

Grupos estratégicos en el sistema financiero uruguayo*

por Inés Bonicelli y Carlos Miguez

El modelo neoclásico de comercio, o de Heckscher-Ohlin, significó un primer avance en el concepto de *competitividad empresarial*. Su formalización más tradicional fue desarrollada por Samuelson a fines de la década de los cuarenta (Samuelson 1948).

Bajo la hipótesis de mercados en competencia perfecta, los países (y las empresas en ellos instaladas) se especializan en producir bienes intensivos en los factores de producción de los que disponen en abundancia (relativa). Existe una clara asociación entre *competitividad* y *ventajas comparativas tradicionales*.

Los trabajos de Krugman de finales de la década de los setenta, a partir de los que se desarrollaron en gran parte las nuevas teorías de comercio, levantan

Los autores

Inés Bonicelli. Licenciada en Dirección de Empresas; cursa el MBA de la Unviersidad de Michigan, Ann Arbor, Estados Unidos.

Carlos Miguez. Ingeniero industrial, máster en Economía (Universidad Federal de Rio de Janeiro), docente en la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.

* Este artículo resume la ponencia presentada por los autores al Encuentro Nacional de Facultades de Ciencias Económicas y Administración (Univerisidad Austral de Chile, Valdivia, enero de 1996), la que a su vez se basó en la memoria de grado de Inés Bonicelli.

algunas de las hipótesis subyacentes en los modelos tradicionales (Chamberlin, 1933). La modelización de mercados en competencia imperfecta sustenta una asociación entre *competitividad y economías de escala y diferenciación de productos*, que constituye un acercamiento de las visiones tradicionales a los patrones de competencia vigentes en los mercados internacionales.

Antes de los trabajos de Krugman, los desarrollos fundamentalmente empíricos provenientes de la economía industrial tradicional, cuyo precursor fue Bain (1956), aportaron una nueva visión del fenómeno competitivo.

El objetivo de dichos trabajos fue analizar la forma en que los elementos estructurales de los mercados afectan el desempeño competitivo de las empresas. Estos elementos estructurales difieren de los típicos de un mercado en competencia perfecta: alta concentración, diferenciación de productos, barreras a la entrada, diversificación, etcétera.

Subyace en ellos la visión de que *la estrategia y el desempeño consiguiente de una empresa están fuertemente determinados por la estructura del mercado en que se ésta se encuentra*, estructura que es exógena e inalterable por la acción directa de la empresa.

La década de los setenta vio el surgimiento de una nueva vertiente de pensamiento en el análisis del proceso competitivo, denominada Nueva Economía Industrial. Obras clásicas sobre dicho enfoque son las de A. Jacquemin, J. Tirole y R. Schmalensee (Jacquemin 1985, Tirole 1988, Schmalensee 1980).

El análisis característico de esta nueva vertiente privilegia, frente a las estructuras de mercado, el comportamiento estratégico de los agentes. Las empresas son capaces de alcanzar desempeños exitosos aun en mercados cuyas estructuras les son desfavorables, a través de la formulación e implementación de estrategias que tienden a modificar dichas estructuras en su favor.

En coincidencia con esta visión, el concepto de competitividad que se adopta en este trabajo está basado en la adecuación interactiva entre las estrategias empresariales y el entorno competitivo. Esta adecuación puede implicar, incluso, la modificación del entorno en favor de la empresa, y se mide a través del desempeño, como la obtención sostenida de una rentabilidad acorde con el patrón de competencia sectorial.

Las estrategias empresariales

Cuando se hace referencia al concepto de *estrategia*, se está planteando la forma o los caminos que adoptan las empresas con el fin de alcanzar los

objetivos plasmados en su misión.

En ese sentido, para el análisis aplicado que se desarrolla en este trabajo, se ha planteado una visión del contenido de las estrategias empresariales que puede formularse en tres niveles, cuya definición debe tener una fuerte interrelación y simultaneidad.

Primer nivel de definición estratégica

Elección del ámbito de mercado (geográfico, segmentos específicos, etc.) y de los productos en los que la empresa desarrolla su accionar competitivo. Puede dar lugar, en casos extremos, a estrategias de enfoque o de diversificación.

Segundo nivel de definición estratégica

Implica definir la modalidad de competencia en los segmentos y productos elegidos. Da lugar en general a dos tipos de estrategias, que muy esquemáticamente podrían plantearse como:

Estrategias adaptativas

Son las estrategias destinadas a incrementar la productividad (en términos de valor del producto por unidad de recursos utilizados). Tienen un carácter "adaptativo" al mercado, en el sentido de que la empresa busca posicionarse competitivamente en un entorno dado (la estructura del mercado y la acción de los competidores) y no afectarlo directamente.

Los trabajos de Porter han caracterizado en detalle las denominadas *estrategias genéricas de las empresas*, que podrían enmarcarse en este primer grupo: liderazgo en costos (basado en la innovación de proceso) o diferenciación de producto (basada en innovación de producto).¹

El posicionamiento de la carne argentina en el mercado de la Unión Europea, basado en su calidad e imagen, representa un ejemplo muy cercano de estrategia de diferenciación.

El caso de la industria química de *commodities* muestra, a nivel internacional, un predominio de estrategias de liderazgo en costos, basadas fundamentalmente en innovaciones de proceso incorporadas a los bienes de capital u organizacionales.

¹ Cuando se habla de innovación de proceso, esquemáticamente se hace referencia a "formas más eficientes de producir un mismo producto", mientras que la innovación de producto implica la producción de un bien con características o atributos diferentes.

Estrategias de afectación del entorno

Son estrategias destinadas a modificar en forma directa las estructuras de mercado o la percepción que los competidores tienen de la acción de la empresa. Se implementan "puertas afuera" y, sin consistir necesariamente en estrategias de dominación,² buscan afectar el entorno en beneficio propio. En mayor o menor grado tienden a desarrollar el poder de mercado de las empresas.

Ejemplos típicos de este tipo de estrategias son la generación endógena o deliberada de barreras a la entrada, acceso y desarrollo de canales de comercialización, verticalización productiva, redes de información.

Tercer nivel de definición estratégica

Implica definir las acciones a encarar en cada área interna de la empresa (producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, sistemas de información, logística) destinada a sustentar las estrategias del segundo nivel.

Este tercer nivel de definición estratégica, consistente en las denominadas estrategias específicas o de soporte, presenta una importancia vital. No es posible desarrollar estrategias genéricas que no estén sustentadas por acciones a nivel interno consistentes con las primeras.³

El concepto de grupo estratégico

Se denomina *grupo estratégico* a un conjunto de empresas en un sector de actividad que sigue igual o similar estrategia competitiva, caracterizada a través de un conjunto de dimensiones predefinidas (Porter 1982).

En general, los grupos estratégicos reúnen empresas con similares particularidades internas (fortalezas y debilidades), lo que las induce a adoptar estrategias parecidas frente a un entorno determinado. Son empresas semejantes en tamaño, carteras de productos, sistemas de dirección, canales de distribución y tecnologías (Bueno y Morcillo, 1994).

El concepto de grupo estratégico y su aplicación al sistema financiero uruguayo será retomado en el numeral 4, en función del objetivo específico del trabajo. Las estrategias respectivas fueron caracterizadas en función de los

² Ver Jacquemin 1985.

³ A modo de ejemplo, una estrategia de diferenciación por calidad debería estar sustentada en la acción sobre los equipamientos productivos (reinversión, mantenimiento), formación de recursos humanos a nivel productivo y comercial (en lo referente a la calidad interpretada como satisfacción al consumidor), etcétera.

productos y servicios ofrecidos, las modalidades de competencia (diferenciación, imagen de precios, etc.), los canales de comercialización y la globalización de la estrategia.

El sistema financiero internacional y regional

Tradicionalmente, los servicios financieros brindados por la banca son de dos tipos: la intermediación financiera y la provisión de servicios de transacciones (Roldós 1991).

En relación con la función de intermediación financiera, los bancos disponen de ventajas comparativas en la producción y manejo de la información respecto a las que debería poseer un prestamista, en caso de acceder directamente a los tomadores de fondos. Por su parte, obtienen los beneficios de seleccionar un portafolio de préstamos con una adecuada combinación de riesgo y rentabilidad, que no ponga en peligro la devolución de los depósitos.

En el cumplimiento de la función de intermediación, los bancos incurren en riesgos de diferente naturaleza: crediticios, de liquidez y de tasa de interés (Roldós 1991).

Esta visión tradicional del negocio financiero ha sido transformada por los drásticos avances tecnológicos que han irrumpido en los mercados internacionales. Los desarrollos en el soporte computacional de manejo y procesamiento de información permitieron el surgimiento de nuevos intermediarios, que a su vez ofrecen nuevos productos financieros, sustitutos cercanos y a menor costo de las funciones de intermediación tradicionalmente desarrolladas por la banca.

Como resultado, las barreras (tecnológicas y legales) que en algún momento protegieron a la banca tradicional de otras instituciones financieras han sido horadadas, dando lugar a un sistema financiero internacional competitivo y de gran complejidad, tanto institucional como de mercados y productos.

Situación regional

A nivel internacional se observa en el negocio bancario un intenso crecimiento de los bancos japoneses. Entre los primeros quince bancos en términos de activos, once son japoneses, dos franceses, uno británico y uno estadounidense (*Panorama UE 1991-92*).

