

**Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias
Económicas y Administración de la Universidad de la República para
obtener el título de Contador Público**

Estrategias de Marketing Financiero:

Tasa de la FED

**Respuesta de los bancos locales a la
caída de las tasas internacionales a partir
del año 2008**



Alejandro Bouzada: 3.786.751-4

Agustina Franchi: 2.976.626-1

Carolina Martino: 3.882.971-5

Tutor

Fernando Crescente

Febrero de 2010

Índice

ABSTRACT.....	3
1. ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING FINANCIERO.....	4
1.1. PARTICULARIDADES DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y DIFERENCIAS CON OTRAS CLASES DE PRODUCTOS	4
1.1.1. Características de los servicios financieros.....	4
1.1.2. Aspectos específicos del marketing de los servicios financieros.....	9
1.2. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	14
1.2.1. Etapas de la planificación estratégica.....	14
1.2.2. Factores necesarios para lograr el éxito en la puesta en marcha del plan de marketing estratégico.....	22
2. EL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS FINANCIEROS	24
2.1. ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS.....	24
2.2. EL PROCESO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS FINANCIEROS	24
2.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	30
2.3.1. Valor y satisfacción para los clientes.....	31
2.3.2. Customer value	32
2.3.3. Manejando las expectativas de los clientes.....	34
2.3.4. La medida de la satisfacción.....	38
2.3.5. Tratando a los clientes en forma justa.....	41
3. ESTRATEGIAS DE MARKETING FINANCIERO	42
3.1. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS	42
3.1.1. ¿Cómo se piensan los productos?.....	44
3.1.2. Modificación y desarrollo de productos	45
3.1.2.1. Modificaciones.....	45
3.1.2.2. Desarrollo de productos.....	46
3.1.2.3. Desarrollo de nuevos productos – invención.....	47
3.1.3. Métodos para identificar las necesidades de un nuevo producto.....	49
3.1.4. ¿Cómo hacer que el desarrollo de nuevos productos sea un proceso exitoso?.....	52
3.1.5. Fases del ciclo de vida de un producto	54
3.2. PRECIO	56
3.2.1. Las características del precio.....	56
3.2.2. La fijación del precio de los servicios financieros	57
3.2.2.1. Precios explícitos o abiertos.....	59
3.2.2.2. Precios implícitos o cubiertos.....	59
3.2.3. Métodos para determinar el precio.....	60
3.3. PROMOCIÓN	64
3.3.1. Principios de la comunicación.....	65
3.3.2. Planificación de una campaña de promoción.....	66
3.3.3. Formas de promoción	68
3.3.4. Publicidad.....	68
3.4. DISTRIBUCIÓN.....	71
3.4.1. Canales de distribución.....	72
3.4.2. Aspectos relevantes de la distribución	73
3.4.3. Sistemas de distribución usados en el marketing de servicios financieros.....	74
3.5. SEGMENTACIÓN, “TARGETING” Y POSICIONAMIENTO.....	76
3.5.1. Segmentación exitosa.....	78
3.5.2. Posicionamiento.....	81
3.5.3. Reposicionamiento	83
3.6. NUEVAS ESTRATEGIAS DE AUMENTO DE VENTAS Y AHORRO DE COSTOS	84

3.6.1.	<i>La banca electrónica</i>	84
3.6.2.	<i>CRM (Customer Relationship Management)</i>	85
3.6.3.	<i>Cross-selling y up-selling</i>	88
3.7.	FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTE	90
3.7.1.	<i>Importancia de retener y fidelizar a los clientes</i>	90
3.7.2.	<i>Valor de cliente duradero</i>	92
3.7.3.	<i>Herramientas de Marketing para la fidelización y retención de clientes</i>	94
3.7.4.	<i>Estrategias de retención de clientes</i>	97
3.7.5.	<i>Aspectos a tener en cuenta en las estrategias de fidelización y retención de clientes</i>	98
4. IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LOS BANCOS URUGUAYOS		102
4.1.	BREVE RESEÑA DE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL	102
4.2.	RESPUESTA DE LA FED ANTE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL: BAJA DE LA TASA DE LOS FONDOS FEDERALES	105
4.2.1.	<i>Implementación de la política monetaria en EEUU</i>	105
4.2.2.	<i>Herramientas para implementar la política monetaria</i>	106
4.2.3.	<i>¿Cómo afecta la política monetaria a la economía?</i>	107
4.2.4.	<i>Medidas adoptadas por la Fed desde el comienzo de la Crisis</i>	108
4.3.	¿CÓMO AFECTÓ A LOS BANCOS EN URUGUAY LA CAÍDA DE LA TASA DE INTERÉS INTERNACIONAL?	111
4.4.	¿COBRA MAYOR IMPORTANCIA EL MARGEN DE SERVICIOS LUEGO DE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL?	118
4.4.1.	<i>Cambios recientes en el negocio bancario mundial - Proceso de desintermediación financiera</i>	118
4.4.2.	<i>Importancia del margen de servicios en los bancos locales</i>	119
4.5.	ENTREVISTAS REALIZADAS A BANCOS DE PLAZA SOBRE LAS DISTINTAS RESPUESTAS A LA CAÍDA DE LAS TASAS INTERNACIONALES	123
4.5.1.	<i>Repercusión de la crisis financiera internacional en los bancos de plaza</i>	124
4.5.2.	<i>Estrategias de marketing específicas adoptadas por los bancos de plaza</i>	125
4.6.	EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS POR PARTE DE LOS BANCOS DE PLAZA	132
CONCLUSIONES		135
BIBLIOGRAFÍA		139
ANEXO I		143
ANEXO II		146
ANEXO III		148

Abstract

El objetivo del trabajo es constatar que los bancos de plaza se han visto obligados a incrementar su margen de servicios, a través de la implementación de un conjunto de técnicas de marketing, con el fin de compensar la pérdida de rentabilidad que sufrieron a raíz de la caída de las tasas internacionales a comienzos del 2008. El trabajo se centra en analizar las distintas estrategias de marketing que han llevado a cabo las instituciones financieras uruguayas, haciendo hincapié en los cambios producidos en las mismas luego del comienzo de la crisis financiera mundial.

Se analiza la situación financiera de los bancos privados y del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) antes y después del comienzo de la crisis, comprobándose, a través de entrevistas a los gerentes financieros y el estudio de información contenida en los balances, que uno de los negocios más rentables y menos riesgosos era el de captar fondos a bajas tasas y colocarlos en el exterior a tasas elevadas.

Dado que la crisis internacional provocó una fuerte caída en las tasas internacionales, impactando negativamente en la rentabilidad de las instituciones, se analizan las posibles alternativas para compensar esta pérdida de rentabilidad. Teniendo en cuenta el acotado tamaño del mercado uruguayo que restringe la expansión del crédito, se profundiza en el análisis de estrategias de marketing, para lo cual se realizan entrevistas a referentes de esta área, demostrándose que los bancos estudiados se han focalizado en incrementar su margen de servicios, a través del aumento de los ingresos por comisiones y del ahorro de costos. Para lograr esto, han efectivamente utilizado una amplia gama de técnicas de marketing, destacándose el CRM, el cross-selling y el up-selling. En cuanto al abaratamiento de costos, se constató que los bancos se han enfocado en el uso de canales de distribución más económicos como ser los call-centers, la correspondencia por e-mail y fundamentalmente el e-banking.

1. Aspectos generales del Marketing Financiero

El Marketing es una herramienta de los negocios que se centra en mejorar la performance de éstos mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Sin embargo, el marketing no puede únicamente enfocarse en los consumidores, tiene que tomar en cuenta y entender las actividades de la competencia. En este sentido, para poder servir adecuadamente al cliente y entender la competencia, una organización debe comprender lo que es buena haciendo, sus fortalezas y recursos disponibles.

En términos generales, las actividades de marketing como son el estudio del entorno, la estrategia y el planeamiento, la publicidad, el desarrollo de nuevos productos, el manejo de los canales de distribución, etc., son relevantes en toda organización, pero debemos notar que los servicios en general y los financieros en particular son muy distintos de los productos físicos. Consecuentemente, el énfasis que se le dará al proceso y a la implementación de las actividades de marketing será diferente.

1.1. Particularidades de los servicios financieros y diferencias con otras clases de productos

1.1.1. Características de los servicios financieros

Los servicios financieros poseen las siguientes particularidades propias de cualquier servicio:

- **Intangibilidad**

Los servicios en general y dentro de éstos los financieros, son procesos, experiencias, en los cuales la propiedad de intangibilidad es la que los distingue de los bienes físicos. Esto significa que los servicios carecen de forma física y como tal no pueden palparse, ni observarse, ni probarse antes de ser adquiridos.

Por ejemplo, un servicio ofrecido por un asesor financiero puede ser únicamente evaluado una vez que el asesoramiento ha sido recibido, y el cliente no sabe realmente lo que va a recibir cuando toma la decisión de compra.

Un cliente puede adquirir un determinado producto financiero como es la cuenta corriente que le dará el derecho a realizar varias transacciones financieras, pero no podrá poseer dicho producto. Como consecuencia, el consumidor sólo percibirá la naturaleza del servicio una vez que tomó la decisión de adquirirlo. Más aún, el servicio no existe hasta tanto el consumidor haya decidido experimentarlo y esto deriva en la segunda característica de los servicios, su inseparabilidad.

Los intangibles tienen ciertas características en común:

- **Bajo costo de entrada**

Hay un pequeño o nulo costo para “manufacturar”, inventariar o distribuir un producto financiero. Los costos de inicio son bajos, por lo tanto hay escasas barreras para crear o copiar un producto financiero.

Aunque pueden existir restricciones legales y gastos asociados al marketing, los costos totales son insignificantes; adicionalmente, no hay costos de almacenaje o distribución física.

- **Velocidad de lanzamiento**

Una vez diseñado y analizada su viabilidad, el producto financiero es directamente puesto a la venta, sin incurrir en demoras de fabricación, diseño, testeo y eventuales rediseños.

- **Falta de exclusividad**

Un producto exitosamente manufacturado, normalmente disfruta de un periodo de exclusividad durante el cual no hay competencia.

El producto puede ser patentado para impedir que la competencia use exactamente el mismo diseño. En cambio, en los servicios financieros, existen escasas protecciones y el costo de entrada es tan bajo que hace más atractiva la imitación.

Cualquier idea innovadora en cuanto a formas de acceso, entrega, etc., no permanece mucho tiempo en exclusividad, por lo tanto, en el largo plazo, el valor adicional para el cliente llega en forma externa al producto en sí mismo: el servicio que lo acompaña.

Con los productos, se puede controlar la calidad en la fuente, durante el proceso de manufactura. Con un servicio, la calidad se agrega (o no) por la gente que atiende y gerencia las relaciones con los clientes. Esto significa que la calidad de un producto puede variar por causa del individuo que lo vende o provee.

Por lo tanto, uno de los más grandes desafíos de las organizaciones en el marketing de servicios financieros es controlar la calidad del servicio.

- **Inseparabilidad**

El servicio es inseparable de la fuente que lo provee, en otras palabras producción y consumo ocurren simultáneamente con el servicio. Si bien la mayoría de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente.

- **Heterogeneidad**

Existen dos interpretaciones de esta propiedad de los servicios financieros:

- Los servicios financieros no son estandarizados – distintos consumidores querrán y experimentarán distintos productos. La fuente de la heterogeneidad o variabilidad radica en que todos los consumidores son diferentes y poseen diferentes necesidades.
- Aunque dos consumidores tengan necesidades similares, el servicio experimentado por cada uno puede ser distinto o puede variar con el tiempo. Esto se debe fundamentalmente a que las necesidades de los clientes cambian con el tiempo y dependen de cómo evolucionen las relaciones entre el cliente y el proveedor del servicio.

- **Son Perecederos**

En la medida que son producidos y consumidos simultáneamente, los servicios financieros no pueden ser producidos antes de ser requeridos y no pueden ser almacenados. Si un determinado servicio, como es el tiempo brindado por un asesor de inversiones, no es utilizado cuando está disponible entonces la capacidad del

servicio se desperdicia. En concreto, en el ejemplo, el tiempo de asesoramiento no puede ser almacenado para ser consumido en el día siguiente.

Además de las propiedades descritas anteriormente, existen tres características propias de los servicios financieros que los distinguen de los demás servicios:

- **Responsabilidad Fiduciaria**

Se refiere a la responsabilidad implícita que poseen los proveedores de los servicios financieros en relación con el manejo de fondos y con el asesoramiento financiero. Esta responsabilidad es mayor que en otras industrias, por un lado debido a la complejidad asociada a los diversos productos financieros, y por otro lado debido a que los insumos utilizados en la elaboración de varios productos financieros son los fondos de los consumidores. En este sentido, al vender un préstamo, el banco está asumiendo responsabilidad tanto frente a la persona que pide el préstamo como frente a los clientes cuyos depósitos hicieron posible el otorgamiento del préstamo.

- **Duración del consumo**

La mayoría de los servicios financieros son de largo plazo, tanto porque suponen una relación de largo plazo con el cliente (cuentas corrientes, hipotecas, tarjetas de crédito) como porque existe cierto período hasta que los beneficios son realizados (inversiones de largo plazo). En cualquier caso, la relación con los clientes provee a la institución financiera de información muy útil sobre los mismos y crea oportunidades para construir una relación estrecha con ellos que los desincentivará de cambiarse de banco.

- **Consumo contingente**

El dinero invertido en los diversos productos financieros no provee una oportunidad de consumo inmediata, sino que el consumo es diferido hacia el futuro.

Ejemplo de la diferencia entre productos financieros y productos físicos

Con la finalidad de demostrar que los productos financieros no pueden ser tratados como productos tradicionales, *Evelyn Ehrlich y Duke Fanelli (2004)* exponen un ejemplo del lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito. Suponen que un banco ha lanzado una nueva tarjeta de crédito cuyo mercado objetivo es el sector de la población con ingresos medio – altos; ofrece numerosos beneficios y posee un costo anual elevado.

El banco aplicó estrategias de marketing - “focus groups”, encuestas, y otras técnicas de investigación de mercado- tratando a las tarjetas de crédito únicamente como un producto clásico. Estas estrategias llevaron a un resultado inicial en las ventas mayor al esperado. Sin embargo, al poco tiempo los clientes comienzan a cancelar sus tarjetas en números muy por encima de lo presupuestado.

Luego de algunas entrevistas con clientes actuales y anteriores, el banco encuentra que el servicio que ofrece la tarjeta es desigual; en algunas ocasiones los oficiales de cuenta son extremadamente útiles, pero en otras, el cliente no queda finalmente satisfecho; y la razón es que aunque se entrenó a la gente en forma eficiente para ofrecer el servicio de la tarjeta, la remuneración está atada al número de clientes atendidos, y no a la satisfacción de cada cliente al que se presta el servicio. Como resultado, la experiencia de los clientes con la tarjeta no coincide con la imagen de lujo y “a medida” ofrecida.

El error del banco consistió en efectuar el marketing de la tarjeta como producto (todas las tarjetas son idénticas) y no como servicio (cada experiencia individual utilizando la tarjeta es diferente)

1.1.2. Aspectos específicos del marketing de los servicios financieros

Actualmente el marketing de los servicios financieros se ha vuelto más complejo, la fuerte competencia y el cambio estructural de los servicios financieros han hecho desaparecer las fronteras entre bancos comerciales, bancos de inversión, compañías de seguros, etc.; todos ellos compitiendo por los mismos segmentos de clientes.

Algunos de los aspectos que caracterizan al marketing de los servicios financieros son:

- **Percepción de la calidad**

Un aspecto particular de los servicios financieros que deberá ser tomado en cuenta en las actividades de marketing, es la noción de calidad. Mientras que en los bienes de consumo masivo, la calidad es objetivamente medida utilizando métodos estandarizados y determinando los productos defectuosos, en el caso de los servicios financieros, la noción de calidad es altamente subjetiva, basada en aspectos tales como el reconocimiento del nombre de la institución financiera o recomendaciones y consejos brindados por personas allegadas al interesado.

- **Precio**

Los precios de los productos financieros son extremadamente complejos, lo cual hace que los consumidores tengan dificultades al comprender la extensa variedad de precios disponibles.

- **Técnicas de grupos**

Otro aspecto único del marketing de servicios financieros está relacionado con que las necesidades de los clientes varían sustancialmente de un consumidor a otro, lo cual hace que sea muy útil el segmentar en grupos a los clientes antes de lanzar un producto al mercado.

- **Defensa del consumidor**

En la industria financiera más que en cualquier otra industria, es muy importante la protección del consumidor dado que éste muchas veces toma decisiones erradas por no haber entendido el producto que estaba consumiendo.

- **La psicología del dinero**

El dinero –íntimamente relacionado con los servicios financieros- tiene factores psicológicos únicos. En el mercado de consumo, encontrar y transmitir los aspectos emocionales adecuados es de particular importancia.

- **Relaciones con terceros**

Debido a que el dinero es tan personal, las relaciones con terceros se vuelven muy importantes en el marketing financiero, particularmente en inversiones, planes de retiro y seguros. En estas áreas, los consumidores no necesariamente adquieren una marca, sino que se vinculan estrechamente a un individuo (el asesor). Esto hace que para la institución que vende el producto financiero, los intermediarios sean de alguna forma un arma de doble filo: por un lado, la lealtad de los clientes es muy elevada, pero por el otro, el hoy ejecutivo de cuentas de un banco A, puede ser mañana el ejecutivo de cuentas del banco B y una parte importante de los clientes se irá con él.

Por lo tanto, la tarea de mercadeo de servicios financieros interna es tan importante como la externa, es decir que una institución financiera debe también esforzarse por retener a sus ejecutivos.

- **Múltiples canales de venta**

Una de las causas de la complejidad del marketing de servicios financieros es que existen numerosas formas de llegar al consumidor final. En el mercadeo de productos “convencionales”, generalmente existe una cadena de comercialización, del productor al mayorista o distribuidor, al vendedor y al cliente final. No es frecuente que el público sea el cliente directo del productor. En el caso de los servicios financieros, se llega a los clientes finales ya sea en forma directa o indirecta, a veces en ambas formas simultáneamente.

Cada canal de venta requiere una estrategia de mercadeo diferente. A continuación se muestran algunas posibilidades:

- Directamente al usuario final: Los métodos incluyen correo, tele marketing y venta online.
 - Agentes de venta dependientes o independientes: Empleados o terceros independientes. Esta es la forma más común de venta.
 - Sucursales: Los bancos tradicionalmente han confiado en la venta a través de sucursales o agencias físicas como su principal canal.
- **¿Cómo los usuarios finales seleccionan su proveedor de servicios financieros?**

Al comprar productos tangibles, el consumidor puede optar entre dos diferentes; sin embargo, los productos financieros raramente son adquiridos en base a comparación. Aunque Internet ha hecho más fácil cotejar precios (tasas por ejemplo), las decisiones de los consumidores frecuentemente están afectadas por factores fuera del control del proveedor. Por ejemplo, la conveniencia de estar cerca a una determinada agencia o sucursal de un banco.

Como en la mayor parte de los servicios, la referencia boca-a-boca es un factor decisivo. Esto no es sorprendente, dado que la mayor parte de los consumidores no tienen una forma objetiva de juzgar la calidad del asesoramiento financiero, el manejo de un reclamo por un seguro u otro tipo de servicio.

- **El costo no es un factor decisivo**

Como los servicios financieros habitualmente se adquieren sin un proceso previo de comparación, el precio frecuentemente no es un factor determinante en la decisión. Otros factores, como los ya mencionados de conveniencia y reputación, suelen tener más peso.

- **Lo “adherente” de las decisiones que involucran dinero**

La mayoría de los servicios financieros son “adherentes” en el sentido de que una vez que toma la decisión de compra, el cliente tiende a quedarse con el producto aunque la razón de la adquisición inicial ya no sea válida.

Así es que el consumidor probablemente permanezca trabajando con un determinado banco, aunque la sucursal con la que trabajaba ya no exista y tenga una de otro banco más cerca.

Para quienes comercializan productos financieros, esta lealtad o inercia de los clientes es un beneficio, puesto que las tasas de retención son por lo general sustancialmente mayores que las que presentan otras industrias.

Las razones de la referida “adherencia” no están fundamentadas en acciones de marketing, la realidad es que para la mayoría de los clientes, es sencillamente demasiado difícil cambiar su proveedor de servicios.

Esta inercia representa varias ventajas; primero, los costos de adquirir un cliente pueden ser amortizados durante muchos años, por lo tanto, más dinero puede ser invertido en adquirir nuevos clientes, antes que en retenerlos. Adicionalmente, como no se necesita gastar grandes sumas de dinero para retener clientes, hay numerosas oportunidades para aumentar el “share of wallet”, literalmente “la participación en la billetera” del cliente cautivo. Si estuviéramos hablando de una tarjeta de crédito, dicha participación se calcula como el porcentaje de consumos en esa tarjeta respecto al total de consumos de ese cliente en todas las tarjetas de crédito de todas las marcas y de todos los bancos que posea.

La mencionada lealtad del cliente también representa oportunidades que incluyen cross-selling¹ así como también ocasiones para referencias. Los vendedores de servicios financieros no solamente tienen una clientela casi cautiva, sino que cuentan con la oportunidad de comunicarse con ellos regularmente, en sus agencias, a través de los estados de cuenta, online, etc.

Adicionalmente, las empresas financieras tienen un gran conocimiento de sus clientes, nivel de ingresos, en que consumen, etc.

¹ Este concepto será desarrollado en el capítulo 3

Los bancos y otras instituciones financieras tienen mucho más información sobre sus clientes que la mayoría de otras compañías. Sin embargo, las compañías de venta de servicios financieros han sido tradicionalmente las que menos apuntan al marketing. Segmentación y mercado objetivo están frecuentemente poco desarrollados en la industria financiera, en comparación con otras industrias. Análogamente, las instituciones financieras suelen fallar al intentar comunicarse en forma regular con sus clientes; aunque hay excepciones, pocas instituciones financieras han logrado crear razones convincentes para que los clientes se interesen en sus mensajes, la mayoría pasivamente espera a que el cliente llegue.

