moneda. Las transacciones de todos los bancos se realizan en esta moneda. Puesto que todos los bancos ofrecen el mismo producto, captar clientes que elijan un banco en lugar de otro representa un desafío especial de mercadeo. Con frecuencia, cuando todos los bancos ofrecen el mismo producto, la diferencia clave está en el precio. Usted ya aprendió a dominar esta parte del trabajo de un banquero cuando estableció los precios, en la forma de tasas de interés, del dinero que pide a los depositantes y otorga a los prestatarios. Como ha visto, los bancos con el mayor precio o tasa de interés sobre los ahorros y certificados son los que captan más depósitos. El banco con el menor precio o tasa de interés sobre las líneas de crédito y los préstamos es el que capta la mayoría de los prestatarios. El esfuerzo que realiza un banco para persuadir a los clientes de que utilicen sus servicios en lugar de los que ofrecen sus competidores se denomina mercadeo. Las actividades de mercadeo intentan establecer una imagen del banco en la mente de los clientes y, a través de esa imagen, convencer a los clientes de que utilicen ese banco. Bancos en Acción de JA ofrece la oportunidad de llevar a cabo estas actividades a través de la decisión de mercadeo. Los gastos de mercado corresponden al dinero que su banco invierte en establecer su imagen y persuadir a los clientes de que utilicen sus servicios. El mercadeo es un costo directo que se deduce del interés neto del banco. El interés neto es la diferencia entre el interés obtenido de los prestatarios y el que se paga a

los depositantes.

Tenga en cuenta lo siguiente: Cuanto más dinero invierta un banco en mercadeo, más clientes atraerá. Un banco que invierta más en mercadeo captará mayor cantidad de clientes —tanto depositantes como prestatarios— que un banco con las mismas tasas de interés y menos mercadeo.

Tenga en cuenta lo siguiente: El mercadeo también puede utilizarse para compensar diferencias en las tasas de interés. Los bancos que se hacen populares gracias a su mercadeo, con frecuencia salen airosos aún pagando un poco menos a los depositantes y cobrando un poco más a los prestatarios. Es necesario que el aumento en el interés neto obtenido de los esfuerzos de mercadeo compense los costos de mercadeo, de lo contrario, el gasto no vale la pena.

Tenga en cuenta lo siguiente: Ahora, además de establecer las tasas de interés, usted puede establecer el gasto que hará en mercadeo. Analice lo que su banco gasta actualmente en mercadeo. Probablemente deba ajustar las cifras para aumentar las ganancias. Un aumento en los gastos de mercadeo deberá generar una cantidad de negocios nuevos que justifique dicho aumento. Los ahorros en el costo generados por la reducción de los gastos de mercadeo no deberán provocar una disminución de los negocios que supere al ahorro.

Decisión número seis: Investigación y Desarrollo

Existe también un aspecto operativo en el negocio bancario. Los bancos deben contar con un lugar físico donde hacer los negocios, incluidas casas centrales y sucursales. Los empleados deben poder reunirse con los clientes en estos lugares y ayudarlos con sus transacciones. Sobre todo, deben llevarse registros detallados de todas las transacciones, tanto en formato electrónico como en papel. En los últimos años, las actividades bancarias se expandieron y el aspecto operativo del negocio bancario se volvió más complicado. Este crecimiento fue potenciado por la ampliación de las redes de telecomunicación y de las posibilidades de los procesos informáticos. Los bancos (y otros negocios) pueden procesar más transacciones y ampliar sus operaciones a un costo que sigue disminuyendo. Aquellos bancos que han aprovechado esta nueva tecnología han podido reducir sus costos con mayor rapidez que sus competidores y, así, incrementaron sus ganancias.

En Bancos en Acción de JA, usted tiene la oportunidad de invertir en nueva tecnología a través de decisiones tomadas en Investigación y Desarrollo. El dinero que se invierte en Investigación y Desarrollo se destina a la investigación sobre nueva tecnología informática y de comunicación que contribuirá al procesamiento más rápido y económico de las transacciones de su banco. Si los gastos en esta área se planifican acertadamente, redundarán en una reducción de los costos operativos del banco y colocarán al banco en una posición ventajosa respecto de los competidores.

Tenga en cuenta lo siguiente: Tanto el costo de las operaciones como el de Investigación y Desarrollo se deducen de los intereses netos para calcular las ganancias o los ingresos netos del banco. Examine lo que gasta su banco actualmente en Investigación y Desarrollo. Si incrementa ese monto, quizás pueda disminuir los costos operativos. Si disminuye su inversión en esta área, es posible que el costo operativo aumente.

Tenga en cuenta lo siguiente: En Bancos en Acción de JA, las inversiones en tecnología requieren algo de tiempo para que los resultados se noten pero, una vez generado, el cambio es permanente. Quizá el dinero invertido en Investigación y Desarrollo no reduzca los costos operativos sino hasta dentro de uno a tres

trimestres, pero una vez realizada la inversión, el banco contará con la ventaja de tener costos reducidos en períodos futuros.

Tenga en cuenta lo siguiente: Lo positivo de comprar tecnología a través de inversión en Investigación y Desarrollo es que se reducirán los costos a la vez que se aumentará el volumen de depósitos y préstamos. Esto aumenta la productividad, puesto que cada dólar invertido en operaciones respalda una cantidad cada vez mayor de depósitos y préstamos. La mayor productividad genera un aumento en las ganancias y un margen competitivo.