Cuando se toman en cuenta los cien primeros bancos, el predominio japonés disminuye (28%), mientras que el 44% corresponde a bancos europeos (fundamentalmente alemanes y franceses) y el 4% a bancos estadounidenses.

No obstante, deben tomarse en cuenta dos consideraciones.

En primer lugar, que la expansión de la banca japonesa a mercados diferentes del sudeste asiático (Estados Unidos, Unión Europea) es muy reciente, derivada de un intenso proceso de desregulación acontecido en los años ochenta.

Y en segundo término, que la reducida dimensión de los bancos norteamericanos está en buena medida basada en la fragmentación inducida por su marco regulatorio (imposibilidad de expansión interestatal, imposibilidad para la banca comercial de tener funciones de banca de inversión, etcétera).

Cambios recientes en los mercados financieros internacionales

La década de los ochenta ha sido protagonista de fuertes cambios estructurales en los mercados financieros internacionales, que han afectado no sólo las estrategias y comportamientos de los agentes públicos y privados que actúan en ellos, sino también los principales rasgos estructurales de dichos mercados, tanto a nivel global como regional o local.

A los efectos del presente trabajo cabe resaltar tres procesos de cambio vinculados entre sí, pero que es importante analizar por separado:

— la creciente desregulación de los mercados financieros, que se traduce en un incremento de los grados de libertad de los agentes;

— la desintermediación o disminución del papel de las instituciones bancarias tradicionales como vinculantes entre oferentes y demandantes de capital;

— la acentuada innovación financiera, tanto a nivel de productos o instrumentos como de procesos, que incrementan la calidad de los servicios y disminuyen sus costos.

La desregulación de los mercados financieros

Las reglas y la modalidad con que los gobiernos supervisan y controlan el funcionamiento de los mercados financieros se han modificado drásticamente en los últimos años, particularmente en los mercados de Estados Unidos, la Unión Europea y Japón.

La banca en Estados Unidos

La banca comercial estadounidense ha operado en el negocio de intermediación financiera tradicional (la toma de depósitos y su colocación como préstamos), para el cual el marco legal vigente constituía un "paraguas" protector, impidiendo el ingreso de otras empresas financieras o potenciales competidores. Este "nicho regulatorio" implicaba, además, el monopolio sobre la emisión de cheques y la posibilidad de habilitar depósitos respaldados y asegurados por el gobierno federal.

En las últimas dos décadas, sin embargo, la regulación que constituyó una oportunidad de negocios para la banca comercial de los Estados Unidos se ha convertido en una amenaza, restringiendo sus posibilidades de adaptación a los cambios del mercado.

Los procesos inflacionarios de la década de los setenta condujeron a los inversores a procurar nuevas alternativas de colocación, con mayores rendimientos. En este sentido, los fondos de inversión se convirtieron en una opción evidente. Asimismo, la búsqueda de fuentes de financiamiento más directas y menos costosas por parte de las grandes corporaciones abrió oportunidades para el aseguramiento de activos y, en general, para la banca de inversión.

No obstante, el acceso de la banca comercial a esas oportunidades de negocios se vio obstaculizado por el marco regulatorio, que en el período 1920-30 había incorporado restricciones a su actividad. Ejemplo típico es la denominada Glass-Steagal Act, de 1933, que impide explícitamente a la banca comercial desarrollar actividades de banca de inversión. Otro ejemplo son los impedimentos normativos para ingresar en el área de los seguros y para el desarrollo de redes de sucursales interestatales.

Estas restricciones derivan en oportunidades no desaprovechadas por las empresas financieras. Los ejemplos de Merrill Lynch y Prudential, entre otros, muestran cómo las grandes empresas financieras desarrollaron redes de unidades de negocios que les permiten ofrecer una amplia gama de productos financieros (fondos mutuos, seguros, *securities*, servicios de *broker*, tarjetas de crédito, hipotecas, etc.), más allá de depósitos con seguro federal y préstamos minoristas.

Por otra parte, no son sólo las empresas financieras las que capitalizan estas oportunidades. General Electric y General Motors son ejemplos de grandes corporaciones industriales ingresadas al mercado del crédito minorista y corporativo.

La banca en la Unión Europea

El caso de Europa es de naturaleza ciertamente diferente. La tradición de banca universal de su banca le permite ingresar en negocios financieros

variados, sin las restricciones que enfrenta su similar de los Estados Unidos. Con la excepción de la banca británica, en la mayoría de los países los bancos están habilitados a ingresar diversas áreas de negocios, desde los seguros hasta la participación en la industria manufacturera. Por otra parte, no ha habido leyes que impidan alianzas entre empresas dedicadas a distintos negocios o a través de los límites nacionales.

No obstante, el entorno europeo comienza a modificarse. Estructuras basadas fundamentalmente en un número pequeño de grandes bancos, en muchos casos de propiedad estatal, enfrentan cambios importantes:

- ajuste a los requerimientos más estrictos de capital derivados del Comité de Bancos de Basilea;
- libertad de circulación de capitales y armonización de la legislación, reglamentación y operativa bancaria;
- libertad de acceso y establecimiento de entidades bancarias;
- armonización del funcionamiento de los mercados de valores;
- armonización de las facultades regulatorias de los bancos centrales y de las políticas monetarias;
- instauración del Sistema Monetario Europeo.

El sistema bancario en Japón

El sistema financiero japonés se ha caracterizado tradicionalmente por una estructura fuertemente ligada a la de la industria y los servicios. La red interempresarial de participaciones y propiedad de activos, que dio lugar a los conglomerados denominados *keiretsu*, ha generado familias de empresas financieras e industriales que tienen como ejemplo clásico a Mitsubishi y Sumitomo. Una estructura de este tipo, inmersa en una economía con una alta propensión al ahorro, aportó los recursos financieros necesarios para el fuerte crecimiento de la economía japonesa de posguerra.

El proceso de reforma del sistema financiero japonés comenzó a mediados de la década de los setenta y ha estado caracterizado por importantes cambios en el marco regulatorio. Dichos cambios se orientaron al levantamiento de restricciones a la entrada y salida de capitales, permitiendo una relación más estrecha entre las tasas de interés internas e internacionales, y a un más fácil acceso de las empresas financieras extranjeras al mercado interno, tanto para los servicios bancarios como en el mercado de valores.

Los cambios regulatorios aplicados al sistema bancario japonés han inducido en él una mayor flexibilidad y competitividad, observándose una expansión del mercado de capitales (primario y secundario) y el surgimiento de nuevos servicios e instrumentos financieros en la década de los ochenta.

La consecuencia estructural más notoria fue la progresiva internacionalización

de los bancos japoneses y su cada vez mayor significación en el mercado mundial. Los bancos japoneses tienen en la actualidad una figuración dominante en el *ranking* de los mayores bancos, y su expansión y globalización ha adoptado características diferentes de las que mostraba en los años setenta. Antes de 1980 tenían su actividad internacional centrada en la financiación de comercio. Luego de 1980 se han reconvertido y orientado a la competencia directa en el negocio financiero mayorista y minorista, tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea.

La participación de la banca japonesa en los mercados financieros del Mercosur es aún muy reducida.

La desintermediación gradual en los mercados financieros

Como fue referido, el negocio tradicional de la banca incluye dos tipos de actividades: tomar depósitos de ahorristas, que aparecen como pasivos en sus balances, y conceder préstamos a usuarios del capital, que figuran como activos en sus balances. Por ambos frentes, este negocio está sufriendo presiones competitivas.

En lo que respecta a los depósitos, han surgido instrumentos, como los fondos de inversión, que permiten a los ahorristas acceder a mayores tasas de rentabilidad que las que obtienen en el circuito bancario.

En lo referente a las colocaciones, empresas y grandes clientes corporativos (públicos y privados) han desarrollado modalidades más directas y menos costosas de acceso al mercado de capitales en busca de financiamiento, a través de la colocación de títulos propios (*securities*), títulos comerciales (*commercial papers*) y bonos, a través de empresas financieras suscriptoras o a través de la intermediación de entidades financieras que actúan como *brokers*.

Por otra parte, las entidades financieras no bancarias no se encuentran sometidas a las mayores exigencias de capital planteadas por el Comité de Bancos de Basilea en 1988, por lo que pueden otorgar préstamos con mayor libertad y actuar competitivamente a nivel de los activos de los bancos comerciales.

La innovación financiera

El tercer factor de cambio a remarcar es el continuo proceso de innovación que se viene dando a partir de la década de los ochenta en tres niveles: productos, procesos y mercados. Este proceso de innovación se encuentra fuertemente vinculado al de desregulación, teniendo como principales factores determinantes los siguientes:

- la necesidad de buscar instrumentos de cobertura de los riesgos de

distinta naturaleza contraídos por las entidades financieras;

— la búsqueda de fórmulas que eviten las reglamentaciones y limitaciones legales y fiscales, así como el aprovechamiento de los vacíos legales;

— la búsqueda de ventajas competitivas, tanto en costos como en diferenciación de productos y servicios, en la elaboración de estrategias ofensivas frente a las oportunidades que surgen en el proceso de desregulación.