- **Restricciones legales y regulatorias**

La industria financiera está entre las más reguladas en muchos aspectos. Muchas de las limitaciones que imponen las autoridades regulatorias (en nuestro país principalmente el Banco Central del Uruguay), afectan las decisiones de marketing. En este sentido, cabe destacar las normas sobre topes para usura que limitan la capacidad de los bancos de fijar precios. Otro ejemplo es el de las normas de relacionamiento con los clientes y transparencia de la información las cuales inciden en las prácticas de comunicación y promoción de los servicios financieros. En concreto, en la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero, se establece, en el Libro IV que “Las instituciones de intermediación financiera deberán mantener, en el área de atención al público de su casa central y dependencias, un cartel o pantalla con caracteres claramente visibles, o impresos, donde consten los elementos principales de los siguientes productos y servicios que se ofrecen en la misma: depósitos a la vista y a plazo, préstamos al consumo, hipotecarios y mediante tarjetas de crédito”. Esta norma está afectando claramente las políticas de marketing del banco.

Por otra parte, en EEUU la “National Association of Securities Dealers” debe revisar todos los materiales de marketing creados por las empresas de inversión.

1.2. Plan de Marketing Estratégico

Según *Porter, L (2004)* es “el proceso de establecer una visión de la institución como sueño realizable del cuerpo directivo, compartido por toda la comunidad de la organización, que permita centrar los recursos en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión de futuro”. Da lugar al establecimiento de los objetivos de largo plazo y de los planes de acción para lograr esos objetivos.

Para *Derek F. Channon (1990)*, el plan estratégico del banco debería incluir las prioridades de mercado que determinan la asignación de recursos, los supuestos bajo los cuales se establecieron las prioridades, los cambios que deberían hacerse para aprovechar las oportunidades, el momento propicio para llevar adelante movimientos estratégicos, una estimación del entorno en que deberá operar el banco y el cronograma de puesta en práctica de la estrategia.

Entonces, el plan estratégico deberá describir cuantitativa y cualitativamente la gestión estratégica, incluyendo los objetivos para los sectores de mercado seleccionados y la adjudicación de recursos para la combinación deseada de negocios que hará que el banco alcance sus objetivos de largo plazo. Además incluirá los planes de acción que servirán como guía para la consecución de esos objetivos.

El banco deberá manipular determinadas variables a su alcance que le permitirán producir los cambios que necesita para poder alcanzar la posición deseada en los segmentos de mercado seleccionados.

1.2.1. Etapas de la planificación estratégica

No existe una única forma de diseñar un plan de marketing estratégico, diversos autores proponen los elementos que debe incluir un plan de marketing; así, *Evelyn Ehrlich y Duke Fanelli (2004)* proponen como elementos fundamentales:

- Un resumen ejecutivo, la sinopsis del plan y sus elementos clave.
- El análisis del entorno, el uso de la matriz F.O.D.A.
- La identificación del mercado objetivo.
- El análisis de la posición del banco en relación a la competencia.
- Establecimiento de objetivos de marketing.
- El establecimiento de un cronograma, presupuesto, recursos humanos y demás.
- Establecimiento de la forma de medir los resultados de la estrategia.

Un esquema general que puede considerarse debe seguir un buen plan de marketing sería el que se presenta y desarrolla a continuación:

Plan de Marketing Estratégico



La estructura organizativa del banco es un factor muy importante puesto que afecta la responsabilidad de la realización de cambios en las variables estratégicas del mercado.

A medida que se va descendiendo en la línea jerárquica, el plan estratégico va de lo general a lo particular; así, la misión y objetivos de la empresa manejados a nivel global, deben traducirse en mercados y actividades asignados de forma específica para una división o sector de mercado del banco.

- **Establecimiento de la misión y de los objetivos**

El proceso de planificación estratégica del banco a nivel empresarial se inicia con la definición de la misión y de los objetivos. La misión tiene un efecto fundamental sobre lo que el banco opta por hacer o por no hacer; va evolucionando y está influida principalmente por factores como la historia de la sociedad (éxitos pasados influirán sobre decisiones futuras), la cultura social, incluyendo el tipo de empleados, las normas y prácticas, etc.; la estructura de poder, el estilo, aspiraciones y valores de quienes toman decisiones clave en la empresa. En cuanto a esto último, frecuentemente no se producen cambios importantes en la estrategia de la empresa sin que se haya producido antes un cambio en los máximos dirigentes. En general, la misión básica del banco representa por un lado un obstáculo difícil de sortear para llevar a cabo cambios estratégicos, y por otro, una ventaja al proporcionar al banco algunas competencias diferenciales para elaborar estrategias futuras. Resulta, además, difícil de modificar en el corto plazo.

Por lo general la misión de una institución financiera se define en términos de la clase de clientes que el banco atenderá, las necesidades de los clientes que estará dispuesto a satisfacer y la tecnología que empleará. Esta manera de establecer la misión de un banco es beneficiosa para los gerentes de marketing en el sentido que no se focalizan tanto en el producto en sí sino que apuntan más a las necesidades de los clientes que deberán ser tomadas en consideración.

En relación a los objetivos, éstos se establecen teniendo en cuenta tanto la misión general como las limitaciones y oportunidades que brinda el entorno.

Los objetivos suelen permanecer estables en el corto-mediano plazo y son representados por variables cuantitativas (aunque también pueden ser cualitativas). Es de vital importancia que los objetivos establecidos no sean excluyentes entre sí, y que los objetivos más detallados a nivel de unidades operativas seas coherentes con los objetivos generales. Habitualmente se establecen erróneamente objetivos a nivel de unidad, orientados a resultados de corto plazo, que entran en contraposición con los objetivos globales, normalmente orientados al mediano-largo plazo.

- **El mercado y sus oportunidades**

Una vez definidos la misión y los objetivos de la planificación estratégica, debería definirse el mercado, evaluando y ordenando las oportunidades potenciales. Un buen plan de marketing deberá analizar detenidamente el ambiente interno y externo de la organización, permitiendo a la misma enfocarse en las necesidades de los clientes más eficientemente que la competencia, haciendo un uso eficaz de los recursos disponibles.

Normalmente, los bancos operan sobre un subconjunto del mercado total, los sectores a los que el banco vende sus productos o servicios. La definición de los mercados donde interviene el banco deberá ser lo suficientemente explícita como para abarcar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, qué productos o servicios satisfacen esas necesidades, la capacidad de brindar esos servicios a un riesgo y calidad aceptables, los recursos necesarios y el manejo de dichos recursos. Asimismo, también es importante en esta etapa considerar la influencia de la regulación e identificar tendencias que hayan afectado a la industria en el pasado y que puedan afectarla en el futuro.

Una práctica para evaluar el potencial de los mercados atendidos consiste en completar una matriz de necesidades de clientes – servicios, discriminando por ejemplo entre banca empresa y banca consumo.

Luego de la definición del mercado deberá segmentarse tanto el mercado empresarial como el mercado de operaciones al por menor. Una vez identificados los sectores de consumidores que resultan atractivos para el banco, se puede recurrir a la mencionada matriz de cliente / necesidades de servicio para establecer la

características del mercado (tamaño, tasa histórica y prevista de crecimiento, número total de cuentas, tendencia en cuanto a concentración, etc.), de los servicios (grado de diferenciación, valor añadido, nivel y tipo de riesgo para el banco, etc), características de la competencia (identidad de los principales competidores, participación en el mercado del banco y participación relativa, cambios en el número de competidores, calidad relativa de servicios, precio relativo, costo relativo, etc.), y características ambientales (cambios en el entorno económico, social y político).

- **Posición actual de la institución – Análisis FODA**

Luego de un adecuado análisis del ambiente en el que opera la organización, se procederá a la evaluación de su posición actual, puntos fuertes y débiles del banco y los problemas y oportunidades (análisis FODA) a que se enfrenta la organización. Cada unidad de negocio deberá evaluar el impacto de cada punto fuerte y débil sobre los problemas y oportunidades. Desde el punto de vista interno, conocer la posición del banco permite mejorar la adecuación de la organización a la estrategia general. Divergencias entre distintos niveles de la organización pueden revelar problemas de comunicación interna.

Es importante destacar que cuando se habla de la fortaleza de una institución, se deben identificar aquellos aspectos de la organización que representan una ventaja competitiva relativa. No es suficiente simplemente identificar los aspectos que son considerados puntos fuertes de la organización. La búsqueda de una ventaja competitiva implica la vinculación de las oportunidades externas con las fortalezas relativas de la institución. Asimismo, es relevante descubrir y atacar aquellas áreas de relativa debilidad competitiva.

Para lograr alcanzar una posición competitiva se deberán adoptar ciertas medidas relacionadas con la participación absoluta y relativa (comparado con competidores) en el mercado, la tendencia en cuanto a la participación, la rentabilidad relativa, la calidad relativa de sus servicios, el precio relativo, etc.

Asignar posteriormente un valor a cada factor que determina la posición competitiva puede ayudar a evaluar su fuerza relativa.

De igual forma se deberá analizar el atractivo de cada mercado para el cual previamente se habían definido características. Para determinar qué tan atractivo resulta un mercado para el banco, pueden utilizarse, entre otras, el tamaño del mercado, la tasa anterior de crecimiento, el crecimiento previsto, el número de competidores y su concentración, la rentabilidad del mercado, el grado de diferenciación de productos, el nivel de intensidad del capital-definido como la demanda de capital del negocio-el poder relativo del cliente, etc. A continuación el banco deberá desarrollar estratégicamente la cartera de mercados, consistente en determinar la posición relativa de cada una de las actividades económicas del banco sirviéndose de una matriz de posición competitiva/atractivo del mercado; que indica que estrategias aplicar en cada caso.

Cartera estratégica de mercados de un banco

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		FUERTE		DÉBIL
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	Crecimiento/equilibrio	Crecimiento/penetración	Cosecha/reestructuración/reconstrucción
		Defensa/inversión	Inversión selectiva/segmentación	Retirada elegante/localización de posiciones convenientes
	BAJO	Cosecha	Retirada elegante	Retirada rápida/estrategia ofensiva

Fuente: Marketing y dirección estratégica de la banca (1990)

- **Objetivos de Marketing**

Después de haber analizado en detalle el entorno de mercado de la organización e implementado el análisis FODA, el siguiente paso es el establecimiento de los objetivos de marketing. Es preciso aclarar que éstos no son el propósito final al que se apunta sino objetivos intermedios que posibilitarán lograr con éxito los objetivos corporativos. Por ejemplo, si los objetivos de la institución financiera ponen énfasis en la expansión, los objetivos de marketing deberán estar especificados en términos de extender la cuota de mercado, el volumen de ventas o el valor de mercado. Los objetivos de marketing deben ser claros, medibles, realistas y deben contener un período de finalización. Es importante tener claro la diferencia entre los objetivos y los medios para lograrlos.

Un adecuado objetivo de marketing debe satisfacer las siguientes condiciones mínimas:

- El resultado deseado debe estar claramente especificado; por ejemplo el crecimiento en las ventas, el aumento en la cuota de mercado, el nivel de satisfacción de la clientela objetivo.
- El resultado previsto debe ser lo suficientemente claro como para evitar ambigüedades, debe a su vez ser fácilmente medible. Por ejemplo, el aumento en el número de pólizas vendidas a nuevos clientes.
- Debe establecerse el valor numérico para el resultado propuesto; por ejemplo un 8,5% de crecimiento en las ventas a nuevos clientes.
- El período en el cual se pretende lograr el resultado debe especificarse claramente: por ejemplo al final del segundo semestre.

Es importante señalar que sin objetivos de marketing bien definidos es imposible evaluar los resultados adecuadamente.

- **Estrategias globales de Marketing**

La estrategia global corporativa incidirá en la elección de las estrategias de Marketing, pero estas últimas se focalizan fundamentalmente en la elección de mercados y en cómo la organización planea competir y crear valor en esos mercados.

Los principales componentes de la estrategia de marketing se conocen como, la segmentación, el “targeting” y el posicionamiento.

En este sentido, la segmentación se refiere a la identificación de distintos grupos de clientes para poder posteriormente comprender sus necesidades y gustos.

El “targeting” involucra la evaluación de cuáles de los segmentos identificados son atractivos para la institución. Una vez elegidos estos segmentos atractivos la organización se focalizará en venderles determinados productos financieros.

El posicionamiento hace referencia a la identificación de la ventaja competitiva de la institución, la forma en la que creará valor para los consumidores.

- **Estrategias específicas de Marketing – Marketing Mix**

Una estrategia específica de Marketing abarca decisiones específicas sobre cómo vender determinados productos financieros a ciertos grupos de consumidores. En esta etapa se deberá indicar el nivel adecuado de gastos a realizar, así como un detalle del producto que se quiere vender, los mecanismos para fijar el precio, la forma en que va a ser promocionado el producto y finalmente la manera en que se desea distribuir (Marketing Mix). Estas decisiones van a depender de la posición competitiva que haya adoptado la institución financiera; si la organización ha elegido posicionarse en el sector de los consumidores de nivel de ingresos altos, entonces las estrategias específicas de marketing deberán apuntar a un precio relativamente elevado, un producto personalizado y unos mecanismos de distribución y promoción del producto adecuados para servir al público objetivo.

- **Implementación del Plan de Marketing**

La implementación es el proceso de puesta en práctica del plan de marketing, considerando el presupuesto, las responsabilidades de las diferentes actividades y la posterior evaluación de los resultados. El presupuesto debe elaborarse con el máximo detalle posible, para así facilitar el control y lograr resultados más eficientes. Asimismo, una buena definición de roles y responsabilidades es un requisito fundamental para obtener una adecuada evaluación del plan.

Un aspecto muy importante de la implementación es el marketing interno, el cual se refiere a la forma en que la organización maneja la relación entre ella misma y los empleados. De esta manera, juega un rol fundamental para lograr que las estrategias de marketing estén alineadas con la cultura corporativa. El Marketing interno, esencial en el sector financiero dada la importancia de la gente en el proceso de marketing, ayuda a que el personal entienda el producto financiero y confíe en lo que la organización va a llevar a cabo. De lo contrario, si los empleados no están comprometidos con la misión corporativa y las estrategias de marketing, es difícil que el plan de marketing sea exitoso.

1.2.2. Factores necesarios para lograr el éxito en la puesta en marcha del plan de marketing estratégico

Derek F. Channon (1990) señala que aunque las condiciones para la puesta en práctica exitosa del plan estratégico son múltiples, algunas de ellas son básicas:

- Para que la planificación sea aceptada dentro del banco, debe existir una clara necesidad y compromiso de proyectar al banco hacia el futuro; en esto influye la obtención de resultados financieros insatisfactorios o inferiores a los logrados por los competidores. Frecuentemente las presiones competitivas provocan una reacción que lleva a introducir planes para contrarrestar el crecimiento de la competencia. Asimismo, pérdidas graves o imprevistas derivan generalmente en investigaciones dentro del banco que probablemente pongan de manifiesto problemas que lleven a una reorganización y modificaciones en la planificación.
- Otra condición para el éxito del plan es el desarrollo de una base de información adecuada. A pesar de que los bancos poseen una base de datos muy importante, frecuentemente los datos y los sistemas no suelen estar organizados de forma tal que se pueda extraer información útil para la gerencia.

- El diseño de un adecuado sistema de control; sin éste, no se puede evaluar los progresos obtenidos de las estrategias planificadas y determinar los niveles de riesgos asimilados. Los controles estratégicos no sólo se refieren a temas internos - como aspectos financieros - sino también a factores externos, como ciertas características del mercado.
- El establecimiento de un adecuado sistema de premios e incentivos refuerza la implantación del proceso de planificación. El sistema de motivación debe ser coherente con la estrategia global del banco, haciendo que los comportamientos alineados con la estrategia sean recompensados. Frecuentemente se comete el error de obligar a los ejecutivos a centrarse en los resultados marcados por un presupuesto operativo a corto plazo-un año- descuidando las perspectivas estratégicas marcadas para el largo plazo.
- Otro ingrediente esencial es el tiempo; muchos planes iniciales no son adecuados, por lo que debe disponerse de tiempo para adaptarlos y desarrollarlos de forma de lograr planes eficaces y realistas.

2. El consumidor de productos financieros

2.1. Entendiendo al consumidor de servicios financieros

Christine T. Ennew y Nigel Waite (2007) sostienen que comprender a los consumidores es vital para un marketing efectivo; para muchos compradores, los servicios financieros son percibidos como complicados y frecuentemente les resulta complejo identificar las diferencias entre los ofrecidos por un determinado proveedor frente a otro. Los consumidores encuentran difícil evaluar su compra con anticipación y consecuentemente perciben elevados niveles de riesgo al tomar sus decisiones.

Muchos consumidores consideran la adquisición de servicios financieros como “compras estresantes”, servicios que no quieren adquirir pero deben; adicionalmente, no sienten el incentivo de aprender más sobre los productos; así, muchos consumidores se muestran corrientemente desinteresados y pasivos frente a los servicios de este tipo; quizás esto no aplica en el caso de los clientes empresariales, muchos de los cuales tienen detallado conocimiento de sus necesidades financieras. Estos últimos consideran sus adquisiciones de servicios financieros como factores importantes en la contribución de la performance del negocio.

Si bien no es recomendable estereotipar los clientes, la comparación muestra la complejidad del comportamiento de los compradores a los cuales se enfrentan los proveedores de servicios financieros.

2.2. El proceso de decisión del consumidor de productos financieros

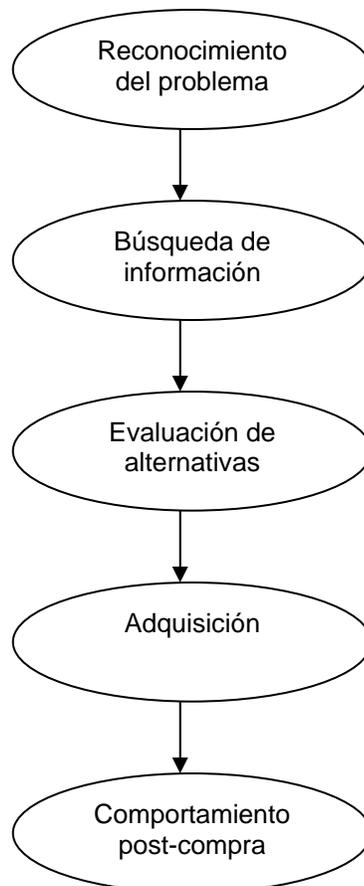
Es importante tener en cuenta que el término “cliente” es multifacético, donde varios roles se combinan para resultar en el consumo.

Cuando el cliente es un individuo, quien detecta la necesidad de un servicio financiero, quien compra y quien finalmente consume el servicio es el mismo

individuo. En cambio, cuando se trata de una organización, estos roles pueden ser desempeñados por diferentes personas o grupos. En este último caso, estamos frente a una Unidad Tomadora de Decisiones (UTD) y es un desafío a la hora de desarrollar marketing de servicios financieros para clientes corporativos conocer en profundidad la necesidad del servicio.

Existen diversas estructuras para comprender el comportamiento de los consumidores y numerosos estudios que buscan comprender cómo los mismos toman sus decisiones.

En la mayoría de los estudios clásicos, el consumidor se mueve secuencialmente a través de una serie de etapas en el proceso de toma de decisiones, previo a la compra. Uno de los mejores ejemplos a esta aproximación al problema constituye el modelo de Engel–Kollat–Blackwell (Engel et al., 1991, citado por Ennew, C. y Waite, N., 2007, p. 129):



En esencia, la decisión comienza con el reconocimiento del problema que motiva al comprador a actuar. Para resolver el problema el comprador entabla una búsqueda de información relevante que le ayudará a evaluar las alternativas disponibles, para finalmente efectuar la adquisición.

Finalmente, una vez que se ha efectuado la compra, se realizarán evaluaciones relacionadas con la satisfacción obtenida, el deseo de recomendar y el deseo de volver a comprar.

Este enfoque del consumidor puede ser muy intuitivo pero plantea varias debilidades, en particular asume un alto grado de racionalidad en la decisión de compra. Asume que el proceso de la toma de decisión es muy lógico y lineal así como consistencia en el comportamiento. Es importante reconocer estas limitaciones y estar consciente de que la elección del consumidor de servicios financieros es potencialmente un proceso muy complejo; sin embargo, el modelo comentado ayuda a estructurar la forma en que el consumidor selecciona los servicios financieros.

- **Reconocimiento del problema**

Los deseos y necesidades de los consumidores individuales varían de acuerdo con sus circunstancias personales, mientras que las necesidades de los consumidores empresariales dependen de su etapa de desarrollo y de la situación del negocio.

Para los consumidores personales, hay un rango de necesidades que pueden ser satisfechas a través de la adquisición de servicios financieros, incluyendo la necesidad de efectuar pagos (por ejemplo cheques), la necesidad de diferir pagos (préstamos, hipotecas, tarjetas de crédito, etc.), la necesidad de protección (seguros de salud, de vida, etc.), la necesidad de aumentar su riqueza (fondos de inversión, acciones, etc.) y la necesidad de información y asesoramiento (planificación financiera, asesoramiento de inversión, etc).

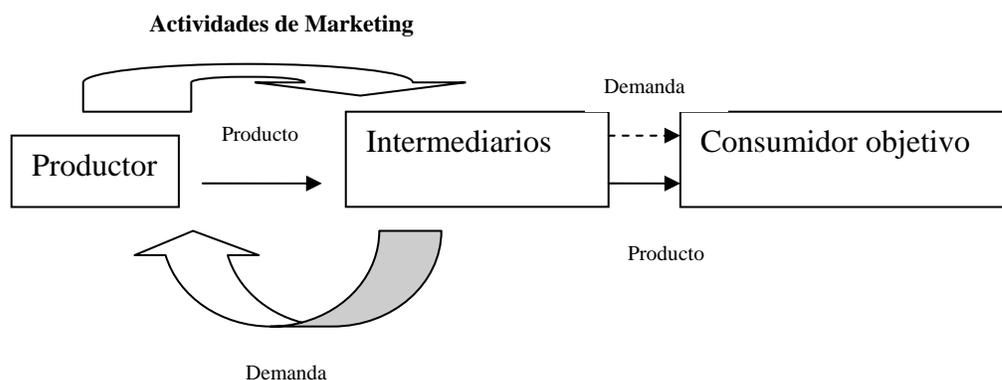
Para muchos de estos consumidores las necesidades de esta naturaleza son intrínsecamente poco interesantes; frecuentemente hay una tendencia a ignorar ciertas necesidades relacionadas con eventos nada placenteros como pueden ser un robo, una enfermedad o la muerte.