En forma paralela, el proceso de innovación basado fuertemente en nuevas tecnologías de la información (informática y telemática) ha tenido consecuencias importantes en el manejo estratégico de la información por parte de los agentes del mercado. El monopolio que en cierto momento ostentaban los bancos comerciales sobre la información de sus clientes y los riesgos asociados comienza a perder sustento.

No obstante, el papel de la innovación tecnológica (de producto y proceso) en la reestructuración del sistema financiero y en especial el sistema bancario tradicional, ha sido y será en los próximos años una de las claves para el reposicionamiento estratégico de los agentes.

Las consecuencias de los cambios en los mercados financieros

Los factores de cambio que se comentaron tienen consecuencias importantes en los mercados financieros internacionales:

— La globalización e internacionalización de la actividad bancaria y la especialización de las entidades financieras, que darán lugar a un incremento de la competencia en los distintos negocios y segmentos del mercado.

— La integración de los mercados financieros, que genera una cadena de valor internacional, orientadora de nuevas estrategias de los agentes.

— La aparición de toda clase de intermediarios financieros que desarrollan actividades típicamente bancarias. Ejemplos de ello son las compañías de *leasing* (participando en el mercado de préstamos de mediano y largo plazo), las empresas emisoras de tarjetas de crédito (en el mercado de préstamos de corto plazo) y las sociedades de Bolsa (participando en el mercado de servicios financieros). Tómese en cuenta, además, la participación de empresas que no se originan en los servicios financieros pero que han seguido una estrategia de diversificación hacia este mercado: General Electric Capital, Marks and Spencer, etcétera.

— La banca comercial deja de ser el único agente con capacidad de incidencia en los mercados financieros. Se verifica una pérdida de participación

de mercado de los bancos comerciales ante los nuevos intermediarios financieros.

— Una fuerte contraofensiva bancaria para recuperar los espacios perdidos. Luego de una primera actitud defensiva se observa una estrategia competitiva, incrementando la presencia en segmentos del mercado atípicos de la banca tradicional: fondos mobiliarios e inmobiliarios, bancos de gestión de patrimonios, seguros, etc. Se busca con ello fidelizar a la clientela con la venta de amplio rango de productos, y proporcionar ingresos (directos y por comisiones).

— Paralelamente, se desarrolla una nueva visión estratégica. Los agentes buscan captar "clientes y no depósitos". El centro de atención de las entidades bancarias no se encuentra sólo en su pasivo, sino en la posibilidad de generar clientes y nuevas líneas de activo.

La banca tradicional

Frente a los cambios estructurales y estratégicos que se han sustanciado en los mercados financieros internacionales, es posible caracterizar sintéticamente los comportamientos adoptados por los dos grandes grupos estratégicos que se considerarán en este análisis: la banca tradicional y las instituciones financieras no bancarias.

Respecto a la primera, es posible aislar orientaciones básicas:

— Racionalización operativa y disminución de costos, en especial lo referente a costos laborales. Como ejemplo, cabe citar que entre 1984 y 1992 desaparecieron más de trescientos mil puestos de trabajo en la banca norteamericana.

— Desarrollo de nuevos servicios y productos.

— Uso intensivo de la tecnología para implementar los lineamientos anteriores.

— Mantenimiento de la tradicional imagen de seguridad para los clientes, en algunos países acentuada por la existencia de seguros para los depósitos (seguro federal de depósitos en Estados Unidos).

Más allá de estas tendencias, los análisis a nivel internacional (*The Economist*, 1993) coinciden en señalar que las transformaciones llevadas a cabo en el interior de la banca tradicional (tecnológicas y en el manejo de la información) aún no han explotado en toda su potencialidad la principal fortaleza de que dispone este grupo estratégico para la reconversión: la gran cantidad de información acumulada acerca del comportamiento financiero de sus clientes.

La optimización de las redes de sucursales

Las redes de sucursales de la banca comercial constituyen un dilema estratégico aún no resuelto por dichos agentes.

En el marco de la estrategia de racionalización y reducción de costos operativos, el "achicamiento" de redes extensas y costosas en la banca minorista significa un recurso importante a la hora de la reconversión. No obstante, si bien parece haber coincidencia en cuanto al costo de las redes de sucursales, no todos los bancos les asignan el mismo valor estratégico.

Si bien el avance tecnológico, los desarrollos de las redes de información y comunicación y las fuertes tendencias a la "banca en casa" inducen a pensar en una rápida pérdida de la vigencia de las redes bancarias como instrumento de "acceso" al mercado, son todavía excepcionales los bancos líderes que a nivel internacional han sustituido significativamente sus sucursales por sistemas de atención telefónica.

En el marco de una estrategia de especialización de las redes de sucursales de la banca tradicional, éstas son instrumentos de desarrollo y venta de nuevos productos. Permiten a los bancos acceder a información acerca de las tendencias y preferencias de sus clientes, constituyéndose eventualmente en "plataformas de lanzamiento" de nuevos productos. No obstante, para capitalizar esta oportunidad, los bancos deberán superar dos desafíos:

- la adecuación de sus sistemas internos de información a las nuevas funciones de la red de sucursales y

- la adecuación de la cultura empresarial y organizacional a nivel de las sucursales —pasar de ser "*traditional banking mausoleums*" a "*welcoming shops*" (*The Economist*, 1993)—.

Surgen así dos orientaciones estratégicas extremas respecto a la función de las redes de sucursales:

- mantenimiento y reconversión de las redes, tendiendo a una gradual especialización de las sucursales de acuerdo a diferentes segmentos de mercado y perfiles de clientes, o

- desmantelamiento de las redes, a partir del surgimiento de las diversas modalidades de "banca en casa".

Fusiones y adquisiciones

No es fácil desarrollar nuevos productos, nuevos sistemas de información y, en última instancia, nuevas capacidades y culturas organizacionales, y además, ello tiene costos. Ante esta disyuntiva caben dos posibilidades para una entidad bancaria que procura su reconversión:

— búsqueda de la especialización en segmentos de mercado que se adecuen a priori a las capacidades y al posicionamiento de la institución: banca de inversión, banca de empresas, banca privada; o

— compra o fusión con instituciones financieras que dispongan de las capacidades necesarias o que permitan generar economías de escala (a través de la especialización).

La captación de los flujos de consumo

Tradicionalmente, la banca ha tendido a la captación, por la vía de depósitos, del ahorro de las familias. No obstante, a partir de la década pasada ha comenzado a jugar un papel estratégico fundamental la "captación" y financiación de los flujos de consumo de las familias, sobre los que se proporcionan, además, servicios de diversa naturaleza.

Los factores competitivos internos

El éxito de las estrategias genéricas de las empresas bancarias está indisolublemente ligado a la capacidad de implementar estrategias de soporte consistentes en sus diferentes áreas internas.

Quedan conformadas áreas "claves" dentro de las empresas que compiten en un mercado, delineando una realidad diferente en cada uno de ellos. En el sistema financiero, las empresas líderes soportan su desempeño equilibradamente en la trilogía *tecnología, marketing y recursos humanos*. Ello se traduce en esfuerzos e inversiones internas orientados hacia:

- innovación de productos financieros;
- nuevas tecnologías de proceso, basadas en la automatización e informática, que derivan hacia la banca electrónica;
- *marketing* bancario, centrado en el cliente y no en el producto, y basado en la imagen, confiabilidad y la calidad de atención;
- dirección de personal y recursos humanos.

Instituciones financieras y otros *new-comers*

Bajo la denominación genérica de *instituciones financieras* se hace referencia a todos aquellos intermediarios financieros que, a través de diversos instrumentos, movilizan el ahorro y el financiamiento de los diversos agentes económicos.

Es muy amplio el espectro de productos e instrumentos que comercializan. Como referencia pueden citarse los siguientes:

- intermediación o *broking*, donde el precio y la integridad de la institución financiera juegan un papel primordial;
- compra y venta de activos (*trading*);
- banca de inversión: suscripción de activos y asesoría financiera (*m&a, mergers and acquisitions*);
- administración de fondos de inversión;
- intermediación financiera (*spread*).

A nivel internacional, las firmas líderes son originarias de los Estados Unidos. Ello resulta lógico si se tiene en cuenta la segmentación de mercados inducida por las restricciones regulatorias, lo que no existe en Europa.

Hasta el comienzo de la década de los setenta, los mercados financieros en los Estados Unidos estuvieron perfectamente delimitados, y el régimen competitivo predominante era de baja intensidad. La banca tradicional, las empresas de seguros y las compañías financieras (*securities firms*) explotaban sus respectivos segmentos de negocios sin afectar las perspectivas de desempeño de los demás. En especial, éstas últimas operaban en un mercado de ingresos casi fijos, en el que los flujos de negocios y los márgenes eran totalmente predecibles.

Entre 1974 y 1982, una serie de cambios en el marco regulatorio de los mercados financieros dieron lugar a modificaciones en los patrones de competencia predominantes. Las exigencias de diversificación de inversiones de los fondos de inversión, la abolición de los márgenes fijos en los negocios de intermediación (*brokerage*) y la pérdida por parte de las empresas del control de la emisión de *securities* indujeron cambios estructurales en los mercados financieros de Estados Unidos y en especial en Wall Street:

- Se incrementó el flujo de fondos hacia activos en el exterior, globalizándose la actividad no sólo de los fondos de inversión sino también de los bancos comerciales y las *securities firms*.

- Se dio un fuerte proceso de concentración, en especial en el segmento de la intermediación o *brokerage*.

- Aumentó la intensidad de competencia entre las firmas suscriptoras de capital (*securities firms*), con una fuerte disminución de los márgenes para suscribir nuevas ampliaciones de capital.

Si bien el proceso anterior significó un ajuste de los mercados financieros de Estados Unidos, a lo largo de los ochenta hubo tres "fuerzas" adicionales que influyeron los actuales patrones de competencia:

- La desregulación parcial de la banca y las empresas de seguros, permitiéndoles la adquisición de compañías suscriptoras de acciones.

— La aplicación de nuevas técnicas financieras y el desarrollo de nuevos productos.

— La queda sostenida de las tasas de interés entre 1982 y 1994, que condujo al crecimiento del mercado de bonos y acciones y a la expansión de la actividad financiera.

En la actualidad deben tomarse en cuenta dos amenazas adicionales sobre las compañías financieras:

— La flexibilización de la Glass Steagal Act (1933), que tradicionalmente ha impedido a la banca comercial ingresar en el negocio de la banca de inversión. Ello generará sin dudas una fuerte expansión de las actividades de la banca comercial, dando lugar a una versión norteamericana de la "banca universal" europea.

— La necesidad de independizar el negocio financiero de los ciclos de las tasas de interés, que tradicionalmente han gobernado la industria.

Las estrategias de las empresas

El comportamiento de las empresas financieras evolucionó hacia nuevos patrones de competencia, frente a las modificaciones ya comentadas en el entorno.

Cabe primeramente citar dos orientaciones básicas de soporte, sobre las que no se profundizará:

- racionalización de procesos y disminución de costos;
- especialización y formación de recursos humanos.

Merece especial atención una tercera tendencia estratégica, de carácter genérico, que tendrá en los próximos años una fuerte influencia en la estructura de los mercados financieros: la diversificación de la oferta de productos, orientándose hacia una posicionamiento que podría denominarse de "supermercado financiero".

En ese sentido, dos son las tendencias:

- la complementación de las líneas de productos financieros, con el agregado de productos bancarios tradicionales;
- la verticalización hacia adelante de las actividades. En lugar de actuar como agentes, los intermediarios tienden a actuar como principales, compitiendo con los clientes que supuestamente asesoran.

El pasaje de agente a principal, incorporando a los balances de las empresas financieras activos y pasivos que antes eran únicamente de los clientes, diversifica el negocio pero le incorpora un elemento nuevo: la administración del riesgo propio.

No obstante, la esencia del negocio financiero en su actual redefinición

estratégica ha pasado a ser no sólo la administración del riesgo propio, sino también la del riesgo de los clientes, buscando aportar conocimiento ya no desde una posición de subordinación sino desde una posición dominante, potencializando su efecto.

En ese marco, se trata de establecer un "diálogo estratégico" con los clientes, en el que el riesgo sea más transparente y explícito para éstos últimos. La confianza, responsabilidad y reputación de las compañías financieras en la relación con sus clientes constituye su nuevo desafío estratégico.

La globalización de las empresas financieras

En los últimos años, varias compañías estadounidenses grandes han construido redes de representaciones y filiales en el exterior de los Estados Unidos, sobre todo en los denominados mercados emergentes. Para la consolidación de esta orientación estratégica han concurrido varios factores:

- la ambición de estar físicamente presente en mercados con grandes volúmenes de potenciales inversiones;
- la búsqueda de reducir la vulnerabilidad a los ciclos económicos de los mercados domésticos;
- la experiencia de los años setenta, en que las compañías financieras norteamericanas detectaron con retraso la importancia del mercado europeo.

La globalización exige incurrir en altos costos fijos, derivados de la instalación de una red de filiales en el exterior, lo que requiere escala y capital. Ello conducirá seguramente a una fuerte concentración del mercado financiero global, en el que predominen unas pocas empresas, tales como Merrill Lynch, Goldman Sachs, Crédit Suisse, Morgan Stanley, etc. Por otra parte, la concentración se verá incrementada por el hecho de que las primeras firmas que se expanden, con su posicionamiento generan barreras a la entrada de sus seguidoras.

El mercado financiero regional

Tomando en cuenta los países de la región, y analizando los diez mayores bancos de Argentina, Brasil y Uruguay, se pueden extraer algunas conclusiones.

Existe una significativa diferencia en el tamaño medio de las empresas líderes en los tres países. El tamaño medio brasileño es unas cinco veces mayor que el argentino, y éste es cuatro veces mayor que el uruguayo.

Se percibe además una importante presencia del Estado en los tres países.

En Argentina son estatales el Banco de la Nación, de la Provincia de Buenos Aires, y el Hipotecario, de la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Córdoba. En Brasil acontece lo mismo con Banco do Brasil, Banespa y Do Nordeste, mientras que en Uruguay el Banco República y el Hipotecario son propiedad del Estado.

Uruguay es el país con una presencia más importante de la banca y capitales extrarregionales (prácticamente todos, exceptuando los bancos estatales). La presencia extrarregional es mucho menor en Brasil (Francés e Brasileiro) y en Argentina (Citibank).

En lo que refiere al desempeño empresarial y a pesar del tamaño relativamente pequeño de los bancos uruguayos, éstos se encuentran bien posicionados cuando se analizan los indicadores de rentabilidad, confiabilidad y productividad, más allá de las carencias de información sobre personal ocupado en Brasil. En ese marco, es notoria la diferencia de productividad global de los diez primeros bancos uruguayos frente a sus correspondientes regionales.

Por otra parte, es posible que el proceso de estabilización macroeconómica desarrollado en Argentina a partir de 1991 haya tenido como efecto una disminución de la rentabilidad de los bancos, que se observa en un nivel sensiblemente inferior que la de sus similares brasileños y argentinos.

No existe en la actualidad una perspectiva clara sobre las estrategias de mediano y largo plazo de los diferentes agentes en la región; fundamentalmente se observa un reacomodamiento dentro de los sistemas bancarios nacionales, más que una relocalización de los agentes o intensificación de la competencia intrarregional. A ello contribuyen factores diversos, tales como la aún limitada apertura del sistema financiero brasileño, los efectos de la reciente crisis mexicana sobre la banca de la región (en especial la argentina) y la redefinición de los marcos regulatorios en Brasil y Argentina. Quizás la reciente adquisición de Banesto Uruguay por parte del Banco Francés (ya instalado en Brasil y Argentina) constituya una de las excepciones más visibles a esta situación.

Grupos estratégicos en el sistema financiero uruguayo. Resultados y perspectivas

Desde mediados de la década de los setenta, la evolución del sistema bancario uruguayo estuvo marcada por cuatro etapas bien diferenciadas (Roldós 1991, Roldós y Viana Martorell 1992):

— Desregulación del sistema bancario, eliminando normas que restringían

los flujos de capital privado, imponían el curso forzoso de la moneda nacional y establecían topes a las tasa de interés sobre créditos y depósitos.

— Crisis bancaria de comienzos de los ochenta, derivada en parte de la fuerte expansión financiera del sistema provocada por la desregulación económica, no acompañada por un mayor grado de regulación prudencial.

— Salida *ad hoc* de la crisis bancaria, a través de la asistencia financiera y compra de cartera vencida de los bancos por el Banco Central.

— Re-regulación (1989) del sistema, siguiendo los criterios y prácticas de supervisión del Comité de Basilea.

La organización actual del sistema financiero en Uruguay está fundamentalmente definida a partir de dos normas legales: la ley 15.322 de 1982 (de intermediación financiera) y la ley 16.131 de 1990 (creación de la banca de inversión). A partir de entonces, existen en Uruguay las siguientes modalidades de intermediación financiera (reales o factibles):

— *Bancos*, autorizados para desarrollar todo tipo de operaciones de intermediación financiera.

— *Casas financieras*, autorizadas a realizar todo tipo de operaciones, menos recepción de depósitos en cuenta corriente y giro contra ellos mediante cheques, recepción de depósitos a la vista y recepción de depósitos a plazo de residentes (operaciones únicamente autorizadas a los bancos).

— *Instituciones financieras externas*, cuyo único objeto es la realización de operaciones *off-shore*.

— *Cooperativas de intermediación financiera*, autorizadas a proveer de servicios de intermediación financiera únicamente a sus socios.

— *Empresas administradoras de consorcios*, que organizan y administran agrupaciones de adherentes (consorcios), que aportan fondos para ser aplicados en la adquisición de bienes o servicios y realizan dicha actividad en forma exclusiva.

— *Bancos de inversión*, que, entre otras operaciones típicas de dicha banca, están autorizados a: emitir obligaciones, *debentures* o valores mobiliarios similares y a realizar las inversiones necesarias para su financiamiento; adquirir acciones, obligaciones o partes de capital de empresas que no realicen actividades de intermediación financiera; adquirir bienes inmuebles o muebles con la finalidad de conceder su uso a terceros contra un pago periódico u opción de compra (*leasing*); asesorar en materia de inversiones y prestar servicios de administración de carteras de inversiones.