Como los servicios financieros son usualmente productos en que los consumidores prefieren no pensar, existe el riesgo de que no reconozcan la necesidad del servicio; adicionalmente la complejidad de muchos servicios financieros puede ocasionar que los clientes no puedan entender en que maneras esos servicios los pueden ayudar a satisfacer sus necesidades. Como consecuencia de esto, los clientes permanecen pasivos en lo que respecta a este tipo de decisiones y es en este contexto que el marketing se focaliza en la identificación y activación (hay quienes sugieren creación) de las necesidades para el consumidor.

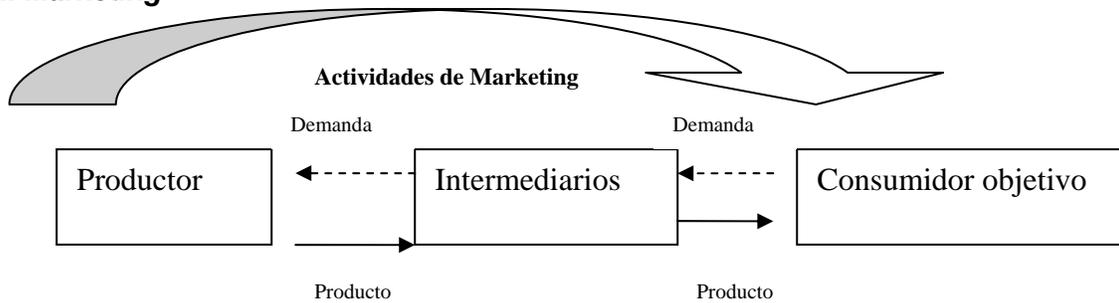
Claramente, las acciones de marketing son mucho más difíciles por la existencia de consumidores potenciales desinteresados y sin conciencia de los beneficios del producto. Por lo tanto, intentar “Pull Marketing” en este entorno no tiene demasiado significado, por el contrario la estrategia apuntará a “Push Marketing”.

Grahame Dowling (2004) distingue entre la estrategia de “Pull Marketing” y “Push Marketing”. En el primero la necesidad de un determinado producto parte del consumidor y los esfuerzos de marketing se enfocarán en satisfacer la misma. El objetivo de la institución es motivar al cliente a que solicite el producto en la cadena de distribución. Contrariamente, en la estrategia de “Push Marketing” no existe una necesidad puntual del consumidor, sino que la misma es creada a través de los canales de distribución y las fuerzas de ventas, hacia donde se dirigen los esfuerzos del marketing.

Push Marketing



Pull Marketing



Fuente: Figura 8.8 The art and science of marketing- marketing for marketing managers

La aplicación de la técnica “Push” en el caso de productos complejos puede llevar a la venta de productos que son claramente inapropiados para un consumidor, en la medida que el cliente tiene limitado conocimiento e interés en los productos ofrecidos.

Las dificultades que los consumidores experimentan en relación con el reconocimiento del problema son frecuentemente generadas por falta de transparencia del marketing. Una fuente común de queja en muchas partes del mundo es que aspectos claves del diseño del producto y el precio no están claramente revelados y explicados.

Para clientes corporativos, el rango de necesidades básicas es similar al de los clientes individuales, aunque muchos de los productos utilizados para satisfacer dichas necesidades pueden ser más complejos. La situación es distinta en la medida que ellos conocen sus propias necesidades, lo que sugiere que el marketing focalizará sus esfuerzos en satisfacer las mismas y no en ayudar a sus clientes a determinarlas.

- **Búsqueda de información**

La búsqueda de información describe el proceso en el cual los consumidores reúnen información relevante ya sea de sus propias memorias o de fuentes externas (comunicaciones de marketing, de otros consumidores o de terceras partes).

Así como la naturaleza de los servicios financieros de alguna manera induce la pasividad del consumidor, también la obtención de información presenta problemas. A menos que los consumidores puedan basarse en sus propias experiencias anteriores, algo inusual ya que la mayoría de los servicios son de largo plazo, existirá una tendencia a confiar en la experiencia de otros a través del boca-a-boca, y en la credibilidad de la organización como un todo.

Aún obteniendo información de terceros con experiencia, muchos productos son adaptados al cliente particular teniendo en cuenta edad, estado de salud, estado civil, etc., y pueden resultar inadecuados al caso particular de otra persona.

Otro aspecto a considerar es la complejidad de la información financiera, que aún obteniéndola, puede no ser correctamente interpretada.

- **Evaluación de alternativas**

Si la búsqueda de información es dificultosa, el problema a se ve agravado al momento de evaluar alternativas; la pasividad de los consumidores frente a la búsqueda de información se ve reflejada también en la utilización de criterios pobres a la hora de evaluar opciones.

Habitualmente los consumidores se enfrentan a riesgos –reales y percibidos- al comprar servicios financieros, y experimentan dificultades en determinar si una mala performance surge de factores específicos del proveedor o contingencias externas; la consecuencia de esto es una tendencia a evaluar a los proveedores de servicios, en lugar de a los servicios en sí mismos, y a que los atributos de confianza y seguridad sean altamente valorados.

- **Adquisición**

La compra sería el proceso normal que siguiera a la evaluación de alternativas. Sin embargo, y como se comentó anteriormente, las necesidades son creadas o activadas en el punto de venta y la interacción con el personal de venta puede llevar al consumidor a adquirir un producto que no era el que inicialmente pensaba comprar. Aún con el desarrollo de Internet, el uso intenso de cajeros automáticos y las ventas telefónicas, la relación cara-a-cara continúa siendo elemental.

Un problema adicional que enfrenta el consumidor es que, aún habiendo tomado una decisión consciente para efectuar la compra, puede que el proveedor finalmente no esté dispuesto a prestar el servicio. Por ejemplo, un banco no estará proclive a dar un préstamo a un cliente que no tenga capacidad de pago.

- **Comportamiento post compra**

La evaluación de los servicios financieros una vez adquiridos es compleja por todos los aspectos comentados anteriormente.

Normalmente, y debido a las dificultades que se experimentan para evaluar, se pone énfasis en los aspectos funcionales del servicio y no en los aspectos técnicos.

El comportamiento con respecto a los servicios es en general ambiguo; por ejemplo, en el caso de cuentas bancarias, el número de clientes cambiando de institución, aunque creciente, sigue siendo bajo, mientras que en el caso de depósitos de mayor cuantía e inversiones estos niveles de cambio suelen ser superiores.

Donde la relación cliente / proveedor se ha establecido con fuerza, se aprecia un grado de “inercia” que beneficia a ambas partes. Una vez que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio, es probable que el tiempo y el esfuerzo necesario que implica el cambio de institución hagan que éste sea demasiado costoso. Como contrapartida, esto crea un problema potencial para el marketing, donde las organizaciones pueden caer en la tentación de pensar que, una vez adquiridos, los clientes permanecerán con ellos, fijando demasiada atención en captar clientes nuevos y no en mantener a los clientes actuales,

2.3. Satisfacción del cliente

Christine T. Ennew y Nigel Waite (2007) consideran que uno de los principios fundamentales del marketing establece que una organización puede mejorar su desempeño asegurándose que responde y satisface las necesidades de sus clientes.

En esta búsqueda suelen surgir problemas relacionados con los intentos de alinear necesidades de corto y largo plazo. Por ejemplo, una compañía puede buscar

alcanzar una mejora de sus márgenes mediante una combinación de aumento de precios y una reducción de costos (reduciendo el staff.) Esto puede llevar a cumplir el objetivo planteado (reducir costos), pero los competidores y clientes gradualmente captarán la situación y podría ocasionarse un problema de mediano-largo plazo; por otro lado, una empresa que prioriza las preferencias del cliente por un servicio de alta calidad a precios bajos, puede obtener un crecimiento en el mercado a corto plazo pero comprometer la rentabilidad del negocio a largo plazo.

2.3.1. Valor y satisfacción para los clientes

Un exitoso manejo de las relaciones con los clientes depende de asegurarse que los consumidores tengan una buena experiencia al adquirir un bien o servicio, que evalúen esa experiencia como positiva y que, por lo tanto, tengan un incentivo para mantener una relación con el proveedor en el futuro.

Los conceptos de satisfacción del cliente, calidad del servicio y valor muchas veces son confundidos:

- La calidad del servicio es una evaluación de un servicio ofrecido en particular, juzgado en relación a las expectativas del cliente en cuanto al tipo específico de servicio y es generalmente reconocida como un antecedente a la satisfacción del cliente.
- El valor es comúnmente tratado como un resultado de la calidad del servicio, y supone una comparación de los beneficios obtenidos en relación con el precio o costo; esto último reconoce la posibilidad de que algo de relativamente baja calidad igualmente sea percibido como de valor si su costo es igualmente bajo.
- La satisfacción es también reconocida como una evaluación de la experiencia del servicio; frecuentemente se conceptualiza como una comparación entre la

expectativa y la percepción; a diferencia de la calidad, las expectativas están basadas en lo que los clientes esperan obtener durante el consumo.

2.3.2. Customer value

Zeithaml (1988) establece que los clientes definen valor en una de las 4 maneras siguientes:

- *El valor es un precio bajo:* es indudable que en determinadas situaciones de compra el valor es definido principalmente como equivalente a precio bajo o “barato”. Los clientes que consideran valor sinónimo de bajo precio, se focalizan en los aspectos funcionales esenciales de un determinado producto o servicio, esperan un cierto grado de similitud entre diferentes ofertas de productos y por tanto concentran su atención en el precio.
- *El valor es todo lo que quiero de un servicio:* esto describe un escenario en que el precio juega un papel menos importante que en el caso anterior. En su lugar, los clientes le adjudican importancia al grado en que un producto o servicio satisface su *deseo* (a diferencia de *necesidad*). Los deseos son naturalmente mucho más complejos y multifacéticos que las necesidades, y estrechamente vinculados a la idiosincrasia del cliente; El asesoramiento en cuanto a inversiones financieras es un ejemplo de servicio financiero donde este aspecto podría resultar más importante.
- *Valor es la calidad que obtengo por el precio que pago:* es una combinación, en cierta forma, de los dos casos anteriores; involucra un balance entre los beneficios que se reciben y el sacrificio financiero por lograrlos.
- *Valor es lo que obtengo por lo que pago:* define valor en una forma cuantitativa y medible. Bajo estas circunstancias los clientes evalúan todos los beneficios que obtienen en detalle, así como también todos los elementos relacionados al sacrificio que hacen. El componente de sacrificio incluye

tiempo y dinero. Por ejemplo, estos clientes pueden decidir que el costo adicional en tiempo en que se incurre buscando las mejores condiciones para una hipoteca, disminuye el valor del producto; por lo tanto, perciben que obtuvieron un adecuado valor si consiguieron características aceptables con pequeños o nulos costos de búsqueda y precios razonables.

Teniendo en cuenta lo anterior, el valor puede definirse más genéricamente como la apreciación general que efectúa el consumidor sobre la utilidad del servicio, basado en apreciaciones de lo que se entrega y de lo que se recibe.

Si bien la medición del valor es una tarea compleja, es claro que el mismo puede ser aumentado incrementando la calidad de lo que se ofrece, reduciendo los costos de consumo o combinando ambos. Es importante reconocer que los beneficios y costos deben pensarse de la manera más amplia; por ejemplo, los beneficios no son solamente funcionales sino también emocionales, por ejemplo, una marca fuerte que inspira confianza en los consumidores, puede ser un beneficio importante en lo que respecta a servicios financieros, y entregar un alto valor, aún cuando el precio sea elevado con respecto a la competencia. De manera análoga desde el lado del costo, debería considerarse no solamente el precio sino otros costos de consumo no monetarios.

Según *Christine T. Ennew y Nigel Waite (2007)* las múltiples definiciones de satisfacción del cliente que se encuentran en la literatura poseen un aspecto en común, enfatizado en todas ellas, y es que la satisfacción es el juicio del cliente sobre su experiencia de consumo, formada a través de un proceso psicológico que incluye alguna forma de comparación de las expectativas previas con lo recibido realmente. Esto no excluye la posibilidad de que existan juicios intermedios de satisfacción, por ejemplo durante el proceso de consumo, o de juicios individuales (luego de una transacción) o acumulados (formulados luego de una serie de transacciones). Por ejemplo, un cliente puede formarse un juicio de satisfacción luego de un encuentro específico con su asesor financiero, o formarse un juicio global acerca de la relación con ese asesor durante un período; similarmente, los

consumidores pueden formarse juicios acerca de atributos específicos de un servicio (por ejemplo, capacidad de respuesta, la cantidad de información suministrada, los horarios de atención al público, etc.) o de su relación con el banco en un sentido global.

Frecuentemente el consumidor forma su opinión comparando percepciones contra expectativas, en lo que se conoce como Modelo de desconfirmación de satisfacción; en términos más simples, cuando las percepciones son menores que las expectativas, el resultado es una desconfirmación negativa de las expectativas, resultado en una evaluación negativa y en falta de satisfacción; la confirmación de las expectativas o una situación de desconfirmación positiva (donde la performance excede las expectativas) resulta en una evaluación positiva y en satisfacción.

Hay similitudes claras entre esta perspectiva de la satisfacción del cliente y la idea de que la calidad del servicio proviene de la diferencia entre las expectativas de lo que debería recibirse y las percepciones de lo que finalmente se recibe. La diferencia clave constituye la forma en la cual las expectativas son especificadas. En el caso de la calidad del servicio, el punto de inicio para la comparación sería la noción de “expectativa ideal”, o sea, “lo que *debería* obtener”. En el caso de la satisfacción del cliente el punto de entrada es la predicción de las expectativas (“lo que voy a obtener”). Las expectativas proveen solamente un único estándar de comparación, aunque probablemente el más usado; otros estándares que pueden ser relevantes en juicios de comparación incluyen necesidades del cliente y el sentido de lo que es justo/razonable.

2.3.3. Manejando las expectativas de los clientes

Hay una variedad de factores que inciden sobre las expectativas de los clientes; *las experiencias previas* del cliente serán importantes para determinar las expectativas. Las experiencias de los servicios consideradas pobres, tenderán a reducir las expectativas, mientras que buenas experiencias del pasado las elevarán.

Sin embargo, la experiencia previa no necesariamente se relaciona con el producto o servicio en cuestión. Aún experimentando un servicio por primera vez, los consumidores pueden tener expectativas formadas en otras experiencias análogas. Por ejemplo, los clientes visitando un asesor financiero por primera vez, pueden formar sus expectativas en base a relaciones anteriores con su banco.

Frecuentemente clientes que se han formado altos estándares de calidad en diversas ramas del comercio, los aplican a los servicios financieros.

Las comunicaciones con terceros también impactan en la formación de expectativas. Desde el boca-a-boca hasta comentarios en la prensa donde se destaquen aspectos positivos o negativos. Los analistas producen reportes en sectores generales de la industria y las proyecciones para compañías individuales que influyen sobre las expectativas de los inversores.

La comunicación de servicio explícita se refiere a la manera formal, escrita, a través de los medios, etc., en que la compañía comunica la naturaleza y calidad del servicio que presta; si la compañía no entrega los servicios en la forma en que lo promete, será “castigada” por los consumidores.

La comunicación de servicio implícita se refiere al rango de indicaciones sutiles que las organizaciones dejan sobre la naturaleza del servicio que prestan y la forma en que lo prestan. Por ejemplo, una oficina de un asesor financiero desordenada, con material poco producido y mostrado puede transmitir la impresión de desorganización y poco profesionalismo que impacte negativamente en las expectativas del cliente. En contraposición, el acceso a un banco elegante puede mejorar las expectativas del cliente relacionadas con confianza, estabilidad, seguridad, etc.

Los valores y creencias de consumidores individuales también influenciarán las expectativas sobre una determinada compañía; claramente estas influencias son altamente variables y subjetivas. El cliente que le otorga una considerable importancia a la responsabilidad social puede tener elevadas expectativas sobre este aspecto del comportamiento de su proveedor de servicios financieros.

De igual forma, el individuo con una fuerte creencia en el servicio personalizado, típicamente tendrá altas expectativas en la naturaleza del servicio proporcionado a los clientes.

Las expectativas pueden cambiar de acuerdo a *circunstancias temporales*; por ejemplo, un consumidor que perdió una tarjeta de crédito puede tener altas expectativas acerca de la rapidez con la que obtiene la nueva tarjeta, en cambio un cliente con problemas financieros puede tener altas expectativas en lo relacionado con la flexibilidad del pago.

Un proveedor de servicios financieros puede creer que brinda un servicio de alta calidad a sus clientes, y uno que cumple sus necesidades a un precio competitivo. Sin embargo, las evaluaciones de clientes son el último árbitro de la calidad, valor y satisfacción. Por esta razón es que es vital que las organizaciones tengan una estrategia para el gerenciamiento de las expectativas y percepciones.

El gerenciamiento de las expectativas de los clientes debería contemplar los siguientes aspectos:

- **Objetivos**

Definen cómo la organización desea ser percibida por sus clientes.

Este componente está íntimamente relacionado con la noción de posicionamiento mencionada anteriormente.

- **Entrega**

Las expectativas de los clientes deberían ser reflejadas en el diseño del producto y en la performance. Particular atención debe tomarse en aquellos encuentros con el cliente definidos como “claves”.

El personal debe conocer los estándares requeridos y su rol en generar satisfacción –o insatisfacción- en el cliente. Similarmente deben especificarse claramente las condiciones específicas para cada precio a pagar.

- **Recuperación**

Políticas y procedimientos claros son necesarios para asegurar una recuperación efectiva luego de un fracaso al entregar al cliente el servicio esperado. Una adecuada recuperación puede resultar en una oportunidad de mostrar respuesta y compromiso que satisfaga al cliente; de igual forma, acciones de recuperación mal manejadas pueden empeorar una situación ya difícil.

- **Comunicación**

El proveedor debe asegurarse de contar con un programa para comunicar los niveles de beneficio que entrega realmente a sus clientes; no es suficiente que una compañía asuma que sus clientes han notado que está logrando estándares de calidad superiores a los que prometió inicialmente, o que ha mantenido sus precios fijos durante un año adicional, o que está otorgando un trato preferencial relacionado con la adquisición de un determinado producto.

- **Medición**

Es necesario contar con procesos que faciliten el seguimiento de la percepción en el tiempo, de forma de identificar tendencias positivas o negativas.

Idealmente estos procesos deberían incorporar los medios para reunir información de un rango variado de fuentes, incluyendo encuestas formales a clientes, seguimiento de quejas, opiniones del personal y de fuentes externas, como los medios. Éstos son importantes por su capacidad de tener un impacto material sobre la reputación de las compañías.

- **Feedback**

Las mediciones de satisfacción y valor deben alimentar procesos de la organización que los utilicen adecuadamente, y si corresponde, comunicarse a los clientes. Buenos resultados en las mediciones pueden resultar en oportunidades si son comunicados oportunamente a los clientes.

2.3.4. La medida de la satisfacción

La mayoría de las discusiones acerca de la medición de la satisfacción se focalizan en la satisfacción del cliente; sin embargo, la satisfacción del empleado también debe considerarse en las mediciones, como se comenta a continuación.

Como regla, la satisfacción del cliente se mide mediante alguna forma de encuesta cuantitativa. Debido a la naturaleza de la satisfacción del cliente y al uso posterior de los datos recabados, la encuesta requiere ser estadísticamente confiable y robusta. Por ejemplo, los resultados pueden ser utilizados como base para importantes inversiones de futuro, dinero y recursos de sistemas para actualizar la entrega del servicio. Los gerentes responsables de tomar las decisiones relacionadas con dichas inversiones, deben apoyarse en información válida y confiable; por lo tanto, el alcance y estructura de la muestra para una encuesta de satisfacción deben ser tales que aseguren esa confianza.

El punto de inicio de cualquier encuesta de satisfacción debe ser la identificación de los objetivos de negocio relevantes; es necesario determinar qué decisiones de negocio deben tomarse que puedan estar afectadas por el conocimiento de la satisfacción del cliente, ya que no tiene sentido incorporar éste último si no juega un papel preponderante en la toma de la decisión.

La información sobre satisfacción del cliente debe ser una parte integral del flujo de información gerencial, de modo que pueda influir decisiones relacionadas con:

- ¿Qué se necesita para mejorar la retención del cliente?
- ¿Qué se necesita para que los clientes actuales hagan más negocios con nosotros?
- ¿Qué competidores representan una mayor amenaza y qué podemos hacer para minimizar esa amenaza?
- ¿Qué se necesita para aumentar la participación del mercado?

- ¿Qué oportunidades existen para reducir los costos operativos sin lesionar la satisfacción del cliente?
- ¿Qué debe formar la base de la ventaja competitiva futura?

Las preguntas son ejemplos indicativos de una amplia gama de temas que están afectados por la satisfacción del cliente y son ilustrativas de la importancia de la información sobre satisfacción en los temas críticos que determinan el éxito de una organización; las implicancias de esto son:

- Conducir encuestas de satisfacción del cliente efectivas es estrictamente necesario.
- Los niveles gerenciales más altos deben involucrarse en los resultados de las encuestas y estar preparados para actuar en base a ellas.
- Los fracasos más habituales están relacionados con la ausencia de una adecuada medición de la satisfacción del cliente o con un seguimiento inapropiado o insuficiente de los resultados obtenidos de las encuestas; por lo tanto, los objetivos para una encuesta de satisfacción del cliente (ESC) deben estar alineados con la naturaleza de las decisiones de negocio sobre las que van a informar.