Además, la ley autoriza al Banco Central a regular la actividad de la *Bolsa de Valores, mercados a término y empresas de seguros*.

Por su parte, existen modalidades de operación financiera no reguladas por el Banco Central: *emisión y operación de tarjetas de crédito*, empresas de

servicios financieros y de administración de fondos de inversión (operan como meras intermediarias, por cuenta y orden de sus clientes).

Tamaño y características generales del mercado

Tomando en cuenta información oficial del Banco Central para los años 1993 y 1994, se pueden extraer algunas conclusiones.

Depósitos en el sistema bancario

La banca pública tiene una fuerte participación en la captación total de depósitos, que alcanzó al 43% en 1994, a lo que debe agregarse el alto grado de concentración que presenta (el BROU acumula un 31% y el BHU un 12%)

Los no residentes muestran una participación decreciente en colocaciones y depósitos del sector privado. No obstante, el nivel de participación de 1994 es alto, alcanzando un 34,6% de los depósitos

Existe una fuerte dolarización de la operativa, que se observa nítidamente a nivel de los depósitos. Tomando en cuenta la suma de activos y pasivos financieros, el 85% de los mismos estaba nominado en dólares en 1993.

Crédito bancario

Su origen está distribuido en forma equilibrada entre banca pública y banca privada.

El sector privado es el principal destino del crédito bancario. Participaba con un 87% de él en 1994.

Análogamente a los depósitos, existe una importante dolarización del crédito, que alcanza un 56% del total para 1994.

A nivel de la banca privada, la participación del crédito al consumo se ha incrementado en los últimos años, a expensas principalmente del crédito al sector agropecuario.

El mercado financiero uruguayo está fuertemente concentrado. Las dos mayores instituciones son públicas (BROU y BHU) y acumulan casi un 40% del mercado bancario.

Las siguen en volumen de colocaciones y depósitos el Banco Comercial y el Banco Pan de Azúcar. En el conjunto de bancos privados y gestionados, el grado de concentración es menor; las cuatro mayores instituciones (Comercial, Pan de Azúcar, República, Boston) acumulan un 32% del mercado bancario

Existen siete instituciones que conforman el 70% de la red de sucursales. Ellas son, en orden decreciente: BROU, Comercial, COFAC, Caja Obrera, BHU, Crédito, ACAC y Pan de Azúcar. Como se verá, esta información revela tendencias muy claras en la orientación estratégica de estas empresas.

Si bien la actividad de las instituciones financieras está fuertemente dolarizada (85% de la suma de activos y pasivos), el 56% del margen de intermediación financiera correspondió a margen derivado de la operativa en moneda nacional.

Las dimensiones estratégicas seleccionadas

Las empresas tienen estrategias competitivas que desarrollan basándose en sus oportunidades, fuerzas y ventajas relativas. Estas diferencias se caracterizan a partir de "dimensiones" estratégicas, que difieren en importancia de empresa a empresa, de grupo a grupo estratégico y de sector a sector. Al seleccionar las dimensiones que se habrán de analizar, es importante que éstas proporcionen un panorama general de los posicionamientos respectivos de las empresas.

A partir del análisis desarrollado a nivel internacional y regional y a los efectos del agrupamiento de los bancos e instituciones financieras uruguayas, se optó por jerarquizar las siguientes dimensiones estratégicas:

- productos y servicios ofrecidos (tradicionales de intermediación financiera, nuevos productos, etc.); amplitud de las líneas de productos;
- modalidades de competencia: precios (liderazgo en costos),⁴ diferenciación, enfoque;
- canales de comercialización (redes de sucursales);
- globalización de la estrategia.

A su vez, la estrategia de cada una de las empresas se apoya en elementos de soporte (innovación de producto y proceso, *marketing* bancario y formación de recursos humanos). La metodología de entrevistas dificulta en gran medida constatar dichos elementos, por lo que se procuró relevarlos en primera aproximación a través de aspectos observables externamente.

⁴ En un marco de información imperfecta y asimétrica, la estrategia de "precios bajos" puede transformarse en la práctica en una estrategia "imagen de precios bajos" en el *marketing* de los productos, siendo este último el principal elemento que percibe el cliente.

Los grupos estratégicos definidos

A partir de las anteriores dimensiones estratégicas, se llegó a un agrupamiento de las empresas en los siguientes diez grupos principales:

Grupo 1. Banco República.

Grupo 2. Banco Caja Obrera.

Grupo 3. Banco Comercial, Banco Pan de Azúcar y Banco de Crédito.

Grupo 4. Banco de Boston, ABN AMRO, Banco Santander y Banco de Montevideo.

Grupo 5. Republic, ING Bank, Banco Sudameris, Citibank, Surinvest y demás bancos multinacionales.

Grupo 6. ACAC y COFAC (cooperativas).

Grupo 7. Citicorp.

Grupo 8. Bolsa de Valores y corredores de bolsa.

Grupo 9. Sociedades de bolsa.

Grupo 10. Compañías financieras internacionales: Merrill Lynch y Prudential-Bache.

Los cuadros a continuación sintetizan la caracterización de cada uno de los grupos a partir de las dimensiones estratégicas planteadas:

ESTRATEGIAS DE AMBITO Y GENERICAS

SOPORTE

GRUPO ESTRATEGICO	Productos y Servicios	Modalidad de competencia	Canales de comercialización	Globalización de la estrategia	Marketing	Innovación y tecnología	Recursos humanos
1. BROU	Tradicionales	Banca masiva, individual. Pequeña y mediana empresa (agropecuaria) Reputación de confiabilidad y seguridad Imagen de precio bajo	Amplia, abarca todo el país	Capital nacional Mercado nacional	No tiene políticas por segmento Seguridad y lentitud	Atraso importante Red BROU	Debil formación Prevalce la antigüedad Sentido de pertenencia
2. Caja Obrera	Tradicionales	Banca masiva, individual. Pequeña y mediana empresa (agropecuaria) Calidad de servicio y atención personalizada	Amplia, abarca todo el país	Capital nacional Mercado nacional	Sin política por segmento Imagen de calidad y servicio al cliente Bajo perfil de comunicación	Inversión en automatización de procesos	Baja productividad global (sólo superior al BROU)
3. Comercial, Pan de Azúcar, Crédito	Tradicionales en evolución	Banca masiva, individual. Pequeña y mediana empresa (agropecuaria) Banca corporativa	Amplia, abarca todo el país	Capital multinacional Baja globalización del negocio	Segmentación de clientes Promoción institucional Precios no uniformes	Nivel medio de automatización e innovación de producto. En avance.	Difícilosa implementación Productividad media y alta
4. Boston, ABN, Santander, Montevideo	Gama amplia. Difusión de mercados internacs.	Banca individual y privada. Banca de mediana empresa y corporativa Innovación y diferenciación de producto	Red de tamaño medio, con tendencia a la "banca en casa"	Capital multinacional Nivel importante de globalización	Segmentación de clientes Promoción Institucional Paquetes de productos	Nivel importante de automatización e innovación de producto. Rezagó en relación al mercado internacional	Funcionarios de contacto jóvenes y preparados Capacitación externa Reclutamiento en universidades
5. Republic, ING, Sudameris, CITI, Suninvest	Gama amplia. Difusión de mercados internacs.	Banca privada. Banca corporativa Diferenciación por eficiencia y calidad de servicio	Heterogéneo, con tendencia a red pequeña	Capital multinacional Nivel importante de globalización	Segmentación de clientes Imagen de eficiencia y comodidad de servicio	Nivel importante de automatización e innovación de producto.	Perfil joven y con potencial de capacitación

ESTRATEGIAS DE AMBITO Y GENERICAS						SOPORTE		
GRUPO ESTRATEGICO	Productos y Servicios	Modalidad de competencia	Canales de comercialización	Globalización de la estrategia	Marketing	Innovación y tecnología	Recursos humanos	
6. ACAC y COFAC	Tradicionales	Banca masiva, individual. Pequeña y mediana empresa (agropecuaria) Reputación de confiabilidad y seguridad Imagen de precio bajo.	Amplia, abarca todo el país	Capital nacional Mercado nacional	No tiene políticas por segmento Seguridad y lentitud	En cambio	En cambio	
7. CITICORP	Línea concentrada de productos. Fondos de inversión.	Segmento individual y privado Rentabilidades por encima de la media Calidad de servicio y seguridad	Red pequeña Atención telefónica y a domicilio	Capital multinacional Nivel importante de globalización	Publicidad institucional y por producto Telemarketing y mailings	Importante innovación de producto	Perfil joven y con potencial de capacitación	
8. Bolsa de Valores y Corredores	Productos tradicionales de la bolsa y futuros	Estrategia indefinida Relaciones públicas y confianza Clientes individuales y privados	Red de corredores de bolsa	Marketing institucional, centralizado en la Bolsa	Avance en los productos	Sin desarrollar la función	
9. Sociedades de Bolsa	Productos tradicionales de la bolsa y fondos de inversión. Productos complementarios.	Segmento masivo e individual Rentabilidad por encima de la media	Red inexistente. Visitas a clientes y servicios telefónicos	Inversiones importantes Búsqueda de imagen de solidez y seguridad Trato personalizado	Innovación de producto, para abarcar una gama amplia	Equipos profesionales para análisis de inversión	
10. Merrill Lynch y Prudential	Mercado de valores, renta fija, commodities, paquetes de inversión (gama amplia) Análisis de mercado, manejo de fondos.	Segmento individual y privado Amplitud de la gama de productos Calidad del servicio al cliente	Red inexistente. Visitas a clientes y servicios telefónicos	Líderes en innovación de producto Sistemas de comunicación en red	Perfil joven y con potencial de capacitación	

Cartas estratégicas del sistema financiero uruguayo

A modo de síntesis y para esquematizar el posicionamiento de los distintos grupos respecto a los servicios que ofrecen y el soporte de las estrategias genéricas que siguen, se ha confeccionado un conjunto de cartas que toman como ejes las distintas dimensiones estratégicas analizadas.

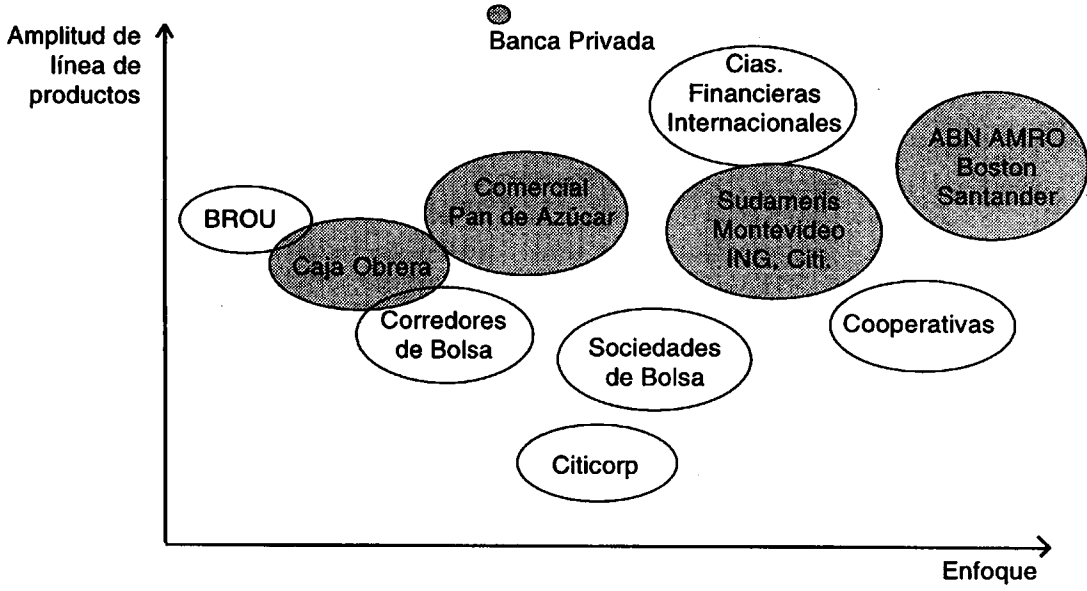
Estrategias de ámbito

En este primer mapa estratégico se ha ubicado a los grupos según dos dimensiones que delimitan sus estrategias de ámbito.

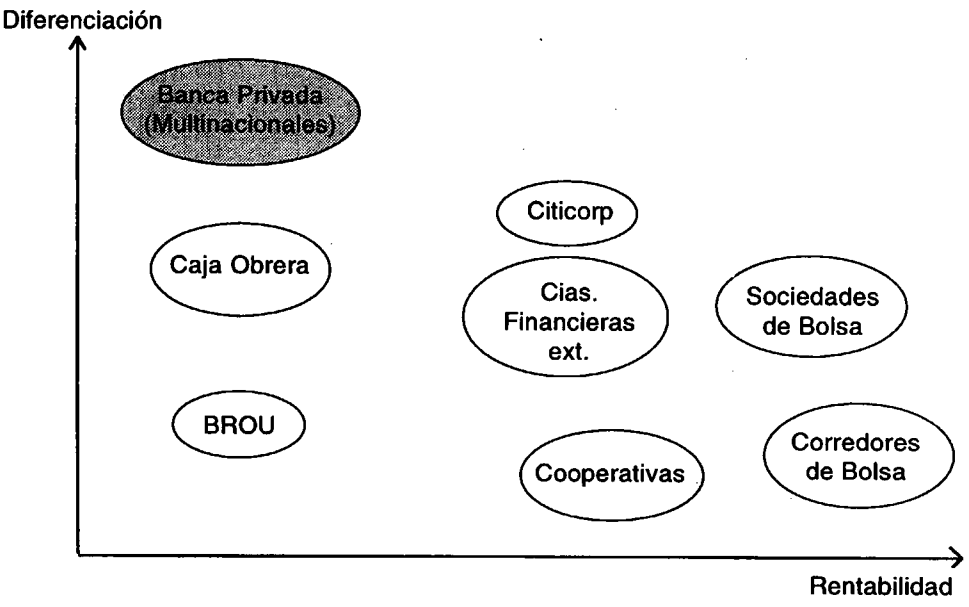
La amplitud de la línea de productos es indicador de la diversificación de la oferta. Claramente, las compañías financieras internacionales y los bancos multinacionales, ambos apoyados por sus casas matrices en los mercados más avanzados, son las que tienen las gamas de productos y servicios financieros más amplios. Por el contrario, las sociedades de bolsa y la empresa Citicorp ofrecen un número reducido de productos estructurados, aunque éstos son portafolios que se componen de otros productos. El resto de los bancos comerciales, las cooperativas de ahorro y crédito y los corredores de bolsa se sitúan a un nivel intermedio.

El segundo elemento de ámbito considerado es el enfoque de las empresas hacia un segmento de público objetivo. Cerca del eje vertical se ubican aquellos grupos que no enfocan sus recursos hacia algún segmento en particular, como el BROU. En una posición intermedia, sobre el eje de las ordenadas, se ubican aquellos grupos que, si bien realizan una segmentación de su público (departamentos específicos para los distintos segmentos), no presentan un claro enfoque en alguno de ellos, sino que se dedican a varios. Es el caso de Citicorp y los bancos comerciales privados del grupo 3 (Comercial, Pan de Azúcar y Crédito).

Algunos bancos multinacionales realizan segmentación de su público objetivo y focalizan sus recursos hacia la atención de ciertos segmentos cuyos integrantes tienen perfiles específicos. Las cooperativas, por su parte, se enfocan claramente en el segmento de consumo formado por las familias y las pequeñas empresas.



Estrategias genéricas



Estrategias genéricas

Rentabilidad

En esta carta se grafica la ubicación de los grupos en referencia a sus estrategias de diferenciación (medida con base en atributos percibidos por el cliente: la seguridad que le brinda la institución, la imagen, la calidad del servicio, etc.) y su política de precios traducida en rentabilidad o tasas.

Los productos que ofrecen los distintos intermediarios financieros son poco diferenciados. No son patentables y, cuando un producto nuevo es lanzado al mercado, la mayoría de las entidades lo puede imitar e incluirlo en su gama de productos. Si bien los servicios son también imitables, los agentes financieros están apuntando a la diferenciación en calidad de servicio, imagen, etcétera.

Estos cambios en las estrategias de los intermediarios financieros en el Uruguay pueden observarse en algunos aspectos medibles objetivamente: la especialización de sus redes de sucursales, el crecimiento de los servicios automatizados, la inversión en oficinas de atención al público son ejemplos de la reorientación de las estrategias hacia el cliente.

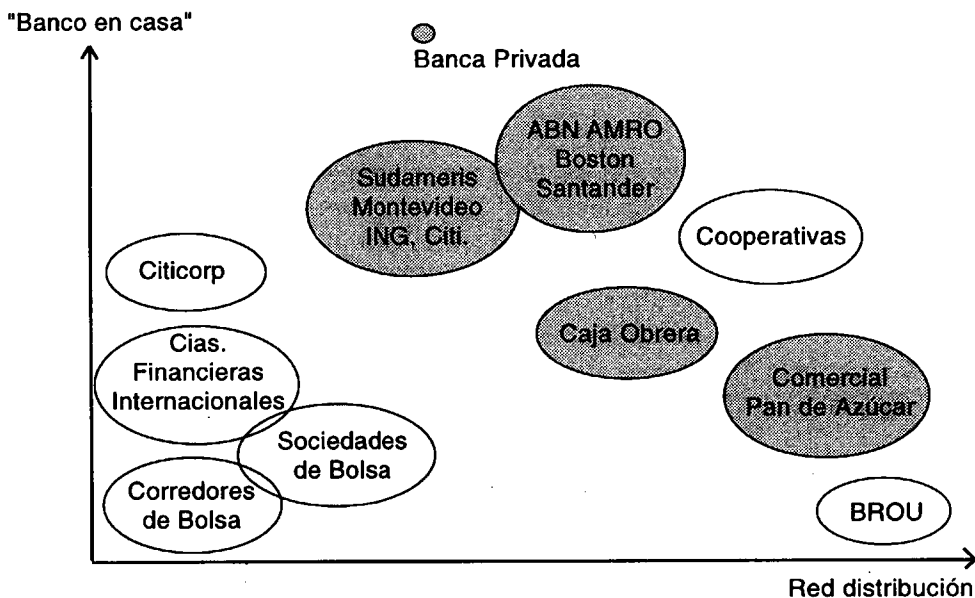
Los bancos multinacionales son los intermediarios financieros que más se diferencian en imagen; para su público objetivo son los que brindan mayor seguridad y menor exposición al riesgo, pero como contrapartida son los que pagan tasas más bajas y cobran más alto por los servicios. No obstante, estudios de mercado realizados por algunas compañías financieras muestran que hay segmentos de la población que consideran a los bancos multinacionales los menos confiables y ven al BROU, por ejemplo, como la institución más segura de plaza.