Como ejemplos del tipo de objetivos sobre los que informa una ESC, tenemos:

- ¿Qué esperan los clientes del servicio que se les provee?
- ¿Hasta qué punto están las expectativas del cliente cubiertas por el servicio que se presta?
- ¿Qué nivel de satisfacción experimentan los clientes por los componentes individuales del servicio que se les presta?
- ¿Con cuáles de los competidores trabajan los clientes del banco y qué niveles de satisfacción obtienen de ellos?
- ¿Cómo se comparan los niveles de satisfacción del cliente por los servicios del banco con los de la competencia?

- ¿Qué elementos del servicio se deben mejorar para obtener niveles más altos de satisfacción del cliente?
- ¿Qué aspectos del servicio son visualizados como de escaso valor agregado o de poca relevancia por los clientes?
- ¿Cómo varía la satisfacción por segmento de cliente?
- ¿Cómo han variado las expectativas de los clientes desde la última encuesta?
- ¿Cuál es la tendencia con el tiempo de la percepción del cliente en relación con la calidad del servicio brindado?

El último punto es interesante puesto que introduce el concepto de tendencia en el tiempo; la ESC juega un rol fundamental en la identificación de tendencias relacionadas con la performance que tienen consecuencias importantes para la organización, razón por la cual es importante que se incluyan en la misma variables cuya tendencia la empresa pretende seguir. Así, estas variables serán claramente identificadas de forma de establecer benchmarks.

Una vez determinados los propósitos y objetivos para la ESC, se debe establecer el proceso y metodología apropiados.

Los datos pueden ser obtenidos de diversas formas, más comúnmente por cuestionario, entrevista telefónica o Internet; las entrevistas cara-a-cara son usualmente utilizadas en situaciones B2B (Business to Business)² que involucran discusiones con varias personas tomadores de decisiones.

Cada uno de los métodos referidos presenta ventajas y desventajas, las que serán evaluadas según cada caso.

Un aspecto a resaltar es que los resultados de las ESC no deben ser comunicados únicamente dentro de la empresa, sino que debe considerarse la comunicación a los propios clientes; esto es especialmente importante en un contexto B2B, donde frecuentemente la información de las encuestas se obtiene por entrevistas personales, y donde el staff del cliente involucrado espera recibir feedback por el tiempo dedicado a la encuesta.

² El término Business to Business se refiere a la relación comercial entre dos empresas

2.3.5. Tratando a los clientes en forma justa

Como eje del concepto de satisfacción está la idea de que el cliente ha sido tratado en forma justa; efectivamente, hay una conexión cercana entre la noción de justicia y confianza, revelada en que la gente muestra una voluntad de confiar en los individuos y organizaciones que considera actúan con justicia.

3. Estrategias de Marketing Financiero

3.1. Desarrollo de nuevos productos y servicios bancarios

Derek F. Channon (1990) sostiene que el desarrollo de nuevos productos y servicios es un ingrediente muy importante en cualquier programa de marketing. Si bien a veces los bancos pueden introducir nuevas gamas de productos a muy bajo costo, especialmente cuando ya cuentan con la red establecida, otras veces la introducción de productos nuevos significa una asignación importante tanto de capital humano como monetario.

Se destaca asimismo que, al igual que en otras industrias en el sector bancario, muchos productos nuevos lanzados al mercado fracasan, suponiendo un real gasto para la empresa pero con la agravante de que en este sector en particular este gasto se puede volver permanente.

Es necesario un sistema para seleccionar aquellos productos y servicios que sean exitosos para el banco y dejar de lado aquellos otros que ocasionen pérdidas.

Entre los criterios utilizados para establecer la prioridad de los servicios financieros, se destacan:

- Los servicios operativos íntimamente relacionados con las actividades básicas del banco se califican como deseables, en tanto los servicios no relacionados con las actividades del banco son menos deseables.
- Los servicios rentables son los mejores.
- Aquellos servicios que producen riesgos crediticios u operativos son menos deseables que aquellos que no los generan.
- Los servicios que demandan gran cantidad de tiempo y personal son menos deseables que los que están automatizados.
- Los servicios únicos y especiales son deseables.

Se puede distinguir un nuevo servicio o producto por su deseabilidad o calidad. Para ello se presenta una matriz que ubica a los diferentes servicios de acuerdo a los criterios antedichos.

Calidad del servicio	Alta	Servicios deseables Mal recibidos	Servicios deseables Bien recibidos
	Baja	Servicios no deseables Mal recibidos	Servicios no deseables Bien recibidos
		Baja	Alta
		Conveniencia del servicio	

Como se estableció anteriormente, el principal desafío de vender un producto financiero es que no existe un producto tangible con características físicas sino que se vende algo que trata de utilidades y servicios recibidos en el futuro.

Para vender un buen producto es esencial conocer en profundidad qué uso le dará el consumidor y por sobre todo, los beneficios que éste va a poder obtener del mismo. A la vez se deben conocer: las necesidades del cliente y la posibilidad que tiene la institución de asistir esas necesidades.

En las empresas tradicionales se cuenta con una variedad de productos que atienden a un público en general. En cambio en las instituciones financieras se distinguen distintos grupos de clientes, individuos y corporaciones. Luego dentro del grupo de clientes-individuos se separa un grupo especial, que son los más rentables o mayores clientes. Dentro del grupo de clientes-corporativos se distinguen grandes corporaciones de medianas y de pequeñas empresas, y se atienden sus distintas necesidades por separado.

La variedad de necesidades comunes a los clientes pueden clasificarse bajo 6 categorías:

1. La necesidad de mover dinero y realizar pagos utilizando medios como son las chequeras, terminales y tarjetas de debito.
2. La necesidad de reinvertir el dinero.
3. La necesidad de pagos diferidos o de tener crédito.
4. La necesidad de manejar riesgos (ejemplo: seguros agropecuarios).
5. La necesidad de información (información sobre productos, sobre divisas, mercados bursátiles).
6. La necesidad de asesoramiento y experiencia (en cuanto a formas legales, impositivas y otras).

Las organizaciones del sector financiero centran sus esfuerzos en desarrollar productos y servicios atendiendo estas particulares necesidades; sin embargo para ser exitosas esto no es suficiente. También deben entender cuáles son las preferencias y qué hace a un producto atractivo y conveniente para que el cliente decida comprarlo. Para entender cómo la organización produce un producto atractivo se debe entender la naturaleza del producto en sí misma. Es esencial que los ejecutivos de cuenta conozcan a fondo los productos con los que cuenta el banco y los entiendan, para así poder comprender las necesidades del cliente y poder diseñar la combinación adecuada de servicios financieros para satisfacerlas

3.1.1. ¿Cómo se piensan los productos?

Se comienza analizando lo que la organización puede proveer tomando en cuenta lo que el cliente verdaderamente necesita. Entonces se piensa en las distintas partes que junto con el fin principal hacen al producto.

Luego se piensa en los atributos específicos del producto que lo van a hacer identificable de otra organización como son la marca, la presentación y facilidades especiales que otorga el producto en cuestión.

A continuación se piensa lo que podría llamarse “incrementos” que son los atributos especiales que se agregan para diferenciar y superar a la competencia al menos en algún aspecto. Un ejemplo de lo anterior es el otorgamiento de una tarjeta de crédito diferencial, sólo para ciertos clientes, que concede un beneficio de sala de espera exclusiva en aeropuertos. Los “incrementos” presentan el inconveniente que son fáciles de copiar, salvo en algunas excepciones como es la existencia de un convenio de exclusividad con otra empresa que vuelve más difícil la copia.

Pensando a los productos de esta forma, los gerentes del marketing deben:

- Entender el beneficio del producto principal y las necesidades del cliente.
- Identificar qué va a esperar el cliente del producto ofrecido.
- Identificar los futuros beneficios que va a ofrecer el producto para así diferenciarlo del que ofrece la competencia.
- Monitorear posibles futuros desarrollos de servicios y productos que puedan adicionarse.

3.1.2. Modificación y desarrollo de productos

Una vez que ya existe el producto se pone atención a dos elementos: sus modificaciones y su desarrollo:

3.1.2.1. Modificaciones

Son los cambios que vuelven al producto más atractivo en el mercado, mejorando sus atributos (incrementos) o agregándole nuevos.

Las futuras prestaciones que ofrece un producto financiero es lo que lo vuelve diferente, pero como ya se dijo anteriormente, estas prestaciones son fácilmente imitadas, haciendo que la diferenciación sea un desafío. El mayor reto será destacar aspectos tales como la calidad, la marca y la imagen global de la organización. La calidad en los servicios financieros se manifiesta a través de los procesos técnicos y de su funcionalidad. La marca es importante ya que es la identidad de la

organización en su conjunto y su desarrollo en el marketing financiero suele ser más importante que en cualquier otro tipo de marketing. En consecuencia, la mayoría de los productos se identifican en primer lugar con el proveedor como es el caso de la tarjeta de débito Itaú Banking Card.

3.1.2.2. Desarrollo de productos

Implica la creación de una nueva variedad de productos ya existentes. Dada la alta competencia del mercado de instituciones financieras, gestionar tanto el desarrollo de productos como las modificaciones de los mismos es fundamental no sólo para captar nuevos clientes sino también para retenerlos.

El diferenciar varios productos según sus atributos logra llegar a distintos nichos de mercado satisfaciendo las necesidades diferentes de cada uno y permitiendo de esta forma una estructura de precios diferente.

El problema de tener una gama de productos muy extensa es que aumentan mucho los costos y no siempre de igual forma las ganancias. Aumentan los costos administrativos y de desarrollo entre otros pero si los nuevos segmentos no son suficientemente grandes no cubrirán estos nuevos gastos.

A diferencia de los productos físicos, los cuales pueden dejar de ser producidos o sacarse de la venta si no son rentables, los productos financieros deben ser mantenidos para aquellos clientes que ya los compraron y continúan usándolos. Por esto mismo los nuevos productos deben desarrollarse meticulosamente evitando que esto suceda.

Por otro lado, que una institución financiera cuente con productos no rentables dentro de su gama de productos es un problema común que acarrea las instituciones financieras, por lo que el desarrollo de nuevos productos también debe procurar lograr la migración de esos productos no rentables a nuevos que sí son rentables.

3.1.2.3. Desarrollo de nuevos productos – invención

Se habla de invención de un nuevo producto cuando se desarrolla un producto que no existe en el mercado. El nuevo producto, si bien por un lado puede ser fuente de grandes ingresos, es también mucho más riesgoso ya que en general requiere de un mayor nivel de inversión y del uso de nueva y diferente tecnología. A la vez lleva a la organización a moverse en áreas donde capaz no tiene experiencia. Por todo esto, las innovaciones totales en el sistema financiero no son muy frecuentes.

Para que el desarrollo de un nuevo producto sea exitoso es necesario que todos los involucrados conozcan la estrategia y sepan a dónde se quiere llegar. De esta forma se logrará un mejor uso de todos los recursos utilizables en el cumplimiento de la misma.

En el desarrollo del nuevo producto las ideas pueden generarse dentro o fuera de la organización. Internamente, por equipos especializados como Investigación y Desarrollo (I&D) y sugerencias de empleados del área comercial, especialmente del sector que está en contacto con el público. Externamente, las ideas pueden provenir de especialistas en desarrollo de productos, de agencias que trabajen para el rubro, del feedback obtenido de las sugerencias y reclamos de clientes así como de imitaciones de productos lanzados por la competencia.

La variedad de ideas generadas para la creación de un producto deben ser evaluadas previamente para lo cual en general se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Es coherente la idea con la estrategia de la organización?
- ¿Es consecuente con las capacidades de la organización?
- ¿Coincide con los segmentos de mercado adecuados?
- ¿Es la idea viable en términos de costos y ganancias?

Luego de planteadas y analizadas las preguntas anteriores, se procede a realizar un estudio más detallado y profundo examinando operativa y financieramente la viabilidad del nuevo producto e incluso se puede incluir algún estudio de mercado. En general el producto no se prueba porque se corre el riesgo de que sea copiado

por la competencia, entonces simplemente se analiza a un nivel profundo y luego se lanza. Las últimas decisiones que se toman antes de lanzar el nuevo producto son: el momento, el lugar y las tácticas específicas que se usarán como soporte del lanzamiento.

Como en cualquier aspecto del marketing, el proceso de gerenciamiento del producto va a estar influenciado por una variedad de aspectos externos; en particular, va a ser importante monitorear a los clientes, los competidores y el medio externo e interno para poder identificar las necesidades de los clientes y tener un claro conocimiento de las fortalezas y debilidades de la institución.

- **Clientes**

Lo que ellos precisan y esperan de la organización constituye lo más influyente en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Para clientes personales, factores tales como sus gustos, preferencias, estilos de vida, patrones demográficos, nivel de ingresos son decisivos. En clientes corporativos, el marketing va a enfocarse en las estrategias y los objetivos de los mismos y va a intentar comprender su ambiente para así colmar en forma exacta y perfecta sus necesidades financieras.

- **Competencia**

El regular monitoreo de la competencia es una importante fuente de información en materia de productos financieros por distintas razones. En primer lugar, porque un mínimo cambio en los productos o en las prestaciones conexas a los mismos en la competencia puede significar un cambio en la política general del mismo. Y en segundo lugar, porque es relativamente fácil copiar todo servicio financiero entonces el detectarlo puede ser un nuevo producto para la entidad también.

- **Medio Externo**

La gerencia de Marketing debe estar pendiente de cada movimiento y cambio en el medio ya que ahí es donde aparecen nuevos desafíos y oportunidades.

- **Factores Internos**

Identificar adecuadamente el medio interno significa determinar qué es posible desarrollar, ya que en el entorno interno de la organización están los recursos disponibles que hacen que sea factible toda invención, permitiendo adquirir conocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización. De esta forma se podrá responder en forma oportuna y eficaz a las oportunidades y desafíos que se presentan.

El análisis de la organización en sí misma -los clientes, los competidores, el medio externo y el interno- es un proceso continuo. Los gerentes en marketing deben estar al tanto de cada factor así como considerar todo el tiempo la mejor forma de actuar ante los cambios. Si bien es imposible responder a cada cambio, tampoco pueden perderse oportunidades que surgen de cambios legislativos, sociales o económicos.

3.1.3. Métodos para identificar las necesidades de un nuevo producto

Existe una amplia variedad de técnicas usadas para identificar las oportunidades de nuevos productos financieros. Sin embargo, se presentarán las cuatro más usadas en la práctica, que fueron desarrolladas por *Hooman Estelami (2007)*. Estos métodos son:

- **Métodos relacionados con la observación.**

Es una técnica habitual que consiste en la simple observación del comportamiento de los clientes de un determinado banco por sus empleados a través de la cual éstos logan captar las necesidades más inmediatas de sus clientes. De esta forma, a raíz de la intuición de los empleados, surgen nuevas oportunidades de servicios que van a tratar de mejorar o adecuar un problema observado con anterioridad. Un ejemplo de este método es el caso de un gerente de una sucursal de un banco que habitualmente observa largas colas en las cajas. Un estudio de las transacciones que realizan los clientes y conversaciones con los cajeros revelan que la mayor parte de los clientes utilizan las cajas para depositar cheques y efectivo. A raíz de estas observaciones, se puede introducir una máquina que reciba depósitos durante todo

el día en varios puntos de la ciudad donde habiten los clientes, de forma que éstos no tengan que realizar largas colas.

Este método, si bien es muy utilizado debido a su bajo costo, tiene el inconveniente que muchas veces las opiniones y pensamientos de determinados clientes de una zona en particular no necesariamente coinciden con las inquietudes de otros clientes ubicados en zonas geográficas dispares.

- **Cuestionarios abiertos**

Este método consiste en obtener determinada información sobre productos existentes o potenciales a través de conversaciones directas con los clientes. Es un método rápido y sencillo el cual, utilizado adecuadamente, puede brindar valiosa información a la institución. Se elige una muestra variada de clientes que puede ir de 50 a 300 clientes, aunque a veces se usan técnicas de muestreo para determinar el tamaño óptimo de la muestra. Una vez realizadas las preguntas, se ordenan en categorías y se pueden realizar estudios cuantitativos con los datos obtenidos.

Un ejemplo de la clase de preguntas que se suelen hacer es: ¿Qué factores lo detienen de utilizar la nueva máquina para depositar cheques en forma instantánea? Las preguntas suelen ser abiertas para que el consumidor conteste de forma libre, expresando sus inquietudes francamente.

- **“Focus Groups”**

Esta técnica consiste en la formación de pequeños grupos de clientes existentes o potenciales – normalmente no más de 10 - que son reunidos en una determinada localidad. La técnica de “Focus Groups” habitualmente utiliza un experto en técnicas de mercadeo para trabajar como moderador en la sesión grupal. El moderador presenta una serie de preguntas generales para recabar las opiniones de los clientes sobre determinados aspectos que le interesan al banco que solicitó el estudio. Las discusiones que se desatan son grabadas para su posterior análisis y con frecuencia los resultados de esta técnica son utilizados para detectar nuevas oportunidades de introducción de productos así como para mejorar los planes de marketing que se están aplicando a productos recientemente lanzados al mercado.

En la medida que la institución que contrató el servicio está observando las discusiones que se desarrollan (normalmente demoran unas 2 horas), puede obtener valiosa información de lo que piensan sus clientes, pudiendo proponer nuevas preguntas al moderador en todo momento. A pesar de ser más costosa que las técnicas anteriores, la técnica de “Focus Group” brinda a los gerentes de marketing información específica a través de las percepciones y experiencias de los clientes que de otra forma no hubiese sido posible obtener.

- **Calificación de los atributos de los servicios financieros existentes**

Esta técnica consiste en identificar oportunidades para la introducción de nuevos productos a través de determinadas clasificaciones que realizan los clientes de los atributos que posee un servicio financiero. En este sentido, se le pide al cliente que califique del 1 al 5 (donde 5 representa un servicio que es muy importante y 1 identifica un servicio innecesario) varios aspectos de un banco comercial, por ejemplo, la ubicación de una sucursal, las comisiones cobradas por el mantenimiento de cuentas corrientes, los requerimientos mínimos de balances, la accesibilidad a préstamos, las facilidades de e-banking, la disponibilidad de productos de seguros. Los ratings de los clientes le darán a la institución información sobre las debilidades que un determinado servicio pueda tener y sobre las potenciales oportunidades que puedan existir para introducir nuevos productos.

En el análisis de los ratings de los distintos atributos de un banco comercial, dos métodos son usados:

- un primer método consiste en determinar el rating promedio de un determinado atributo; si bien este método es relativamente sencillo tiene la desventaja que muchas veces varios atributos tienen el mismo promedio o están muy próximos, y resulta difícil concluir cuál atributo es más relevante.
- Para poder subsanar el inconveniente anterior, se utiliza el análisis “Top Box”, el cual refleja el porcentaje de clientes que eligió la calificación 5 para un determinado atributo. De esta forma, a diferencia del método del rating

promedio, se pueden contrastar los diferentes atributos, observando los atributos que tienen mayor importancia para el cliente.

La información obtenida del análisis de los ratings de los atributos puede ser utilizada para visualizar qué tan bien está desarrollando el banco y sus competidores el atributo visto como imprescindible para los clientes. De esta manera, los atributos que son considerados importantes para los clientes y que ni el propio banco ni los competidores están desarrollando son los que darán lugar a oportunidades para introducir nuevos servicios o mejorar los existentes.

3.1.4. ¿Cómo hacer que el desarrollo de nuevos productos sea un proceso exitoso?

A continuación se enumeran algunos principios, aspectos y prácticas que deben ser considerados ya que contribuirían positivamente en el proceso de desarrollo de productos financieros:

- **Principios que debe contener un adecuado plan de marketing.**

Un adecuado plan de marketing que contenga principios para la introducción de nuevos productos es importante. En este sentido, los principios que debieran seguirse son los siguientes:

- Identificación de las necesidades del cliente que se pretenden satisfacer con un determinado servicio.
- Identificación del perfil del cliente de un sector específico a quien se dirige el servicio.
- Descripción del servicio.
- Detalle de los beneficios concretos que el cliente podría esperar obtener si utilizara el servicio.
- Razones para elegir el banco y no otro en lo concerniente al producto específico.

- Solución de problemas relacionados al producto a introducirse: se debe mostrar al cliente cómo un problema que existía antes de desarrollarse el nuevo producto es solucionado.
 - Directrices precisas que han de seguirse una vez que el cliente aceptó el servicio.
 - Planteo de las objeciones que el consumidor puede encontrarle al nuevo producto y posibles respuestas a las mismas.
 - Seguimiento del producto.
 - Documentación que formalice la aceptación del producto por el cliente.
- **Aspectos a considerar previamente al desarrollo del nuevo producto**
 - Los objetivos perseguidos al desarrollar el nuevo producto y si éste coincide con las políticas y objetivos generales de la institución.
 - El cliente al que apunta el nuevo producto.
 - Necesidades concretas que pretende satisfacer el producto y cómo se satisfacen en la actualidad.
 - Participación del mercado disponible al nuevo producto.
 - Reacción de la competencia y tiempo de respuesta.
 - Recursos financieros y de personal necesarios para el diseño e implementación del producto.
 - Estrategia de precios a seguirse.
 - Repercusión en la imagen del banco.
 - Tiempos necesarios para la implementación del nuevo producto.
 - Comunicación de la existencia del nuevo producto a los consumidores potenciales y a los empleados de la institución.
 - Servicios de apoyo: garantías, contratos que requiere el nuevo producto.
 - Efectos que produciría el no ofrecer el producto.