La Caja Obrera y BROU son considerados bancos que brindan seguridad en cuanto a la preservación de las inversiones; sin embargo, ofrecen a la vez una imagen de obsolescencia y burocracia, derivada en parte de sus dimensiones.

Las compañías financieras internacionales y Citicorp están situadas en el medio; por lo general brindan rentabilidades superiores a las que ofrecen los bancos e inferiores a las de otros grupos. En cuanto a diferenciación, brindan una imagen parecida a los bancos multinacionales. Sin embargo, los *brokers* —que se limitan a asesorar a los clientes y en muchos casos no aseguran retornos— se asocian en ocasiones con riesgo y volatilidad. Citicorp, por su parte, tiene la ventaja de su marca, que en ciertos segmentos del público se asocia con una de las principales corporaciones financieras del mundo.

Los corredores de bolsa y las sociedades de bolsa, al tener menores costos estructurales que los demás agentes financieros, pueden ofrecer al cliente mayor rentabilidad. El grupo de los corredores muestra un posicionamiento bajo en lo que a diferenciación se refiere, pero avanza a través de estrategias de soporte específicas.

Canales de comercialización



Existen a nivel internacional dos tendencias extremas relacionadas con la red de distribución. Por un lado, una tendencia a la automatización de los servicios, a la "banca a distancia" o "banca en casa", y a la reducción del número de sucursales. Por otro lado, una tendencia a mantener las redes, especializándolas.

En Uruguay, la tendencia predominante es la última: los clientes uruguayos necesitan un "contacto directo" con una persona en el banco o la institución, y no están preparados para realizar transacciones complejas a través de máquinas. Sin perjuicio de ello, se nota que algunos intermediarios financieros han adoptado como estrategia la automatización de muchos servicios y la instalación de sistemas de "banco en casa".

Aunque el tamaño de la red es importante, porque indica el alcance de la institución a los distintos segmentos y sectores geográficos (el BROU, el Banco Caja Obrera, el Banco Comercial y el Pan de Azúcar lideran claramente en ese aspecto), algunos intermediarios financieros se destacan no por el tamaño de su red de sucursales sino por la ubicación estratégica de sus agencias.

Algunos bancos y algunas compañías financieras nacionales han abierto

sucursales en centros comerciales, brindando productos y servicios específicos con el propósito de atender a los pequeños comerciantes y a los consumidores individuales. La ubicación y las características de las oficinas se adecuan al segmento específico al que se dirigen. Sucursales en barrios residenciales, o las que atienden solamente a clientes individuales de grandes volúmenes, se diferencian —en cuanto a su apariencia y a su personal— de aquellas agencias que deben brindar servicios a un gran número de clientes pequeños, y en las que la rapidez y eficiencia son atributos más importantes que la atención personalizada.

Estudios de mercado demuestran que la “proximidad” y la comodidad son algunos de los elementos que los clientes más valoran de sus agentes financieros. El crecimiento que han tenido las empresas de crédito al consumo como Oca, Plata Card, Créditos Personales, etc. se explica en parte por su sistema de distribución a través de promotoras en todos los puntos comerciales.

Las compañías no bancarias se ubican prácticamente en el origen de la carta estratégica. Exceptuando a Citicorp, que telefónicamente brinda una serie de servicios financieros a distancia, las compañías no han desarrollado una red de distribución importante ni un sistema de “banca en casa”.

Estrategias de soporte

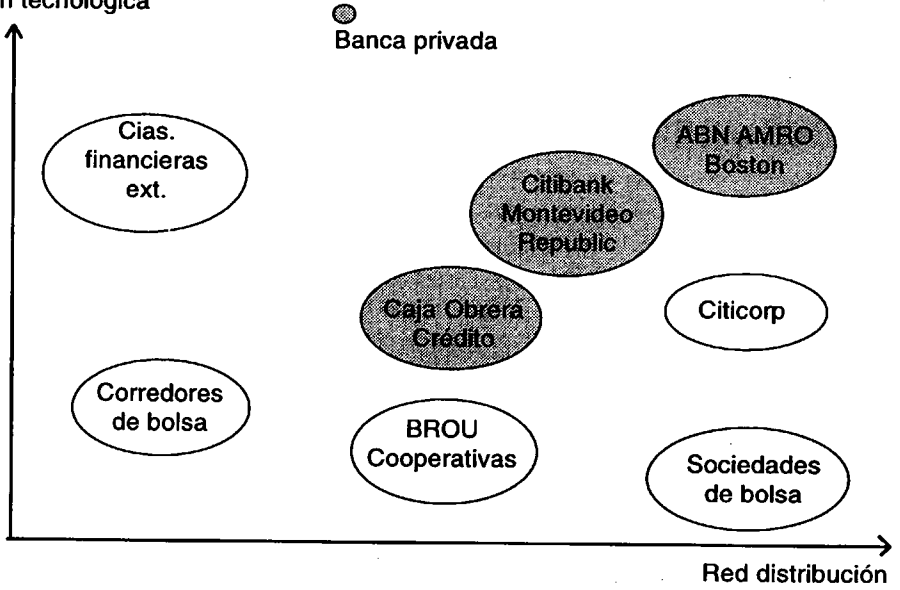
Mientras que algunos de los grupos focalizan claramente su estrategia en el desarrollo de los recursos humanos, la innovación tecnológica o el *marketing* bancario, otros distribuyen sus recursos en una combinación de las distintas dimensiones.

En el caso de la banca privada, fundamentalmente el de los bancos multinacionales, se hace hincapié en el desarrollo de la función de *marketing*, utilizando tanto las formas tradicionales de realizar publicidad en los medios masivos, auspiciar eventos culturales etc., como las técnicas de *marketing* directo (*telemarketing* y *mailings*). Pero no se deja de lado en absoluto la inversión en tecnología y en la capacitación de los recursos humanos.

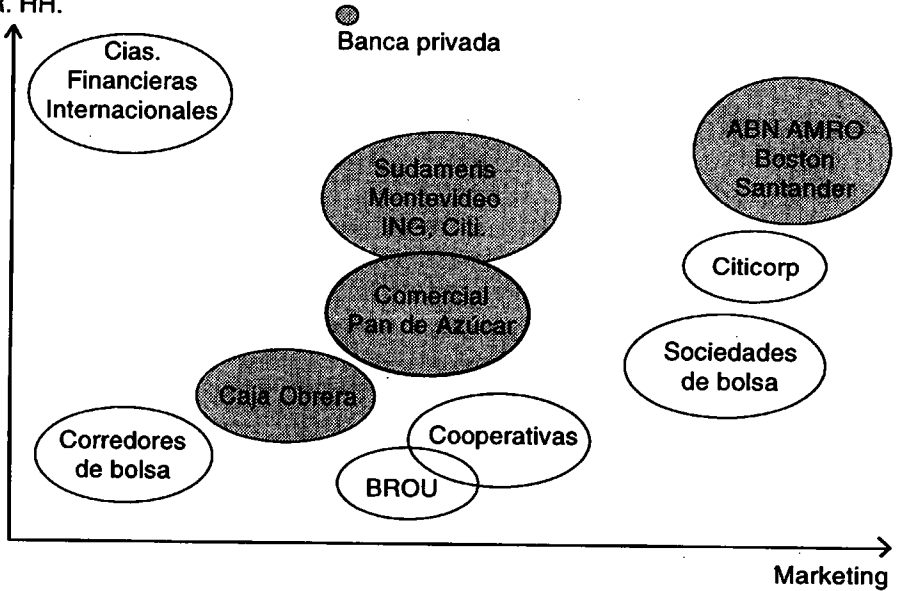
En concordancia con la tendencia internacional, en los últimos años se observa en el Uruguay un cambio drástico en el comportamiento estratégico de los agentes financieros. Debido al aumento de la oferta de productos y servicios financieros y al crecimiento de la competencia, se ven obligados, en primer lugar, a dejar de centrar su estrategia en su empresa para centrarla en el cliente.