- **Prácticas a llevarse a cabo durante el procedimiento de desarrollo de productos**
 - Mantener permanente contacto con el ambiente externo para detectar cualquier cambio en el mercado y en los requerimientos de los clientes.
 - Motivar una cultura corporativa receptiva a la innovación y generación de ideas.
 - Contar con gerentes en marketing flexibles para así estimular al desarrollo de nuevos productos por parte de todos.
 - Identificar individuos con responsabilidad específica en el proceso de desarrollo de nuevos productos.
 - Generar un ambiente de apoyo, confianza y motivación.
 - Asegurar el apoyo de los gerentes a las ideas de los empleados.
 - Elegir un producto que se ajusta en forma perfecta a la estrategia global de la organización.
 - Desarrollar la fuerza de ventas.
 - Asegurar una efectiva comunicación entre el medio interior y el exterior.
 - Ofrecer siempre calidad.
 - Utilizar estudios de mercadeo y de comportamiento del cliente.

3.1.5. Fases del ciclo de vida de un producto

Es importante destacar que el desarrollo de nuevos productos discutido anteriormente es parte de un proceso más amplio conocido como el *ciclo de vida de un producto*. La noción de este proceso es que al igual que cualquier ser vivo, un producto, sea financiero o no pasa por una serie de etapas desde que nace hasta que muere. En este sentido, se puede resumir el ciclo de vida para un producto financiero en el siguiente cuadro:

	Foco de la organización	Herramientas de marketing a utilizar
Incubación	Identificar necesidades no satisfechas de clientes y estar pendiente de la competencia	Uso de “Focus Groups”, técnicas de investigación de mercado, testeos de mercado y observación.
Introducción	Educar al público objetivo de los beneficios del nuevo producto	Publicidad, fuerza de ventas, educación al cliente
Crecimiento	Educar a la organización	Entrenamiento a la organización, seguimiento de la competencia, promociones.
Madurez	Mantenimiento de los beneficios	Segmentación del mercado y focalización en los sectores más atractivos, marketing directo
Decadencia	Disminución en las estrategias competitivas y de marketing	Eliminar productos no competitivos,

3.2. Precio

Para *Christine T. Ennew and Nigel Waite (2007)* el precio es uno de los componentes más complejos de administrar del mix de marketing.

A diferencia de los otros componentes del mix, el precio está directamente relacionado con los márgenes de ganancia y la rentabilidad.

Es muy común que los precios se fijen fuera del departamento de marketing (en finanzas por ejemplo) y que intervengan en su fijación personas de diversos sectores del banco; es por esto que el tema debe manejarse con cuidado para asegurarse que los objetivos de rentabilidad y los que afectan las políticas de fijación de precios se combinen en forma adecuada

3.2.1. Las características del precio

El precio se define como el valor de un bien o servicio para el comprador y el vendedor en una transacción de mercado. El precio es una medida de valor, expresada en términos monetarios, tanto para el cliente como para el proveedor.

Desde el punto de vista del cliente, el precio cumple diversas funciones:

- Se usa como forma de comparar diversos proveedores.
- Es el medio para conseguir el valor deseado.
- Puede ser utilizado como un indicador de la calidad del servicio.
- Representa el costo del bien o servicio.
- Puede ser un factor que influya en la frecuencia de compra.

Desde el punto de vista del proveedor, el precio es importante por varias razones:

- Es factor determinante del margen y rentabilidad.
- Influye en el nivel de demanda de los productos y servicios.
- Juega un papel importante en el establecimiento de la posición de la competencia.

- Puede ajustarse rápidamente, bajo ciertas condiciones, para permitir al proveedor alcanzar objetivos de corto plazo en relación a volumen o margen.
- Puede ajustarse en diferentes momentos del ciclo de vida del producto.

La elección de una estrategia de precio debe mantener una coherencia interna en cuanto a coste y rentabilidad, y una coherencia externa, es decir, la determinación del precio teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos de la competencia. Según *Lambin, J. (2003)* las decisiones tomadas en cuanto a posicionamiento y distribución son afectadas por la política de precios.

En el caso de los bienes tangibles, normalmente los precios se pueden ajustar rápidamente en respuesta a cambios en el mercado; sin embargo, para los productos intangibles esto resulta muchas veces difícil y costoso.

3.2.2. La fijación del precio de los servicios financieros

En el caso de los bienes tangibles, el precio tanto para el cliente como para el proveedor es un aspecto relativamente directo; también lo es el establecer la ganancia de una operación, que estará determinada por la diferencia entre el precio de compra y los costos directos e indirectos.

En el caso de los servicios financieros, la fijación de precios es un asunto mucho más complejo ya que, por la forma en que los precios se expresan, el cliente deberá estar familiarizado con términos como tasa de interés, comisión, tasa por mora, tasa efectiva, tasa nominal, costo de sobregiro, etc.

El cuadro a continuación ilustra el punto:

Producto	Términos asociados al precio
<i>Préstamo</i>	Intereses
Tasa de interés efectiva	
Tasa de interés nominal	
Penalización por cancelación anticipada	
Costo de otorgamiento	
Tasa de mora	
<i>Cuenta corriente</i>	Gastos de sobregiro
Gastos administrativos	
Cargos por apertura	
Cargos por chequeras	
Comisión por bajo promedio	
Cargos por estados de cuenta adicionales	
<i>Tarjeta de crédito</i>	Costo anual
Tasa de interés	
Interés por atraso	
Gasto de administración	

El ejemplo muestra cómo los clientes deben familiarizarse con una amplia gama de términos relacionados al precio y cómo se llega al precio final a través de la suma de un grupo de cargos individuales; estos aspectos en muchos casos dificultan al cliente comprender enteramente el precio que paga por determinados productos.

La complejidad de los precios financieros contribuye a una cierta falta de transparencia en este aspecto. *Llewellyn y Drake (1995)* sugieren clasificar los precios financieros en explícitos o abiertos e implícitos o cubiertos.

3.2.2.1. Precios explícitos o abiertos

En esta aproximación el precio pagado por el servicio resulta muy claro, tanto para el cliente como para el proveedor. Por ejemplo cuando un banco cobra una anualidad por el mantenimiento de una tarjeta de crédito, se trata de un precio explícito.

Además del obvio beneficio para el cliente derivado de tener certeza sobre el precio que termina pagando, el proveedor puede utilizar el precio como estrategia para influir en el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, si las transacciones en una sucursal son más costosas que las realizadas a través de un cajero automático, el banco puede cobrar un precio mayor por hacer las operaciones en la sucursal (con costos mayores) y un precio menor por trabajar a través del cajero automático (con costos menores)

3.2.2.2. Precios implícitos o cubiertos

Este es un sistema en el que el precio no está claro para el consumidor, y muchas veces aparenta no ser pagado nunca. Por ejemplo, el banco que ofrece una cuenta gratuita pero no paga intereses sobre saldos en realidad está siguiendo una política de precios encubiertos. Quizás el consumidor no se dé cuenta, pero en realidad está pagando un precio basado en los saldos que tenga en cuenta.

La ventaja de los precios implícitos es que son sencillos de manejar, tanto para el cliente como para el proveedor, y de relativamente bajo costo ya que no requiere un entendimiento detallado de los costos asociados al servicio. Sin embargo, existen varias desventajas al aplicar esta política de precios:

- El precio pagado por el cliente y los ingresos obtenidos por el banco varían en función de la tasa de interés o del monto que el cliente desea mantener.
- No hay incentivo para el cliente a moverse a servicios de costos menores para el banco, puesto que todos parecen ser gratuitos.
- Los precios implícitos crean el potencial para subsidios entre clientes. Por ejemplo, el cliente que tiene un saldo importante en cuenta paga un precio mucho mayor por el servicio que el cliente que tiene un saldo mínimo.

3.2.3. Métodos para determinar el precio

Shapiro y Jackson (1978) proponen tres aproximaciones para determinar los precios:

1. Basados en costo
2. Competitivos
3. Orientados al mercado

- **La fijación de los precios basados en el costo**

Este método consiste en identificar los costos asociados con un producto y luego adicionar el margen que se desea obtener para fijar el precio.

Hay dos variantes de este sistema, utilizando el costo completo y utilizando el costo marginal. El primero considera todos los componentes del costo, directos e indirectos, en tanto que el segundo considera solamente los costos directos asociados.

La ventaja de la variante del costo total es que se asegura que la ganancia se obtiene luego de cubiertos todos los costos. Sin embargo, puede resultar en un precio demasiado alto y hacer perder competitividad en dos situaciones:

- Si las ventas proyectadas son demasiado bajas, los costos fijos tienen un peso mayor en cada unidad.
- Si las ventas reales son inferiores a las proyectadas, deberá reverse el precio para mantener el margen y esto presionará el precio al alza, lo que seguramente derivará en ventas aún menores.

En el caso del costo marginal, el precio se determina adicionando la ganancia al costo directo, sin considerar los costos fijos. Este método deriva en precios menores que en el caso anterior. Sin embargo, este acercamiento tiene el inconveniente que los precios fijados son usualmente demasiado bajos y por lo tanto otros productos terminarán subsidiando a los de costo directo.

- **La fijación de los precios basados en el enfoque competitivo**

En lugar de fijar los precios en enfoques basados en el costo, algunos bancos optan por establecer sus precios en base a la competencia. Hay dos variantes en este enfoque, el precio corriente y la oferta pública. En el primer caso, se parte de la base de que hay una importante homogeneidad en los productos ofrecidos por los diversos proveedores, y por lo tanto éstos últimos son más tomadores de precios que fijadores de los mismos. La idea de precio corriente contrasta con las estrategias basadas en la diferenciación de productos y servicios; sugiere un mercado de *commodities* con poco espacio para productos o servicios premium; sin embargo, es claro que este enfoque puede utilizarse en numerosas áreas donde el establecimiento de un precio premium debe estar plenamente justificado.

En el caso de la oferta pública, el cliente invita a varios proveedores a presentar su oferta. Es un enfoque generalmente utilizado en un contexto B2B, no aplicable en el caso B2C (Business to Consumer)³. El método presenta el riesgo de ofertar demasiado alto y perder el negocio o de ofertar demasiado bajo y obtener márgenes mínimos.

- **La fijación de los precios basados en el enfoque de mercado**

Las limitaciones de los dos métodos de fijación de precios comentados antes resultaron en el desarrollo del enfoque de mercado, que reconoce múltiples variables que influyen en la fijación del precio. *David Jobber (2004)* identificó varios componentes de un acercamiento de mercado para fijar el precio, de los que destacamos:

- Estrategia de mercado
- Relación calidad – precio
- Márgenes de negociación
- Costos
- Competencia
- Justificación
- Valor para el cliente

³ El término Business to Consumer se refiere a la relación comercial entre una empresa y un individuo.

- **Estrategia de mercado**

El precio representa una oportunidad para el banco para implementar una estrategia de mercado. El banco deberá elegir cómo se quiere posicionar frente a los competidores en relación a los precios de un producto para un determinado sector seleccionado y contra qué competidores desea compararse. Deberá adoptar una política de precios que complemente su estrategia de mercado en relación con los segmentos objetivo y posicionamiento.

- **Relación calidad-precio**

Los consumidores hacen comparaciones de la calidad y el precio. Se entiende que productos o servicios de alta calidad están asociados a precios más elevados.

- **Margen de negociación**

Se aplican en casos en que los clientes esperan poder negociar un determinado precio; en estos casos se aplica un margen extra para dejar lugar a esa negociación.

Esto ocurre frecuentemente en entornos B2B donde el comprador posee la habilidad de negociar.

- **Costos**

Claramente el costo debe considerarse a la hora de fijar los precios para evitar perder dinero. Como se comentó anteriormente, los productos financieros presentan la dificultad de la correcta determinación de los costos fijos y variables asociados.

- **Competencia**

La complejidad y la falta de transparencia del precio de los productos financieros actúan como freno a la posibilidad de que los mismos se fijen mediante la competencia. El mecanismo de la competencia para fijar precios actúa solamente

en los productos más sencillos, percibidos como de bajo riesgo para el consumidor y donde el costo más bajo es la mejor opción.

- **Justificación**

Se refiere a la capacidad del proveedor de poder explicar al consumidor el por qué de un precio significativamente superior o inferior al de la competencia; en particular en el segundo caso, un precio muy inferior al de otros proveedores puede despertar en el cliente la sospecha de que puede estar asumiendo un riesgo mayor.

- **Valor para el cliente**

Refiere a lo que el cliente percibe que recibe en función del precio que está pagando. El precio debe percibirse como “valor justo” para el cliente.

3.3. Promoción

El término se refiere a la variedad de métodos utilizados por una organización para comunicarse con los clientes reales y potenciales. Incluye publicidad y relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, y tiene como finalidad evocar una posición o actitud y una apropiada respuesta de conducta.

En las empresas de servicios, en particular, la comunicación interna y la promoción son importantes para ayudar a construir una orientación de mercado. Así, las comunicaciones de promoción (o marketing) cada vez más se centran tanto en la atención en los empleados como en los clientes. Las comunicaciones de Marketing desempeñan un papel fundamental en el proceso de construcción de una marca, tanto por la creación de conciencia como también por la creación de imágenes favorables y asociaciones positivas en la mente de los clientes. La construcción de una imagen clara de marca depende de un alto grado de coordinación entre las actividades de promoción. De hecho, el concepto de integración ha atraído tanta atención en los últimos años que los profesionales cada vez más se refieren a las Comunicaciones de Marketing Integrado "(IMC)" por sus siglas en inglés.

La promoción de los servicios financieros tiene aspectos comunes con la promoción de productos físicos. Sin embargo, existen varias diferencias que representan un desafío; entre ellas, la no existencia de un producto físico que presentarle a los consumidores, y por lo tanto un producto esencialmente intangible debe presentarse de la manera más tangible posible, haciendo el mejor uso posible del mensaje y de la forma de presentación.

Además, los servicios financieros pueden ser difíciles de diferenciar, y esto puede hacer difícil para una organización el desarrollar un mensaje claro acerca de la superioridad de sus propios productos.

Finalmente, los consumidores tienden a estar relativamente poco interesados en los servicios financieros, y esto sugiere que puede haber una mayor necesidad de atraer

la atención, por lo que los enfoques creativos para el desarrollo de la comunicación pueden ser particularmente importantes para las organizaciones de servicios financieros.

3.3.1. Principios de la comunicación

La comunicación se puede entender como el mensaje enviado a los consumidores que está relacionado con las características de los productos, sus cualidades y beneficios, e intenta convencer a los consumidores de realizar la compra.

Cada vez más, sin embargo, se reconoce que la comunicación tiene un papel más amplio para desempeñar; además de estimular el interés de los consumidores en un producto, el proceso de comunicación también se relaciona con la forma en que una organización se proyecta a sí misma y con la imagen y la identidad que la organización pretende crear ante diversos grupos de interés y sus accionistas.

Del proceso de comunicación típico, donde figuran un emisor, un mensaje, un canal y un receptor, interesa destacar algunos puntos que atañen al sector financiero:

- El mensaje es muy importante por lo intangible del producto. La idea que la organización desea transmitir a través del proceso de comunicaciones debe ser codificada, ya sea verbalmente o en símbolos, en una forma que sea comprensible para el público objetivo. Por ejemplo, Banco Itaú desea hacer hincapié en el aspecto de la seguridad de las colocaciones que realiza en el sector "Private Banking", y para ello se basa en las palabras "Seguridad, excelencia, discreción" y la imagen de la cerradura de una caja de fuerte.
- En cuanto al medio, se describe el canal en particular a través del cual se transmite el mensaje, y puede ser personal (personal de ventas) o impersonal (publicidad, propaganda o promoción de ventas).

La selección de un medio adecuado es esencial para garantizar que el mensaje llegue al público objetivo. Los servicios financieros dirigidos a un

mercado de masas a menudo se basan en los medios de comunicación como televisión, radio y periódicos de información general, mientras que los servicios dirigidos a nichos de mercado tienden a centrarse en medios más especializados (por ejemplo, publicaciones financieras).

La comunicación es esencial en cualquier estrategia de marketing para garantizar que los consumidores sean conscientes de lo que ofrece la organización (características, beneficios, etc.) y de cómo la misma se posiciona en el mercado. Sin embargo, cualquier forma de comunicación puede ser mal interpretada o distorsionada.

Aunque es habitual pensar en las comunicaciones vinculadas a servicios o productos particulares, un número creciente de organizaciones de servicios financieros se basan en la comunicación y en actividades de promoción para crear una imagen y reputación positivas de la propia organización. En efecto, las organizaciones de servicios financieros están haciendo más hincapié en la marca corporativa y las comunicaciones de marketing se están convirtiendo en una herramienta importante para la construcción de la marca.

3.3.2. Planificación de una campaña de promoción

Los elementos que diferencian una campaña de promoción de servicios financieros de la de otros tipos de productos y servicios son diversos; entre los puntos a destacar se encuentran:

- La definición de los objetivos es importante para que todos los involucrados en una campaña de promoción sepan lo que están tratando de lograr.

A menudo, los objetivos se especifican en términos de un aumento en las ventas, pero otros objetivos pueden estar relacionados con la creación de una imagen en particular, el esclarecimiento de patrones de la demanda, etc. En

general, hay dos grandes tipos de objetivos que pueden respaldar cualquier campaña:

- Los factores que están dirigidos explícitamente a influir en el nivel de demanda de un servicio o gama de servicios. Normalmente, esto implicaría aumentar el nivel de la demanda mediante la captación de nuevos clientes y el aumento de ventas a los clientes actuales.
- Imagen corporativa: muchas campañas de promoción están dirigidas a crear y mantener una imagen de la empresa en particular. Tales campañas son especialmente notables en el sector de servicios financieros donde se debe prestar especial atención a la marca y la reputación.

En la medida de lo posible, los objetivos de la campaña de promoción de servicios financieros deben ser cuantificados. Esto puede significar simplemente la especificación de un objetivo de mayor volumen de ventas o de valor. Alternativamente, en el caso de objetivos basados en la imagen, los mismos pueden fijarse sobre la base de los niveles de conocimiento de la organización o sobre las actitudes hacia la organización.

La exactitud y la honestidad en el diseño y la presentación de un mensaje es esencial en cualquier forma de publicidad, y podría decirse que particularmente en los servicios financieros ya que los consumidores encuentran los productos complejos y difíciles de entender. La mayoría de los países tienen políticas para proteger a los consumidores de los efectos potencialmente perjudiciales de la publicidad engañosa. Sin embargo, la precisión y honestidad de la publicidad sigue siendo un motivo de preocupación

3.3.3. Formas de promoción

Existen diferentes instrumentos de promoción disponibles para los proveedores de servicios financieros. En la combinación de los instrumentos de promoción diferentes, es esencial centrarse en la cuestión de la integración - a saber, garantizar que el mensaje contenido en cada forma de promoción sea coherente e integrado con otros. La institución HSBC proporciona un buen ejemplo de este enfoque. La combinación de colores rojo, blanco y negro es consistente en todos los canales de comunicación, como también lo es el uso de la línea “El banco local del mundo”.

3.3.4. Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación de masas que se paga y consiste en la presentación impersonal de los bienes e ideas. Como tal, abarca televisión, radio, Internet y prensa, junto con otros enfoques, tales como correo. La publicidad es generalmente clasificada en dos tipos:

- **Publicidad masiva**

Se refiere a todas las formas de publicidad en la que se abona un canon a una agencia de publicidad, e incluye prensa, televisión, radio, Internet, cine y carteles publicitarios. La principal ventaja es que permite a una organización llegar a un público amplio y diverso, a un bajo costo por persona. Otro punto fuerte es que el anunciante (es decir, la organización) mantiene un buen grado de control sobre el contenido del mensaje, su presentación y el calendario. La potencial desventaja es que los mensajes publicitarios son altamente estandarizados, y este tipo de publicidad puede ser una herramienta de promoción inflexible. También puede ser un desperdicio, porque llega a un gran número de personas que no son consumidores potenciales.

Asimismo, determinadas características de los servicios financieros como su intangibilidad presentan algunas dificultades al momento de desarrollar la publicidad, por ejemplo en una publicidad gráfica no existe un producto concreto para mostrar. Además, los clientes frecuentemente requieren grandes cantidades de información a

fin de tomar decisiones de compra, y muchas de las formas de publicidad no son muy eficaces para lograr que esta información esté disponible. La publicidad en prensa puede proporcionar más información que la televisión, la radio y los carteles, pero la cantidad de información es todavía limitada. El medio que puede proporcionar más información a los consumidores es Internet; la propia página WEB de la organización puede ofrecer un buen potencial para la comunicación con los clientes. Sin embargo, los sitios WEB ofrecen una forma muy pasiva de comunicación, ya que se basan en la elección de los clientes de visitar el sitio en lugar de permitir que la organización activamente pueda comunicarse con ellos.

La publicidad masiva, en cambio, puede ser particularmente eficaz en la construcción de la reputación y la imagen de las organizaciones, con mensajes que no requieren información detallada sino que se centran en características globales de la institución.

- **Publicidad directa**

Existen otras formas de publicidad en las que no se efectúa un pago de comisión a una agencia de publicidad. Es el caso del correo directo y publicidad de respuesta directa, exposiciones y puntos de venta con material.

A diferencia de la publicidad masiva, la publicidad directa tiende a llegar a un número menor de personas, a un costo más alto por persona, pero esto suele ser compensado por el mayor grado de precisión asociado con los métodos utilizados.

En el caso del correo directo, la ventaja es que potencialmente puede ofrecer a los clientes una gran cantidad de los detalles necesarios para tomar una decisión final de compra.

De hecho, la publicidad directa enfocada al grupo de clientes correcto, bien puede ser muy eficaz en la generación de nuevos negocios, así como la venta cruzada a los clientes existentes; además, el correo directo tiene la ventaja de que es invisible para los competidores. Sin embargo, la capacidad de utilizar la publicidad directa con eficacia depende de que la organización tenga una completa y exacta base de datos de clientes.

La venta personal tiene una doble función que desempeñar en la comercialización de los servicios financieros; se trata de un canal de distribución y también de un método de comunicación. La venta personal es probablemente más común en los mercados corporativos, pero también se usa ampliamente en banca personal en relación con algunos de los servicios financieros más complejos. Uno de los principales beneficios de la venta personal como forma de comunicación es que permite una respuesta inmediata del consumidor a la organización; otras formas de comunicación son, básicamente, en un sólo sentido, pero la venta personal es de dos vías. El cliente puede consultar con el vendedor, y las preguntas o preocupaciones pueden ser tratadas de inmediato. Esto significa que la información transmitida puede ser muy precisa y adaptada a las necesidades de los individuos en particular. Además, debido a que la venta personal permite preguntas y respuestas, a menudo se piensa que es muy efectiva para inducir al cliente a que compre.