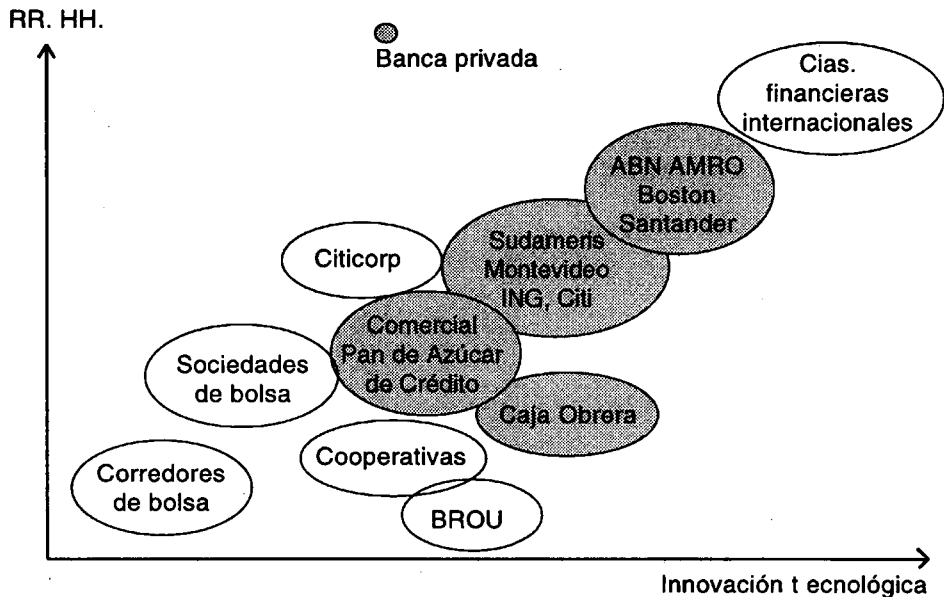
En particular, los grupos de bancos (salvo BROU, Caja Obrera y cooperativas) pasan de hacer “banca de productos”, que busca rentabilidad en cada una de las operaciones y hacer crecer su número, a una “banca de clientes” (a través de una segmentación de los clientes), que busca aumentar y rentabilizar las

Innovación tecnológica



RR. HH.





relaciones banco-cliente.

El sistema financiero uruguayo es considerado en el país y en la región como la parte más inflexible del mercado laboral, por lo que las políticas de recursos humanos son sumamente importantes. Cuanto más empleados tenga la institución, más difícil será desarrollar estrategias de soporte basadas en el personal. Observando los mapas estratégicos se deduce claramente que aquellos bancos con mayor número de empleados se ubican por debajo (tomando el eje vertical) de aquellos con menor cantidad de empleados.

Las compañías financieras internacionales basan su estrategia a nivel mundial en la innovación de productos y procesos. En nuestro país, las posibilidades tecnológicas, sobre todo en los sistemas de comunicación, junto con la preparación de sus asesores de inversión, son lo que diferencian a estas compañías de los demás agentes. Como se puede observar en los mapas estratégicos, la función de *marketing* de estas compañías en nuestro país es prácticamente inexplorada.

Las compañías financieras nacionales y los fondos mutuos se caracterizan por utilizar como herramientas de soporte la función de *marketing*, en un nivel similar al de algunos de los bancos comerciales (grupo 4). En cuanto a nivel tecnológico, se encuentran mejor posicionados que la banca pública y que los

corredores de bolsa, pero tampoco alcanzan a los bancos multinacionales, que cuentan con el *know-how* y el apoyo tecnológico de sus casas matrices.

Estas compañías están también haciendo hincapié en la función de recursos humanos, ofreciendo a sus empleados sistemas de incentivos, cursos de capacitación etc., pero nuevamente sin alcanzar el posicionamiento de los bancos multinacionales o las compañías financieras externas.

Las cooperativas han sido ubicadas en estas cartas en una situación parecida a la del BROU y el Banco Caja Obrera, pero se debe resaltar que se hallan actualmente en un importante proceso de cambio, que probablemente en el futuro las posicionará mejor que dichos bancos.

Conclusiones y perspectivas

El sistema financiero uruguayo se encuentra en proceso de adaptación a las nuevas modalidades de competencia derivadas de los cambios verificados en los patrones internacionales, en especial vinculados a innovaciones de producto y automatización de procesos. Como primer comentario debe decirse entonces que esta "fotografía" de grupos estratégicos tendrá vigencia únicamente en el corto plazo.

Los procesos de reestructura que se están dando dentro de los grupos (en especial los de origen nacional), así como los continuos cambios en los patrones internacionales, modificarán tanto la ubicación relativa de los grupos estratégicos como las dimensiones a partir de las cuales se caracterizan.

En segundo lugar, el seguimiento de los resultados de este trabajo debe orientar mayores esfuerzos a contestar la siguiente interrogante: Las estrategias de soporte (*marketing*, recursos humanos y tecnología) seguidas por las empresas, ¿son consistentes con el posicionamiento de ámbito y genérico (gama de productos, diferenciación, rentabilidad, canales comerciales) que ellas buscan?

La metodología utilizada⁵ presenta como punto más fuerte la posibilidad de estructurar grupos estratégicos en función de los patrones vigentes a nivel internacional, permitiendo un primer ordenamiento de las empresas. No obstante, un estudio de las estrategias de soporte con mayor detalle implica un trabajo específico a nivel de las distintas empresas, para el que la metodología centrada exclusivamente en entrevistas es insuficiente.

Por otra parte, la contrastación entre el posicionamiento estratégico

⁵ Caracterización de los patrones de competencia a nivel internacional y contrastación con las estrategias internas por la vía de entrevistas.

deseado y las estrategias internas que las empresas están desarrollando exige, para la obtención de resultados confiables, una fuerte participación y compromiso de las empresas en la actividad futura.

Por último, cabe plantear algunos cuestionamientos adicionales acerca de la evolución futura de los grupos estratégicos definidos, que pueden ser motivo de esfuerzos de profundización futura.

En el período 1990-94 hubo una reorientación del crédito bancario hacia el consumo, motivada por dos factores:

— uno estructural, derivado de la tendencia internacional a captar los flujos de consumo en relación a los ahorros;

— otro derivado de la evolución de las variables macroeconómicas de nuestro país, en especial el consumo privado.

Esta tendencia hacia el crédito al consumo, ¿persistirá estructuralmente en los próximos años como “reflejo” de un patrón internacional, o se modificará a partir del enlentecimiento de la actividad económica y la disminución del consumo privado?

Si bien existe una fuerte dolarización del crédito, se ha observado que el margen de intermediación bancario y, en definitiva, la rentabilidad de las empresas están fuertemente concentrados en la operativa en moneda nacional, basada en gran medida en la remuneración al riesgo cambiario. ¿Cómo reaccionarán los diferentes grupos estratégicos frente al proceso de estabilización gradual que está recorriendo la economía uruguaya y que tendería a disminuir la rentabilidad de las empresas?

Un análisis retrospectivo de la estructura del sistema financiero uruguayo muestra un persistente liderazgo del BROU, Banco Comercial y Banco Pan de Azúcar. Más allá de aspectos políticos y regulatorios que afectaron negativa y positivamente el desempeño del BROU, ¿en qué elementos estratégicos se ha basado dicho liderazgo? ¿Será sostenible en un futuro? ¿De qué estrategias de soporte depende?

Sin duda, las modalidades de canales de comercialización que están adoptando las empresas de los diferentes grupos está en proceso de cambio (redes de sucursales, “banco en casa”, tendencias combinadas entre ambas), reflejando una evolución que también se viene verificando a nivel internacional. ¿Qué dirección adoptará este proceso en el Uruguay durante los próximos años? ¿Persistirán las diferencias entre los principales grupos estratégicos? ¿Se unificarán las tendencias?

La evolución y transformación del sistema financiero a nivel internacional continuará a un ritmo acentuado en los próximos años, y cada vez más el sistema financiero uruguayo tenderá a reflejar esos cambios. Interpretar y prever la evolución de este último implicará necesariamente un esfuerzo continuo de

entender los patrones competitivos en los mercados internacionales y de qué forma las estrategias de las empresas líderes pueden “difundirse” hacia el interior del sistema uruguayo.

Referencias bibliográficas

- BAIN, J. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*, Madrid, McGraw-Hill.
- CHAMBERLIN, E. (1933): *The theory of monopolistic competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- JACQUEMIN, A. (1985): *Selection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, París, Económica.
- “Other people’s money. A survey of Wall Street”, en *The Economist*, abril de 1995. *Panorama of EC Industries 1991-92*, Comisión de las Comunidades Europeas.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*, México, CECSA.
- ROLDÓS, J. (1991): *La crisis bancaria uruguaya de los 80*, Montevideo, CERES, Temas Económico-Sociales.
- ROLDÓS, J. y VIANA MARTORELL, L. (1992): *Regulación y desregulación del sistema bancario en el Uruguay*, Montevideo, CERES, Temas Económico-Sociales.
- SAMUELSON, P. (1948): “International trade and equalisation of factor prices”, en *Economic Journal* (58).
- SCHMALENSSEE, R. (1980): *The new industrial organisation and the economic analysis of modern markets*, MIT Working Paper 1133-80.
- TIROLE, J. (1988): *The theory of industrial organisation*, Cambridge, Mass., The MIT Press.

Resumen

El presente trabajo tiene un doble objetivo. En primer lugar, se propone analizar el sistema financiero en los niveles internacional y regional, caracterizando su estructura, los patrones de competencia vigentes en dichos mercados y las estrategias competitivas de las firmas líderes. En segundo lugar, a la luz de las dimensiones estratégicas identificadas en el análisis internacional y regional, los autores procuran definir y caracterizar los principales grupos estratégicos que operan dentro del sistema financiero uruguayo. En orden a ello, analizan la evolución reciente y el marco regulatorio del sector, describen sus estrategias y finalmente plantean algunas pistas e interrogantes sobre su posible evolución futura.