3.4. Distribución

El componente de plaza o distribución abarca la forma mediante la cual los productos financieros se vuelven disponibles en el mercado objetivo en un determinado momento. Es un componente vital en el proceso de marketing de cualquier producto o servicio ya que sin una adecuada decisión de distribución los productos no podrían llegar al consumidor final. En el diseño del más efectivo sistema de distribución, la institución financiera deberá primeramente considerar el tamaño y el ámbito de aplicación de la estrategia de distribución. Ésta deberá reflejar la imagen corporativa, el mercado objetivo y las habilidades internas de la organización.

La tecnología está jugando hoy en día un rol fundamental en las decisiones de distribución de los servicios financieros. Mientras que Internet es probablemente la influencia más importante de los últimos años, otras tecnologías como son los cajeros automáticos, las aplicaciones telefónicas y el e-banking han tenido también gran impacto. Los avances tecnológicos son beneficiosos tanto para el consumidor, ya que los servicios son más ágiles y accesibles, como para el proveedor del servicio financiero. En este último caso, el ahorro de costos por usar tecnologías como la Web o los cajeros automáticos es muy importante y hace sumamente atractivas estas nuevas formas de llegar al consumidor. Cabe destacar, sin embargo, que un gran desafío que tienen que enfrentar hoy las instituciones financieras es captar e internalizar las preferencias de los vastos segmentos de la población. En este sentido, mientras que los jóvenes son proclives al uso de las tecnologías más sofisticadas, las personas mayores se sienten más cómodas interactuando con un cajero humano en lugar de con una máquina.

A diferencia de lo que ocurre con los productos físicos donde en las decisiones de distribución pesan mucho las decisiones de logística (el movimiento físico de los productos desde el lugar donde son producidos hasta el lugar donde serán consumidos), en caso de los productos financieros el elemento de logística es insignificante.

Las características particulares de los productos financieros, discutidas en el capítulo 1, tienen importantes implicancias en las decisiones de distribución. Por un lado las

propiedades de intangibilidad y perecederidad eliminan la necesidad de almacenamiento de los productos financieros y el posterior control de inventarios. A su vez, las propiedades de duración del consumo, la incertidumbre del resultado, la responsabilidad fiduciaria, entre otras, tienen importantes implicancias en lo que a los canales de distribución se refiere.

3.4.1. Canales de distribución

Existe una diversidad de canales de distribución de los servicios financieros, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

- Canales estrictamente financieros como son las sucursales bancarias las cuales representan el canal de venta más común en Uruguay.

Entre las ventajas más destacadas de la sucursal bancaria como medio para vender nuevos productos se encuentran:

- Representa la evidencia física de servicios intangibles.
- Transmite solidez del banco y confianza.
- Provee acceso a asesoramiento por parte de personal humano.
- Permite la ejecución fácil de complejas transacciones.
- Facilitan la ejecución del cross- selling.

Entre las desventajas más salientes del uso de sucursales bancarias se distinguen:

- Los elevados costos.
- El horario restringido.
- Existen áreas fundamentalmente rurales que están poco servidas por estas sucursales.
- En ciertas oportunidades la presión ejercida al personal de ventas para lograr objetivos de cross-sell es tan grande que provoca el descontento de la clientela.

- Canales no financieros como los supermercados y las redes de cobranzas. No son ampliamente difundidos en nuestro país pero proveen ciertos servicios financieros especialmente relacionados con tarjetas de crédito. Representan medios menos costosos de distribución que las sucursales.
- Canales que abarcan el contacto cara a cara como son los asesores financieros, la fuerzas de venta directa, los brokers y agentes de seguros.
- Call-centres y ventas vía teléfono que evitan los elevados costos de las sucursales bancarias y son altamente flexibles (disponibles las 24 horas).
- Internet, que permite el acceso en todo momento y en cualquier lugar haciendo de este canal un medio de distribución universal. Asimismo al ser un canal muy ágil, permite al proveedor del servicio adaptarse rápidamente a cualquier cambio que surja en el mercado.
- Correspondencia por e – mail.
- Canales de venta directa como son los periódicos y revistas, radio y televisión.
- Grupos de afinidad como son los clubes de empleados, los clubes deportivos y las universidades.

3.4.2. Aspectos relevantes de la distribución

La distribución de los productos financieros enriquece las siguientes funciones relacionadas con la venta de productos financieros:

- El asesoramiento y la provisión de lineamientos en relación a la viabilidad de determinados productos.
- El suministro de diferentes opciones y soluciones en relación a los productos financieros.
- Los medios para comprar un producto.
- El acceso a los sistemas de administración necesarios para el consumo del producto financiero.
- El cross - selling de productos adicionales a los clientes existentes.
- La forma de manejar las relaciones con los clientes en el largo plazo.
- El suministro de información relacionada con importantes aspectos de los servicios financieros.

Es importante distinguir algunas de las diferencias existentes entre la distribución y el resto de las actividades de marketing como son el desarrollo de productos, el precio y la promoción. En la mayoría de las empresas financieras la distribución es el componente menos flexible de los componentes de marketing. En este sentido, cambios en el precio de un producto pueden demorar un par de días, cambios en la publicidad y comunicación de un producto pueden demandar algunas semanas; pero las modificaciones en la estrategia de distribución de una institución financiera pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo, tardando hasta años en implementarse totalmente. Es así que la expansión de un sistema complejo de distribución implicará la instalación de nuevas sucursales, la contratación de nuevo personal y la formación de una red de agentes y subagentes.

Asimismo, existe una estrecha relación entre las características de un producto financiero y el canal más apropiado de distribución. De esta forma, las pensiones son un producto cuyo canal de venta habitual es a través del contacto humano entre el vendedor y el consumidor. Debido a razones que involucran la incertidumbre en el resultado, la confianza y demora en la realización del servicio, los consumidores se resisten a invertir en un fondo de pensión vía Internet o por teléfono; prefieren por el contrario ser atendidos por un ejecutivo debidamente capacitado.

3.4.3. Sistemas de distribución usados en el marketing de servicios financieros

Existen dos métodos alternativos de hacer llegar los productos financieros al consumidor; el primer método es la distribución directa en la cual los empleados de la institución están en contacto directo con los consumidores. Un segundo método es la distribución indirecta en la cual existen terceras partes que intermedian entre el proveedor del producto financiero y el cliente. Como puede apreciarse, en la distribución directa el proveedor del servicio ejerce un mayor control sobre el cliente.

Algunas de las ventajas más relevantes del método directo de distribución se enumeran a continuación:

- Control de la experiencia del cliente.
- Control sobre la reputación e imagen corporativa.
- El mantenimiento de una ventaja competitiva sobre determinados productos únicos.
- Flexibilidad estratégica.
- Libertad para la toma de decisiones.
- Claridad y consistencia en la comunicación.

Entre las desventajas de la distribución directa se distinguen:

- Requiere considerable capital.
- Restringe el volumen de ventas.
- Limita la cobertura de la distribución.

Dentro de las ventajas de la distribución indirecta se destacan:

- El proveedor puede concentrarse en las principales actividades del banco, de las cuales la distribución puede no ser una.
- Permite que la institución se concentre en la calidad y en los costos.
- Elimina muchos costos relacionados con la puesta en marcha de nuevas formas de distribución.
- Permite la rápida inserción en mercados tanto nacionales como internacionales.
- Reduce la necesidad de capital.
- Puede desalentar el acceso de la competencia a un determinado mercado

Dentro de las desventajas principales de la distribución indirecta cabe destacar:

- Las extensas y arduas comunicaciones entre el proveedor y el distribuidor pueden enlentecer eventos importantes.
- Existe cierta pérdida de control sobre la experiencia del consumidor, la marca y la reputación de la institución.

- Los contratos de distribución de largo plazo pueden limitar oportunidades estratégicas.
- Puede resultar en el control dominante de ciertos distribuidores

3.5. Segmentación, “targeting” y posicionamiento

Para *Christine T. Ennew y Nigel Waite (2007)* el proceso de segmentación, “targeting” y posicionamiento es central para lograr un marketing estratégico eficiente. La segmentación es el proceso de identificación de diferentes grupos de potenciales clientes que poseen características similares, las cuales son relevantes para el marketing. Para poder segmentar un mercado es importante comprender quiénes son los clientes, por qué se comportan de determinada manera, y cómo pueden agruparse. Luego que se segmentó el mercado, se definen estrategias de “targeting”, es decir se va a elegir aquellos segmentos a los que se quiere abordar. Para ello es esencial entender qué es lo que están demandando los diferentes segmentos y hasta qué punto la organización puede satisfacer dicha demanda. Finalmente, una vez que se identificaron los mercados foco, la organización debe analizar cómo se posiciona en estos mercados. El posicionamiento se refiere a la forma en que la institución trata de construir para luego comunicar su ventaja competitiva.

Los mercados pueden segmentarse de acuerdo a variables tales como la edad, los ingresos y el estilo de vida de una persona. En base a estas características comunes, es esperable que los segmentos respondan diferentemente a las distintas actividades de marketing. Por ejemplo, algunos grupos preferirán determinadas características de un producto, otros serán más sensibles al precio o preferirán determinados canales de venta y de comunicación.

Está implícito en cualquier estrategia de segmentación y “targeting” que ninguna organización es capaz de atender de la misma forma a todo el mundo. Es inevitable que ciertos productos tengan mayor interés para algunos clientes, siendo por esto importante el proceso de comprensión de las necesidades del cliente.

Tradicionalmente, los bancos trataban al mercado de la banca personal como un mercado homogéneo y ofrecían de esta forma sólo un tipo de cuenta corriente.

Cada vez más, hay un entendimiento de que los clientes de servicios financieros, al igual que los de otros mercados, tienen diferentes necesidades bancarias y en este contexto asumen gran relevancia las prácticas de segmentación y “targeting”.

Entre los beneficios más destacados de estas prácticas se encuentran los siguientes:

- Facilitan la utilización eficiente de recursos: mediante la identificación de determinados segmentos de consumidores, las instituciones son capaces de reducir costos, limitando la cantidad de componentes del mix de productos a ofrecer. En este sentido, los productos diseñados para satisfacer a un segmento de mercado, necesitarán únicamente las características que el segmento requiera. De esta forma, la segmentación se traduce en una mejor utilización de los recursos y en un mayor valor agregado al cliente.
- Ayudan a obtener una ventaja competitiva: cuanto más específico sea el alcance hacia la segmentación de una compañía, más fácil será mantener para ésta una ventaja competitiva. Lo anterior se desprende del hecho que una ventaja competitiva es adquirida cuando la empresa logra diferenciarse de la competencia adoptando una estrategia que es bien recibida por los clientes. Entonces, cuanto más indiscriminada sea la estrategia hacia la segmentación, mayor será la cantidad de competidores contra los cuales la organización tendrá que diferenciarse.
- Dirigen las políticas asociadas al marketing: las mejores prácticas en marketing sostienen que cada segmento foco elegido por una organización deberá ser objeto de unas determinadas políticas de marketing, y de esta forma el marketing se focalizará en obtener el mejor conjunto de estrategias para los segmentos seleccionados.

- Incrementan la satisfacción del cliente: la segmentación y el “targeting” son herramientas eficientes en aumentar la satisfacción del cliente ya que permiten que los productos contemplen con la mayor exactitud posible sus necesidades y gustos. Claramente, cuánto mejor reflejen los productos las características de un determinado grupo de individuos, mayor será el grado de satisfacción que experimenten con su consumo. Así, la ausencia de una adecuada segmentación resulta en un enfoque generalizado hacia el mercado que produce que los clientes sientan que las características de los productos en plaza no captan realmente sus necesidades. De esta forma, los clientes mirarán a la competencia que sí tenga una estrategia focalizada en la segmentación ya que ésta les producirá mayor bienestar.

Conjuntamente con los beneficios que posee la segmentación, pueden identificarse algunos costos que tienen que ver con el mantenimiento de un sistema de mercados segmentados y con el desarrollo de diferentes productos para satisfacer la variada gama de segmentos creados. Consecuentemente, antes de implementar una estrategia como la segmentación, las instituciones deberán tomar en cuenta que los beneficios asociados excedan los costos.

3.5.1. Segmentación exitosa

A la hora de determinar la forma de segmentar, hay algunos factores que deberían analizarse:

- La posibilidad de medición; algunas variables de segmentación son difíciles de medir, haciendo que tanto el tamaño del segmento como el poder adquisitivo del mismo sean difíciles de determinar. Por ejemplo, identificar un segmento de mercado compuesto por consumidores aversos al riesgo puede resultar interesante para una empresa, pero identificar los potenciales clientes aversos al riesgo puede resultar muy complejo.

- La rentabilidad es un factor importante, representa el grado en que los segmentos son extensos y atractivos desde el punto de vista de la ganancia potencial; un segmento debería estar constituido por el grupo homogéneo más extenso posible, atractivo como candidato para un programa de marketing a medida.
- La accesibilidad del segmento es otro factor a considerar, refiere al grado en que el segmento puede ser efectivamente alcanzando y servido.
- La relevancia, es decir el grado en el que una determinada característica usada para agrupar los consumidores es importante para la toma de decisiones de ese grupo. La elección de esa característica común es crucial a la hora de establecer una adecuada segmentación ya que define el mercado objetivo y lo que la organización estará ofreciendo a ese mercado.

Los tipos de características que pueden ser usados para segmentar dan lugar a dos grandes grupos, segmentación orientada al cliente y segmentación orientada al producto.

La segmentación orientada al cliente está relacionada con características que definen quién es el cliente, dónde vive, su estilo de vida, etc. Se incluyen características demográficas (edad, sexo, etc.), socioeconómicas (ingresos, patrimonio, etc.), geográficas (país, urbano vs rural, etc.), de la persona (motivaciones, gustos, estilo de vida, etc).

La combinación de datos demográficos, socioeconómicos y geográficos también puede ser utilizada con éxito para segmentar un mercado.

La etapa en la vida del individuo es una aproximación a la segmentación útil también. Esta forma de clasificación se refiere al contexto en el que se encuentran las personas, desde diversos puntos de vista, a lo largo de su vida, pasando por jóvenes que tienen necesidades de crédito, continuando por parejas que pueden tener necesidad de obtener una hipoteca para comprar su hogar, hasta personas maduras que pueden ya tener un patrimonio propio y a quienes se pueden ofrecer oportunidades de inversión

La segmentación basada en el producto comprende variables relacionadas con la utilidad que los consumidores buscan obtener del producto o servicio; también se incorporan aspectos relacionados con la naturaleza de la relación del consumidor con el producto. Este enfoque, más relacionado con el producto, involucra aspectos como frecuencia de uso del servicio, cantidad, momento de adquisición, formas de acceder al servicio, precio, complejidad, etc.

En la práctica se utiliza una combinación de factores para realizar la segmentación. Por ejemplo, podría pensarse en grupos de consumidores de hombres de entre 40 y 50 años, que quieren invertir en fondos de inversión y que son aversos al riesgo. Por supuesto deberá evaluarse si el segmento es medible, rentable, etc., como se comentó antes.

Al igual que en el caso de la segmentación de mercado para consumidores, el uso de múltiples variables es común en el caso de B2B. Además de escoger las bases para segmentar el mercado (variables), se debe también determinar qué segmentos son el objetivo. Este proceso no es secuencial sino que se compone de una serie de interrelaciones y procesos conjuntos que derivarán en una estrategia final.

Al establecer las estrategias de mercado objetivo puede no encontrarse una variable sobre la cual puede basarse la segmentación, adoptando entonces una estrategia de servir al mercado sin distinguir subsegmentos.

Otra posibilidad es cuando la empresa puede identificar una base comercialmente viable sobre la cual puede dividirse el mercado en segmentos, a los cuales se dirige un mix de marketing específico.

Típicos ejemplos de los segmentos que se pueden encontrar en lo que atañe al sector financiero son PYMES, banca corporativa (grandes empresas), crédito al consumo, cuentacorrentistas, clientes de fuerte respaldo patrimonial e ingresos, etc.

En el caso de B2B, la segmentación generalmente se basa en variables demográficas, en tanto que en el caso de “Business To Consumers” (B2C), las variables suelen ser demográficas y socioeconómicas.

Otro acercamiento puede estar dado por el establecimiento de uno o varios subsegmentos de mercado, dirigiéndose o focalizándose solamente en unos pocos de ellos.

Adicionalmente, podría establecerse un mix de marketing a medida para cada cliente; un ejemplo de esto último sería el caso de la banca de inversión, en el cual un grupo de servicios se ofrece a un determinado segmento y luego el servicio es adaptado para cada individuo dentro de ese segmento.

3.5.2. Posicionamiento

Una vez segmentado el mercado y definidos el o los segmentos objetivos, la empresa debe definir la mejor manera de presentarse y presentar sus productos. El posicionamiento constituye, en resumidas cuentas, la percepción que tendrán los consumidores de la compañía y de sus productos.

La elección de posicionamiento se basa en la forma elegida de diferenciación; la idea es generar y mantener una proposición de valor clara para los clientes.

Según *Kaplan, R y Norton, D. (2001)*, las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

Una propuesta de valor depende de tres dimensiones: Los atributos de los productos y o servicios, la relación con los clientes y la imagen.

Según *Christine T. Ennew y Nigel Waite (2007)*, para que sea ventajoso comercialmente, el posicionamiento debería estar basado en características de los productos y servicios que son relevantes para el segmento objetivo, que pueden ser comunicados claramente al mercado, que pueden ser mantenidos y que representan una diferenciación con respecto a la competencia. Para una exitosa estrategia de posicionamiento, la empresa debe lograr alinear cómo desea que sea percibida frente a los consumidores y cómo realmente estos la perciben.

El posicionamiento -ya sea por imagen o por características de los productos- está mucho menos desarrollado en el área financiera que en otras aéreas; en términos generales, requiere tiempo establecer un posicionamiento exitoso en la mente de los consumidores. En el rubro financiero el posicionamiento a través de imagen corporativa es significativamente más utilizado que el posicionamiento de productos individuales. Algunos ejemplos en nuestra plaza como Banco Itaú, que destaca sus sólidos valores y cultura, Banco Santander, que hace hincapié en la solidez “El banco privado más importante del país”, BBVA Uruguay, que representa productos y servicios que ayudan a las personas a concretar sus sueños, representa futuro, innovación; el HSBC Bank “El banco local del mundo”, destaca la facilidad de acceso a nivel global.

La posición que una institución decida adoptar, debería satisfacer algunas pruebas básicas de su eficacia probable. *Jobber (2004)* identifica un conjunto de cuatro pruebas de tal eficacia, a saber:

La claridad - ¿es la base de la posición clara y sencilla de entender?
La credibilidad - ¿la posición puede ser justificada y validada por la evidencia disponible?

Coherencia - ¿es la esencia de la posición comunicada coherente en el tiempo en todos los elementos del marketing mix?

Competitividad - ¿El posicionamiento redundante en beneficios para el cliente que son claramente superiores a los provistos por los competidores?

La prueba fundamental es si la empresa (o marca) se percibe como distintivo. El posicionamiento presenta retos especiales para el sector de servicios financieros, debido a la intangibilidad de sus productos, la falta de protección de patentes y la facilidad con que los productos y servicios pueden ser copiados por los competidores.

3.5.3. Reposicionamiento

Un aspecto importante de la posición es que es contextual y está afectada por las fuerzas del mercado. Por su propia naturaleza, los clientes evalúan permanentemente la gran variedad de ofertas de la competencia a la que están expuestos. Como con cualquier aspecto de la estrategia de marketing, el posicionamiento debe ser revisado con una base adecuada para garantizar que ofrece la diferenciación requerida. Con el tiempo, las fuerzas del mercado pueden ejercer presiones que amenazan la pertinencia y el valor de la posición. Las preferencias del consumidor y sus prioridades pueden cambiar, los competidores están creando continuamente el cambio, y nuevas formas de satisfacer las necesidades surgen de las fuerzas de la innovación. Así, las empresas deben estar muy atentas en la protección de su ventaja competitiva.

Comprender la dinámica del posicionamiento permite el reposicionamiento de los productos y de la empresa, cuando se torna necesario.

3.6. Nuevas estrategias de aumento de ventas y ahorro de costos

La dinámica del sector financiero llevó a que la tecnología fuera la vía principal por la que se canalizara el aumento de ventas y el ahorro de recursos.

3.6.1. La banca electrónica

El e-banking permite a los clientes acceder a información sobre la empresa así como sobre los productos y servicios a través de su sitio Web.

En la actualidad a través de Internet se proveen servicios transaccionales como por ejemplo el acceso a las cuentas para consultas, la realización de transferencias, la compra y venta de moneda, la compra de acciones, entre otros. Esto es una forma importante de liberar recursos bancarios ya que si bien la inversión inicial es muy costosa y tiene un costo de mantenimiento permanente, sustituye el uso de agencias, empleados y publicidad, contribuyendo a la reducción de errores ya que el cliente opera por su cuenta en forma directa. También amplía el horario en el cual el cliente puede trabajar con el banco, en general los sitios pueden usarse las 24 horas. A la vez, es una forma de diferenciación del competidor que no da este servicio o lo hace en forma deficiente, y contribuye a la fidelización; una vez que el cliente aprende el uso de esta herramienta y la adopta, difícilmente se vea atraído a cambiar de institución teniendo que reaprender el uso de un nuevo sitio.

La cultura es un factor importante para la banca electrónica. Si bien algunos clientes reconocen y valoran la mayor practicidad del servicio de e-banking, otros ofrecen resistencia ya que se muestran inseguros frente al uso de la informática como sustituto de la atención y de la respuesta humana.

Otros canales de comunicación que han obtenido relevancia en los últimos diez años en las instituciones financieras tanto para el ahorro de costos así como para realizar un marketing directo y por sobre todo buscando la diferenciación a través del mejoramiento de un servicio son, los call-center o centros de llamados.

Se han aprovechado las ventajas de la comunicación electrónica como es la Web, el e-mail y los call-centers los cuales acercaron al cliente a la organización haciendo que éste esté más informado y a la vez más demandante y crítico. Estas tecnologías han aumentado la competencia entre las instituciones las cuales buscan otorgar un servicio diferencial que en alguna medida resulte más efectivo y atractivo para los clientes.

3.6.2. CRM (Customer Relationship Management)

El CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente con el verdadero fin de por un lado incrementar las ventas y las ganancias y por el otro reducir los costos en ventas y marketing.

Se puede definir como un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr administrar las relaciones en las cuentas en forma particular, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la rentabilidad sobre los clientes. En resumen, ser más efectivos al momento de interactuar con los mismos obteniendo el máximo de información posible sobre cada uno. Pero también logra obtener estudios de mercados que permitan mejores estrategias comerciales. Por eso se dice que ayuda a tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o servicios.

Este modelo hace uso de las aplicaciones informáticas tanto de software como hardware necesarias para obtener, procesar, analizar, medir y retroalimentar la información obtenida desde los diferentes canales o medios de comunicación como ser llamadas telefónicas, sitios Web y terminales de autoservicios; incluso el encuentro en persona con un cliente puede ser incluido en la base de datos que constituye el CRM de una organización.

A través de este sistema se logra conocer a fondo al cliente, obteniendo información extra y combinándola con la de la empresa. Se obtienen más datos personales de los clientes, información de productos o servicios contratados, el grado de satisfacción respecto de los mismos, frecuencia de compra, canales o medios de

contacto con la empresa y la competencia, gustos, sugerencias y necesidades no satisfechas por la institución pero si por la competencia. Asimismo, se obtiene información de los servicios que espera de la organización el cliente. Con el procesamiento de toda la información obtenida se busca retener a lo clientes, maximizando su rentabilidad y grado de satisfacción. Asimismo, se usa la información para el desarrollo de nuevos productos, y nuevos canales de venta y servicio.

Con la implementación del sistema, la empresa logrará ser capaz de anticiparse a los deseos y necesidades del cliente, obteniendo información de forma directa pero por sobre todo de forma indirecta, con la importante ventaja que tiene esta segunda forma de aproximarse al cliente que es la de no incomodarlo. Genera un cambio en la forma de relacionarse con el cliente, se habla menos y se escucha más, se obtiene información específica del cliente que luego será utilizada para ofrecerle un determinado producto o servicio.

El CRM es un modelo de negocio de resultados a largo plazo ya que primero debe pasar una etapa de recolección de información para luego aprender a entenderla, aprovecharla y adecuar productos y servicios a las necesidades y deseos particulares de los clientes. Tiene como logro también el de contrarrestar los efectos de la alta estandarización que existe en las instituciones de servicios financieros ya que reconoce su individualidad y busca responder ante la misma.

Para lograr la buena adopción del software del CRM es necesario que haya un cambio en la mentalidad dentro de los miembros de la organización y un diseño que haga su uso atractivo, práctico y útil en cuanto a los futuros usos que pretenden obtenerse del mismo. Para ello se resumen diez factores claves al momento de su adopción.

- Determinar qué funciones se buscan automatizar.
- Contar con el soporte y compromiso de los niveles gerenciales.
- Emplear tecnología amigable y compatible con los recursos de la empresa.

- Involucrar a los usuarios y destinatarios finales también en la construcción del sistema (que no sea sólo hecho por el área tecnológica).
- Realizar un prototipo del sistema.
- Capacitar a los usuarios y motivarlos a su utilización.
- Mantener un comité interdisciplinario de usuarios y técnicos para dudas y sugerencias.

En forma más detallada se pueden identificar los siguientes como los cometidos principales que se logran alcanzar con la implementación en una institución del sistema CRM:

- Aumentar las ventas ya sea por aumento de ventas a actuales clientes o por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Optimizar procesos y hacerlos mas personalizados.
- Mejorar la oferta de productos y servicios al mismo tiempo que reducir costos.
- Identificar clientes potenciales.
- Identificar clientes que generan mayores beneficios.
- Fidelizar al cliente.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes; ganar mas espacio en su billetera.

3.6.3. Cross-selling y up-selling

A partir del conocimiento profundo del cliente las estrategias utilizadas para el aumento de ventas son: cross-selling (venta de un nuevo producto o servicio) y up-selling (aumento de la inversión en el servicio actual a los clientes). Ambas parten de la base de datos que se tiene del cliente para lograr una venta directa de un nuevo producto diferente pero adicional al que ya consume o un producto igual pero más caro y que le rinda más al banco.

Como se explicó anteriormente, en el CRM se logra conocer al cliente y conocer qué es lo que está comprando ya sea con el banco cliente o con otra institución. Con este conocimiento y un buen conocimiento de los productos y de sus rendimientos, la fuerza de ventas intenta vender más al cliente.

Al contar con un software bien desarrollado y de fácil acceso que les permita tener un perfil financiero de los clientes, los vendedores logran captar rápidamente qué servicios les pueden hacer falta y que hasta el momento no han adquirido. Por ejemplo, a un cliente que trabaja con la institución y se conoce que está adquiriendo una propiedad se le puede ofrecer un crédito hipotecario; este es un caso de cross-selling. Si un cliente tiene una caja de ahorros y se detecta su necesidad de contar con chequera, se le ofrece una cuenta corriente, en este caso se está frente a un ejemplo de up-selling.

Por otro lado, también se conocen cuestiones personales y no sólo referentes a operaciones con la institución, entonces los vendedores pueden adelantarse a futuros acontecimientos y hechos que son oportunidades de venta de nuevos servicios que el cliente o consume con otra institución o ni siquiera conoce. Un ejemplo es la venta de una tarjeta internacional a un cliente que sólo cuenta con regional (up-selling), o la incorporación de los pagos de sus cuentas a través de débitos automáticos (cross-selling).

Además de aumentar las ventas entre clientes actuales, mediante la utilización del cross-selling y up-selling, se logra también acceder a información del círculo social de los mismos y así llegar a clientes nuevos en una forma directa y con un conocimiento previo que no es común cuando se trata de potenciales clientes (los

familiares, socios, colegas, empresa en la cual ocupa puesto o es dueño, etc.). Un ejemplo que ilustra lo anterior es el caso de un ejecutivo de cuenta que detecta que su cliente, quien realiza muy seguidos viajes por negocios al exterior, viaja con su socio y éste no es cliente del banco. Seguidamente se dirige al mismo ofreciéndole un paquete directamente diseñado para cubrir su necesidad de acceso a dinero fuera del país. Asimismo, si detectara que su empresa realiza los trámites relacionados a negocios con el exterior a través de otra institución, entonces le ofrecería los servicios tratando de mejorar o abaratar el servicio que ya tiene.

Es importante una vez que se implementan ambas estrategias conocer bien las habilidades del equipo encargado de este tipo de ventas, ya sea en el uso de los sistemas informáticos que contienen las bases de datos de clientes, su conocimiento sobre las características y funcionalidades de los productos (cuáles son más o menos rentables para el banco), así como sus habilidades propiamente vendedoras. También es de suma importancia crear un buen sistema de incentivos y recompensas que motiven a la fuerza de ventas sin descuidar aspectos relevantes como son la calidad del servicio ofrecido y los riesgos involucrados.

3.7. Fidelización y Retención de cliente

3.7.1. Importancia de retener y fidelizar a los clientes

Mantener a los clientes es tan o más importante que generar nuevos. En algunos subsegmentos de la industria financiera, esto último no es difícil, porque los clientes están prácticamente “atados”; por ejemplo, los titulares de hipotecas tienen multas por cancelación anticipada. Incluso en situaciones donde los clientes pueden moverse libremente, por lo general no lo hacen puesto que en muchos casos, los beneficios del cambio simplemente no compensan los costos. Sin embargo, en otros subsegmentos de los servicios financieros, la deserción de los clientes es relativamente alta. Los consumidores de tarjetas de crédito que las utilizan como medio de financiamiento cambian en forma rutinaria a las ofertas de mejor tasa de interés o mejores beneficios adicionales.

Las ventajas de mantener los clientes actuales van más allá de tener uno más de los clientes, por diversas razones; en primer lugar, cuanto más larga sea la permanencia de los clientes, más rentables se vuelven. Existe evidencia de que la rentabilidad del cliente aumentó sustancialmente en el segundo año y siguientes, puesto que las compras aumentaron y los gastos asociados con servir los clientes que ya dejaron de ser nuevos disminuyeron.

En segundo lugar, los clientes actuales son los mejores nuevos clientes potenciales. El cross-selling y up-selling como se explicaron anteriormente, son las formas más efectivas y económicas de generar nuevos negocios así como de aumentar las ventas. Un cliente satisfecho, que ya tiene negocios, es mucho más proclive a comprar productos y servicios en el futuro.

En tercer lugar tiene mucha importancia el boca-a-boca; los clientes existentes recomiendan productos y servicios; cuanto mas duradera sea la relación cliente-proveedor mas aumentan las recomendaciones y su deseo de permanecer como cliente.

Para lograr retener y fidelizar al cliente es importante la personalización de la relación con éste. Clientes de alto valor deben recibir llamadas telefónicas o cartas personales ya sea para realizar el seguimiento de las ventas en el pasado, para conocer si sus necesidades han cambiado, para reconocer importantes acontecimientos de su vida (matrimonios, cumpleaños, los hijos van a la universidad, la jubilación). Campañas de marketing individualizadas se corresponden con eventos específicos y contribuyen a aumentar la satisfacción del cliente y así su preferencia por seguir trabajando con el banco, generando oportunidades de nuevas ventas. Para esto es importante la implementación del CRM como estrategia donde además del perfil financiero y personal del cliente también se lleva un registro de las quejas que éstos hacen y del grado de satisfacción de los mismos.

Aunque puede ser evidente que es rentable vender más a los clientes actuales, puede no ser tan obvio para el banco que ello también fortalece la relación. Cada servicio adicional al cliente alienta a invertir más recursos, más tiempo, o más confianza en la relación. Por ejemplo, hay productos que no sólo buscan aumentar la rentabilidad sino que también buscan aumentar el costo del cliente a la hora de cambiarse de institución, un claro ejemplo de esto son los debitos automáticos de pagos mensuales (expensas, clubes, sociedad médica, etc.) asociados a una cuenta. Cuanto mayor sea el costo de un cliente a la hora de cambiarse de institución, más fidelizado estará el mismo.

Por otro lado, existen formas de alentar a los clientes a concentrar sus negocios en la institución ya que así logran formar parte de un grupo selecto y alcanzar beneficios exclusivos y diferenciales, obteniendo cierto status respecto a su relación con la institución. Son muchos los bancos que ofrecen una relación de cuenta de cliente preferido, como es el caso del Banco Santander que tiene sucursales determinadas que brindan un servicio preferencial a clientes "Van Gogh" (cuentas personales mayores a ciertos montos), o el caso del Banco Itaú que ofrece a los clientes con mayor crédito la tarjeta "Priority Pass" para acceder a salones VIPs en aeropuertos.

En relación a las tarjetas de crédito, donde la competencia de los bancos es la más evidente, se han desarrollado programas de lealtad que tienen premio para las compras. Una vez que el cliente ha creado un cierto nivel de premios, el costo de dejar la tarjeta es alto. Por ejemplo utilizando la tarjeta Visa de OCA el cliente obtiene “metros” que pueden ser canjeados por regalos. Si ha ahorrado una determinada cantidad de “metros” va a ser reacio a renunciar a su tarjeta, incluso si tiene que pagar una cuota anual más elevada.

3.7.2. Valor de cliente duradero

La noción de valor de cliente duradero es fundamental para el concepto de mantener y desarrollar las relaciones con los clientes. Esto quiere decir considerar la rentabilidad más allá de los márgenes de los productos, aunque éstos sean importantes, apuntando hacia una apreciación mucho más amplia de valor del cliente. Frecuentemente los intentos de maximizar los márgenes de los productos a corto plazo pueden no resultar en la rentabilidad óptima a largo plazo. Por ejemplo, los clientes de alta calidad pueden resistirse a comprar un fondo de inversión con una estructura de tarifas relativamente caras si no están convencidos del valor incremental que ofrece el precio más alto. En su lugar, pueden optar por una alternativa menos costosa que resulta en una relación profesional más duradera.

En términos sencillos, el valor duradero para el cliente consiste en hacer una serie de análisis sobre las siguientes variables:

Concepto	VARIABLES
VARIABLES de Ingreso	Número de productos comprados Valor de los productos comprados Duración de cada producto
VARIABLES de costo	Costo de proveer los servicios Otros costos (por ejemplo incobrabilidad, reclamos)
VARIABLES de Clientes referidos	Número de nuevos clientes Valor de los negocios referidos

Un detenido análisis del desempeño de los grupos de clientes relacionados con estas variables servirá para desarrollar un modelo de valor de cliente duradero.

Por ejemplo, podría considerarse el caso de un cliente industrial que toma un leasing para financiar un vehículo para distribución.

Posteriormente la empresa decide renovar su flota entera de vehículos a través del banco. Un año después la empresa solicita un préstamo a largo plazo para la ampliación de su fábrica.

El valor de este cliente en un período de 15 años para el banco es el siguiente:

VARIABLES de ingreso (asumiendo que no hay aumento de costos a efectos de simplificar)

Concepto	Ingreso anual	Años	Total Ingreso
Leasing vehículo inicial	3,500	3	10,500
Leasing renovación de flota	57,000	5	285,000
Ampliación de planta	100,000	10	1,000,000
Total			1,295,500

Supongamos que la empresa recomienda y facilita el acceso al banco a sus distribuidores para financiar la compra de mercadería, recomendando un distribuidor por año; en este ejemplo, las variables relacionadas con *clientes referidos* serán:

Concepto	Valor
N° de clientes introducidos por referencia (uno por año)	15
Valor de los negocios referidos	500,000
Comisiones por negocios referidos	100,000
Total	600,000

Este ejemplo muestra como una venta inicial que genera ingresos moderados puede convertirse en un gran negocio para el banco si trabaja en mantener la relación con el cliente en el largo plazo.

3.7.3. Herramientas de Marketing para la fidelización y retención de clientes

La construcción de las relaciones con los clientes implica tanto el servicio en sí como el buen marketing por lo que existen diversas herramientas que se pueden utilizar para mejorar los niveles de retención:

- Brindar especial atención a los clientes nuevos: diversos estudios han encontrado que las tasas de deserción son más altas durante los primeros doce a dieciocho meses después de que un servicio es contratado; un ejemplo es el caso de las tarjetas de crédito. Esto puede lograrse a través de “paquetes de bienvenida” que es, por un lado, contar con ofertas especiales mas atractivas y por otro contar con información de contacto directa como una llamada telefónica para asegurarse que el cliente está satisfecho con la activación del servicio (especialmente al momento de la primera renovación si se trata de una tarjeta).

- Asignar los nuevos clientes a equipos especiales que procuren brindar siempre el mejor servicio para maximizar la satisfacción del cliente, a través por ejemplo de la rápida evacuación de dudas y atención de reclamos.
- Las intervenciones preventivas: una de las herramientas proactivas más importante es crear un programa estructurado para intervenir cuando (o incluso antes) se corre el riesgo de pérdida de clientes como resultado de un problema de servicio. En algunos casos, esto se hace de manera muy sencilla mediante la creación de plantillas para cartas de disculpas o explicación. La satisfacción del cliente después de un problema de servicio en realidad es más importante que el problema en sí mismo para influir en la satisfacción total del cliente, las intenciones de compra futura, y la palabra positiva del boca-a-boca. Muchos de los sistemas de CRM pueden anticipar que un cliente está "en riesgo" a través de indicadores que identifican los patrones de comportamiento anómalo (como un retiro muy importante o una cancelación de una tarjeta de crédito). Cuando hay un representante de cuenta, esa persona puede intervenir a través de una llamada telefónica o una carta personal.
- Mantener un contacto permanente. No es recomendable esperar hasta que surja un problema para ponerse en contacto con el cliente. De esta manera, no sólo los clientes sienten que están recibiendo una atención más personal, sino que suelen guardar sus preguntas para el contacto telefónico, ahorrando así su propio tiempo y el del asesor.

Para lograr la fidelización a través del marketing se definen cuatro tipos de enlaces. Estos son: financieros, sociales, de personalización y de carácter estructural. A grandes rasgos estos se comentan a continuación:

- **Enlaces financieros**

En este nivel la intención es vincular al cliente con el proveedor a través de la provisión de una gama de incentivos financieros. Estos son relativamente fáciles de implementar y simples de comunicar. Por estas razones son fácilmente copiados por los competidores y por lo tanto tienen limitaciones como medio de lograr la diferenciación a largo plazo.

- **Los vínculos sociales**

El desarrollo de los lazos sociales es una característica particular del área de B2B. Es frecuente ofrecer una gama de formas de hospitalidad y exclusividades para ciertos grupos de clientes, incluido el uso del patrocinio de eventos deportivos y culturales. Esta actividad de patrocinio puede ser un medio muy eficaz de construcción de lazos no sólo entre el proveedor y su cliente, sino también entre la comunidad de clientes en sí.

- **Los lazos de personalización**

Las estrategias de personalización implican el flujo bidireccional de información entre proveedor y cliente, con el objetivo de crear un mix de marketing que se adapta a las necesidades particulares del cliente. Aunque los elementos de este proceso de personalización se evidencian tanto en los lazos financieros como en los vínculos sociales, en este nivel se procura el conocimiento detallado de las necesidades individuales de los clientes y se busca reflejarlas en los componentes de los productos y características de servicio ofrecidos.

- **Lazos de carácter estructural**

Se refiere a los procesos compartidos y equipo, inversiones conjuntas, los sistemas de información integrados, entre otros. La creación de vínculos estructurales entre el proveedor y el cliente, representa el mayor desafío a la actividad competitiva y, en relación con actividades realizadas dentro de los niveles anteriores pueden lograr una diferenciación a largo plazo y una ventaja competitiva. Ejemplos de esto pueden verse en la manera en que los proveedores de TI integran sus sistemas con una gama de compañías de servicios financieros.

3.7.4. Estrategias de retención de clientes

Los motivos por los cuales los clientes dejan sus relaciones con los proveedores de productos son diversas, incluyendo la desaparición de la necesidad original que dio nacimiento al consumo o por razones relacionadas con el entorno del cliente, por ejemplo, el cliente se ha convertido en desempleado y es incapaz de mantener los gastos asociados a una tarjeta.

Por otro lado, hay aspectos relacionados con el proveedor que incluyen, por ejemplo, un servicio deficiente que provoca un nivel de insatisfacción que lleva al cliente a romper la relación. Alternativamente, los cambios de precios pueden haber empujado al cliente a buscar un proveedor diferente. Los cambios en el entorno del proveedor también influyen; en este sentido una oferta más atractiva de un competidor, puede hacer que el cliente desee cambiar de proveedor.

Las implicaciones de lo anterior son que los proveedores deben identificar los factores sobre los que pueden ejercer alguna influencia y desarrollar planes de contingencia para los que están fuera de su control. Idealmente, las deserciones de clientes inducidas por ellos mismos y su entorno, pueden ser mitigadas por una cuidadosa selección de los clientes durante el proceso de adquisición inicial. Cuando la deserción es inevitable, probablemente es mejor tratarla de la manera más eficiente, rápida y al menor costo posible.

Las deserciones relacionadas con actuaciones del propio proveedor deben ser un motivo de especial preocupación desde la perspectiva de marketing, ya que se asocia con una falta de entrega de servicio adecuado y una alerta de que las cosas se están haciendo mal. En general, la salida de los clientes es más un proceso que una respuesta a un hecho puntual. Los activadores de la salida son por lo general los costos elevados, información y servicio defectuoso, y por lo general hay una acumulación de experiencias negativas anteriores a la salida.

La circunstancia de que la salida parece ser un proceso acumulativo sugiere que existen oportunidades para reconstituir las relaciones (y la capacidad para responder eficazmente a las quejas es a menudo una parte muy importante de ese proceso)

Uno de los retos más importantes asociados con los clientes que se pierden debido a errores ocasionados o inducidos por el proveedor, es el tratar de minimizar el posible boca-a-boca negativo que éstos ocasionarían.

Es importante que una empresa tenga una estrategia clara en materia de retención de clientes y un conjunto de políticas que den orientación a los funcionarios de la administración correspondiente. En el desarrollo de prácticas de retención efectivas de los clientes se plantea la necesidad de realizar la identificación cuidadosa de las razones que indujeron a la salida para ofrecerle después opciones destinadas a ayudar a resolver sus problemas sin recurrir a la caducidad del producto real.

El argumento de que es mucho más barato retener a los clientes existentes que atraer a otros nuevos (a veces se denomina la economía de la retención del cliente) es un potente motor en la gestión de relaciones con los clientes. Sin embargo, es importante señalar que esto no implica que todos los clientes retenidos sean rentables, o que todos los clientes deban mantenerse.

3.7.5. Aspectos a tener en cuenta en las estrategias de fidelización y retención de clientes.

- **Gestión de datos de clientes**

La información de los clientes se ha vuelto un recurso de gran valor comercial por lo que empresas de software y hardware han ido evolucionando para que organizaciones basadas en la información y en las telecomunicaciones, transformen la información del cliente en una herramienta útil y eficaz que se hace imprescindible también para la retención y fidelización de los clientes.

Es interesante el contraste de los datos relativamente superficiales e incompletos que a menudo caracterizan la adquisición de nuevos clientes, con la riqueza de datos con que se pueden tipificar los actuales clientes de una organización. Así, con los clientes existentes hay mucho más potencial para la captura precisa y adecuada de datos. Los datos sobre los consumidores que están disponibles al momento de la

búsqueda de nuevos clientes son bastante comunes a todas las empresas que están compitiendo para adquirirlos. Sin embargo, la información sobre los clientes reales y su comportamiento como clientes es única para el proveedor determinado. Es en la singularidad de esta información que una empresa posee los medios para la diferenciación y ventaja competitiva.

Los datos pueden ser utilizados para crear conocimiento acerca de un cliente que resulta en un valor único para éste y proporciona la base para una relación larga y mutuamente beneficiosa, garantizando la fidelidad del mismo.

La administración de la relación de los clientes a través de sistemas de CRM hacen que esto se posible.

- **La gente y la cultura**

Cuando el énfasis del marketing se vuelca hacia el desarrollo y retención de los clientes, la cultura organizacional debe adaptarse en consecuencia; debe transmitirse que la responsabilidad de servir adecuadamente al cliente es de prácticamente toda la organización. Todo el personal debe entender que la forma de realizar el trabajo impacta directamente en las percepciones del cliente.

- **Consideraciones del producto y “marketing responsable”**

Uno de los aspectos que ha cobrado vital importancia es el de la transparencia en las relaciones con el cliente, el “marketing responsable”; en particular en lo que atañe al producto, los mismos deben ser presentados de manera clara y en concordancia con lo especificado en el material promocional o en el punto de venta. Un estudio básico para determinar en qué grado el cliente entiende el producto en base a la presentación del mismo le otorga transparencia desde el inicio, evitando potenciales quejas y costos administrativos para atender reclamos.

- **Precio y Valor**

Debe ponerse mucho cuidado a la hora de fijar los precios, como forma de asegurar una relación mutuamente beneficiosa con el cliente; no tiene sentido atraer nuevos clientes con un precio extremadamente bajo si los mismos no podrán mantenerse en

el futuro ya que su posterior incremento sería una práctica de alguna manera desleal y el no subirlos sería no rentable.

La política de precios debe fijarse también atendiendo a la retención del cliente y al establecimiento de relaciones duraderas, aunque la misma pueda ir en contra de la rentabilidad del producto en el corto plazo.

Entendiendo la relación con el cliente de manera completa, se pueden identificar oportunidades para agregar valor a través de acuerdos especiales de precios; estos acuerdos se establecen desde la perspectiva del cliente y no desde un punto de vista de políticas generales de precios. Al mismo tiempo, esta comprensión del cliente permite una precisa fijación de precios de productos nuevos, apuntando al objetivo de la retención y fidelización del cliente.

Como ya se mencionó anteriormente las técnicas de marketing basadas en CRM hacen énfasis en cross-selling y up-selling a clientes existentes, y el uso de políticas de precio bien diseñadas puede jugar un rol preponderante en esto.

- **Publicidad y promoción**

Una vez que un individuo se convierte en cliente, la empresa tiene un conocimiento importante del mismo y de sus necesidades. El cliente espera comunicaciones relevantes, que pongan de manifiesto este conocimiento.

En contraste con la adquisición de nuevos clientes, formas directas de comunicación son significativamente más importantes al hacer marketing a clientes ya existentes; fundamentalmente por la existencia de información detallada sobre el consumidor que permite el envío de mensajes o proposiciones en forma más individual y con gran precisión.

Uno de los aspectos que ha cobrado mayor importancia en los últimos años ha sido el desarrollo de programas que buscan la fidelización del cliente, haciendo hincapié en la relación de largo plazo. Entre las metas de estos programas, se incluyen la retención del cliente, su fidelización, tener una participación mayor de la billetera del cliente y obtener una ventaja competitiva.

- **Distribución y Acceso**

La sucursal es una manifestación muy importante del banco para todos los clientes. El rol jugado por el personal de la sucursal es crucial para satisfacer las necesidades del cliente e identificar oportunidades de cross-selling y up-selling.

En los últimos años ha cobrado particular importancia el uso de Internet como forma de llegar al cliente, permitido por el constante avance de la tecnología. Si bien este medio ha crecido notoriamente, hay ciertos segmentos -adultos mayores por ejemplo- que no son propensos a su utilización.

- **Procesos**

Los procesos juegan un papel crucial en facilitar tanto la entrega del servicio al cliente como la gestión administrativa, pero su mal diseño o implementación puede acarrear problemas que atenten contra la retención de los clientes. En los casos de los call-centres e Internet, aspectos del diseño y del proceso pueden terminar frustrando a los consumidores y reduciendo su satisfacción en lugar de aumentarla. Los sitios Web pueden ser de compleja navegación y no cubrir las necesidades del cliente, haciendo difícil, por ejemplo, poder efectuar consultas generales por este medio; el manejo de reclamos es frecuentemente mal manejado por este medio, frustrando al cliente. Para evitar estos inconvenientes, los ejecutivos deberían testear meticulosamente, en forma personal, la capacidad de respuesta, funcionalidad y efectividad de los procesos basados en Internet y en las comunicaciones telefónicas. En otras palabras, realizar lo que se conoce como “customer journey”. Sin importar el Mix de marketing utilizado para desarrollar las relaciones con el cliente en el largo plazo, es vital el esfuerzo para evaluar su impacto.

4. Impacto de la crisis financiera internacional en las estrategias de marketing de los bancos uruguayos

Los bancos locales han tenido que adaptar sus estrategias de marketing para poder compensar la disminución en su rentabilidad derivada fundamentalmente de la caída de las tasas internacionales. Se comenzará con una breve reseña de lo que ha sido la crisis internacional y su inmediata consecuencia: la baja en la tasa objetivo de la Reserva Federal (en adelante Fed) de Estados Unidos (en adelante EEUU). Seguidamente, se profundizará en cómo los bancos locales dependían en gran medida de los ingresos provenientes de colocaciones en el exterior y en cómo la baja en las tasas internacionales impactó en forma profunda y negativa en el margen financiero. Finalmente, se demostrará como lo anterior conlleva a la búsqueda por parte de los bancos de plaza de nuevas formas para obtener ganancias, a través de la implementación de diversas estrategias comerciales y de marketing. En este contexto, se profundizará en el concepto de desintermediación como proceso que aumenta el peso de los servicios financieros en relación a la actividad de intermediación financiera tradicional.

4.1. Breve reseña de la crisis financiera internacional

A mediados del año 2007 se comienza a percibir en EEUU una importante desaceleración de la economía, la cual redundará en una de las mayores crisis financieras de los últimos años, alcanzando incluso la magnitud de la crisis del 29.

Previo a la crisis se observaba un período de abundante liquidez y de bajas tasas de interés que llevaron a los inversores a volcar este exceso de capital en instrumentos de mayor rentabilidad y por consiguiente de mayor riesgo.

Uno de los mecanismos que empieza a jugar un papel relevante en el mercado financiero es la securitización de créditos hipotecarios.

Este mecanismo es una innovación financiera que consiste en la venta de los créditos por parte de la entidad financiera que los otorga, incorporándolos previamente a instrumentos financieros. Estos instrumentos, entre los que se destacan particularmente los Mortgage Backed Securities (MBS), los Collateralized Obligations (CDOs)⁴ y los Credit Default Swaps (CDS) entre otros, eran vendidos a inversores que buscaban obtener mayor rentabilidad que la que ofrecían los títulos de renta fija. Los mismos agrupaban tanto créditos de bajo riesgo como créditos otorgados a agentes de dudosa capacidad de pago que no accedían al sistema financiero regulado. Al constituir productos empaquetados y contar con garantías sobre inmuebles, dichos instrumentos obtenían calificaciones aceptables para que entidades reguladas como bancos y bancos de inversión pudieran incorporarlos en sus carteras. Lo mismo ocurría con fondos de pensiones, de inversión y aseguradoras. Asimismo, los agentes que otorgaban créditos vendían la deuda, retirándola de su activo, lo que llevaba a que las instituciones que compraban la misma desconocieran el verdadero riesgo que estaban asumiendo. En este sentido, se estaba produciendo un gran aumento del apalancamiento de las instituciones financieras a través del crédito bancario y de la emisión de deuda, y fundamentalmente, mediante los nuevos instrumentos financieros, derivados, titulación y productos estructurados.

De esta forma se fue produciendo una gran burbuja en el mercado de crédito hipotecario que tenía de trasfondo una confianza excesiva en que los precios de las viviendas iban a mantener su tendencia alcista, como sucedió entre el 2001-2005.⁵ En este sentido, el autor *John P. Calverley (2009)* presenta una encuesta realizada a hogares de EEUU en el año 2002 donde se les preguntaba sus expectativas acerca de los aumentos de los precios de las viviendas en los próximos 12 meses y 10 años. El resultado fue asombroso en la medida que cerca del 90% de los encuestados contestaron que esperaban entre un 11.7% y un 15.7 % de aumento anual en los precios para los próximos 10 años.

⁴ La emisión de CDOs aumentó de 25.000 millones de USD en el primer trimestre de 2004 a 186.000 millones en el primer trimestre de 2007, colapsando a USD 12.000 millones en el primer trimestre de 2008.

⁵ Si se toma el período 1997-2007 los precios de las viviendas aumentaron un 124% acumulado en el período, en España, un 184%, en Gran Bretaña, un 200% y en Irlanda un 251% de acuerdo a los indicadores de precios de viviendas de The Economist de mayo de 2008.

Sin embargo, desde fines del 2005, los precios de las viviendas en EEUU comenzaron un descenso sostenido lo cual unido a los mayores niveles de incumplimiento en los pagos, particularmente entre los deudores de menor calificación crediticia, desató la conocida crisis sub-prime. Su impacto se potenció por la complejidad y poca transparencia de los productos securitizados.

Esto se ve agravado debido a que el aumento desmedido en el crédito y en la innovación financiera mencionada anteriormente no fueron acompañados de una adecuada gestión de riesgos ni de un desarrollo de los controles y regulaciones suficientes.

A mediados del 2007 comienzan a vislumbrarse los primeros síntomas de la crisis cuando los principales bancos de inversión empiezan a retirarse de las hipotecas tanto de alto como de bajo riesgo, tras las duras críticas recibidas en relación a las estrategias que estaban llevando a cabo con las hipotecas sub-prime.

Ante esto, las agencias y entidades hipotecarias comienzan a presentar serios problemas de liquidez y señales de desgaste financiero. Asimismo, varios fondos de inversión y de pensión así como bancos de menor tamaño tanto en Europa y en EEUU comienzan a quebrar, llevando a los bancos centrales a inyectar liquidez en forma masiva. Para este entonces la crisis ya se había trasladado a las bolsas del mundo, las que empiezan a caer, generándose a su vez una importante crisis de desconfianza.

Durante fines del 2007 y todo el 2008, entrando EEUU en una recesión económica, se producen varios rescates por parte de los gobiernos centrales a importantes entidades financieras de prevalencia internacional como ser Bear Sterns, Citigroup, Fortis y Lloyds, entre otras. No es el caso del cuarto banco de inversión de EEUU, Lehman Brothers, el que efectivamente quiebra en setiembre del 2008, profundizándose el impacto de la crisis en los mercados financieros de América Latina. La quiebra de Lehman Brothers causó grandes pérdidas financieras a instituciones que estaban expuestas a ella, creando un pánico generalizado a nivel de los mercados financieros y causando que los bancos dejen de prestar. El riesgo que el mercado de crédito se secase era latente y esto llevó a que el gobierno americano reaccionara inyectando dinero.

Análogamente, el resto de los gobiernos del mundo, principalmente de Europa, comenzaron a ayudar a los bancos más débiles inyectándoles capital.

En cuanto las causas reales de la crisis y de la creación y posterior colapso de la burbuja de préstamos hipotecarios, *John P. Calverley (2009)* destaca que la securitización de las hipotecas no fue la única razón; muchos bancos regionales en EEUU y Gran Bretaña tenían préstamos hipotecarios en sus balances y habían tomado menos precauciones al otorgar créditos. Asimismo, el boom financiero en otros países de Europa se produjo sin intervención de la securitización; es por esto, que el autor concluye que las causas de la crisis se encuentran en un excesivo apalancamiento por parte de las instituciones financieras.

4.2. Respuesta de la Fed ante la crisis financiera internacional: Baja de la tasa de los fondos federales

4.2.1. Implementación de la política monetaria en EEUU

La junta de gobernadores y el Comité Federal de Mercado Abierto (FOMC por sus siglas en inglés) de EEUU tienen como objetivos de política monetaria el lograr eficazmente un nivel de empleo elevado, un nivel de precios estable y tasas moderadas de interés de largo plazo. Un nivel de precios estable en el largo plazo es una precondition para obtener un crecimiento del producto sostenido; cuando se espera que los precios se mantengan estables se da al mercado una clara señal, obteniendo una distribución eficiente de los recursos y mejores niveles de vida. Asimismo, al ser menor la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, los hogares tienen mayores incentivos para aumentar el ahorro y las empresas la inversión.

Sin embargo, en el corto plazo existe cierta tensión entre el objetivo de maximización del nivel de empleo y la estabilidad de precios.

A menudo un aumento del desempleo es acompañado por menores presiones inflacionarias y viceversa. Es por ello que los responsables de la política monetaria

se enfrentan a un dilema, debiendo decidir si se enfocan en el control de la inflación o en el logro de un mayor crecimiento económico.

Si el nivel de actividad y el empleo decrecen, los hacedores de política van a estar inclinados a relajar la política monetaria para estimular la demanda agregada, mediante el aumento del consumo que se genera en base a un crédito más barato. Contrariamente, si la economía muestra signos de recalentamiento y presiones inflacionarias, los encargados de la política monetaria se inclinarán por eliminarlas mediante una política monetaria contractiva, elevando la tasa de interés objetivo.

4.2.2. Herramientas para implementar la política monetaria

La Fed cuenta con tres herramientas de política para lograr establecer la tasa de interés de mercado en el nivel objetivo. Las mismas son:

- **Las operaciones de mercado abierto**

Éstas representan la principal herramienta de política monetaria utilizada por la Fed consistiendo en la compra y venta de títulos en el mercado abierto con el propósito de alterar la liquidez en el mercado. Es decir que una vez que se visualiza un exceso de liquidez que pueda hacer caer la tasa de los fondos federales por debajo del objetivo, la Fed reacciona vendiendo títulos en el mercado abierto de forma tal de absorber el exceso de liquidez. En el caso contrario, es decir si existe un faltante de liquidez, ésta inyecta fondos al mercado mediante la compra de títulos.

- **Nivel de la tasa de descuento**

Es la tasa de interés a la cual la Fed le presta fondos a las instituciones financieras, principalmente “overnight”, haciendo que la tasa de mercado converja a la tasa objetivo.

- **Modificaciones en los requerimientos de encaje**

El nivel de encaje exigido a las instituciones financieras influye en la liquidez disponible para que éstas vuelquen al mercado. Si la Fed disminuye el requerimiento de encaje los bancos contarán con más fondos disponibles para prestar en el mercado, volviendo a los créditos más baratos.

4.2.3. ¿Cómo afecta la política monetaria a la economía?

El vínculo entre la política monetaria y la economía radica en la liquidez mantenida por los bancos en la Fed. Las instituciones financieras tienen cuentas corrientes en la misma y operan activamente en el mercado de fondos federales, prestándose dinero a la tasa objetivo de la Fed. En este sentido, la Fed ejerce gran control sobre dicha tasa a través de su influencia sobre la oferta y la demanda de liquidez del mercado.

El FOMC fija la tasa de fondos federales en un determinado nivel que considera que es el propicio para generar operaciones financieras y monetarias consistentes con los objetivos fijados de política monetaria, ajustando asimismo el nivel de la tasa a la evolución de la economía. En este sentido, una modificación de la tasa objetivo de la Fed o un cambio en las expectativas que el mercado tenga sobre el valor de dicha tasa, pueden desatar una serie de acontecimientos que afectarán otras tasas de interés de corto plazo, de largo plazo, el valor del dólar y el precio de las acciones. A su vez, cambios en estas variables incidirán en las decisiones de consumo de las familias y empresas, afectando el crecimiento de la demanda agregada y de la economía.

Las tasas de interés de corto plazo, como son las de los treasury bills y de los papeles comerciales, están correlacionadas positivamente con la tasa objetivo de la Fed; entonces una modificación en la tasa de la Fed se traduce en un cambio de similar magnitud en las tasas de los instrumentos mencionados.

Las tasas de interés de largo plazo, como ser las de los bonos corporativos, las treasury notes, y los préstamos a largo plazo, son afectadas no sólo por los cambios

sufridos en las tasas de interés de corto plazo sino también por las expectativas sobre el nivel de éstas durante toda la vida de los contratos.

Por otra parte, si las tasas de interés de largo plazo caen, manteniéndose todo lo demás constante, se vuelven menos atractivos los instrumentos de renta fija, aumentando el interés de los inversores por las acciones, lo que impulsa el mercado bursátil al alza y genera confianza en el mercado. Adicionalmente, tasas de interés bajas por sí mismas pueden convencer a los inversores que la economía se va a fortalecer en el futuro cercano.

4.2.4. Medidas adoptadas por la Fed desde el comienzo de la Crisis.

Desde las primeras señales de crisis a mediados del 2007, EEUU ha respondido agresivamente mediante sucesivos recortes en la tasa, la cual para junio de 2007 era 5.25% reduciéndose a un rango de 0% a 0.25% para diciembre de 2008. Esta política de baja de tasas llevada a cabo por la Fed se vio reflejada en una paulatina disminución en las tasas activas de corto plazo, incentivando de esta forma el crédito y la demanda agregada. A su vez, ayudó a mantener el nivel de empleo y los niveles de ganancias durante el primer año de la crisis. Para el 8 de Octubre de 2008 eran 6 los bancos centrales que habían recortado la tasa.

Evolución de la tasa de la FED

Fecha	Nivel (%)	Variación (ptos. básicos)
2008		
16 de diciembre	0 - 0.25	(75 – 100)
29 de octubre	1	(50)
8 de octubre	1.5	(50)
30 de abril	2.00	(25)
18 de marzo	2.25	(75)
30 de enero	3.00	(50)
22 de enero	3.50	(75)
2007		
11 de diciembre	4.25	(25)
31 de octubre	4.50	(25)
18 de setiembre	4.75	(50)
2006		
29 de junio	5.25	25
10 de mayo	5.00	25
28 de marzo	4.75	25
31 de enero	4.50	25
2005		
13 de diciembre	4.25	25
1 de noviembre	4.00	25
20 de setiembre	3.75	25
9 de agosto	3.50	25
30 de junio	3.25	25
3 de mayo	3.00	25
22 de marzo	2.75	25
2 de febrero	2.50	25

La Fed tenía un profundo interés en reactivar la economía mediante la provisión de liquidez al sector privado, es por esto que aplicó conjuntamente con la política de baja de la tasa “overnight” otras medidas adicionales;

- Bajó el costo de los fondos que presta a las instituciones financieras (la discount rate) y extendió el plazo de dichos préstamos de 1 día a 90 días.
- Adquirió papeles comerciales de hasta 90 días y fondos de cuenta corriente (Money Market Mutual Funds) para proveer de liquidez directamente a los inversores en mercados de crédito claves.
- Otorgó facilidades para la concesión de créditos, otorgando créditos con respaldo en documentos de buena calidad.
- Adquirió instrumentos de largo plazo con el fin de bajar la tasa de éstos y así reducir el costo del crédito a largo plazo, manteniendo el mercado inmobiliario que fue en principio el factor desencadenante de la crisis.

Por otro lado, es importante mencionar que estas medidas traen aparejadas un aumento en las presiones inflacionarias futuras, las cuales hasta el momento no constituyeron un riesgo para la economía dado la reducción en el consumo y la disminución en el precio de los commodities.

4.3. ¿Cómo afectó a los bancos en Uruguay la caída de la tasa de interés internacional?

En los años 2006 y 2007 las tasas de interés internacionales estuvieron en niveles elevados, situándose la tasa “overnight” ofrecida por los bancos estadounidenses en 4,40% en enero del 2006 y por encima del 5% durante gran parte del año 2007⁶. En este período los bancos locales tenían una importante porción de sus disponibilidades en colocaciones en el exterior, siendo una de las estrategias principales de los bancos privados locales y del BROU, la captación de fondos a tasas bajas y su colocación a tasas altas en el exterior. Las colocaciones a la vista en el exterior de los bancos privados representan el 34.5% del disponible a diciembre del 2006 y el 38% a diciembre del 2007. Asimismo, si se incorpora al BROU en el análisis, las colocaciones en el exterior ascienden a 28% del disponible en el 2006 y a 31% en el 2007 y equivalen al 2.7% del Activo Total en el 2006 y al 2.90% del mismo en el 2007.

A diciembre de 2007, los bancos privados y el BROU tenían casi U\$S 4.000 millones en colocaciones y disponibilidad en el exterior, lo que representa más de la cuarta parte del activo total de las instituciones de intermediación financiera. A diciembre de 2006 dichas colocaciones representaban un 27 % del Activo total (U\$S 3.425 millones). Las disponibilidades, créditos vigentes con instituciones financieras del exterior y con sus casas matrices o entidades vinculadas de los bancos privados en diciembre de 2007 sumaban U\$S 1.925 millones, lo cual representaba el 24 % del total de activos de dichas instituciones privadas.

Lo que explica que los bancos locales mantuvieran aproximadamente el 25% de su activo en el exterior, principalmente en Estados Unidos y en forma disponible o a plazos medianamente cortos (plazos de entre 1 y hasta 180 mayormente), es la alta

⁶ Ver cuadro de tasas de interés para las colocaciones “overnight” en Anexo I

renta obtenida de los mismos en relación al gasto que generaba el remunerar los depósitos proveedores de estos fondos.

Como fue mencionado anteriormente, los fondos colocados incluso a la vista eran pagos con tasas de entre un 4% y hasta 5.30% anual desde comienzos del 2006 y hasta mediados del 2007, mientras que la tasa pasiva promedio en dólares pagada por el sistema bancario a los depósitos a plazo fijo era 2,1% a diciembre de 2006, incrementándose en 19 puntos básicos en diciembre de 2007.⁷ De esta forma, las instituciones obtenían elevados niveles de spreads de ganancia, niveles que fueron extraordinarios para el negocio bancario. Si se tiene en cuenta que más del 70% de los depósitos estaban a la vista -los cuales eran prácticamente no remunerados- este spread era considerablemente mayor.

Esta estrategia de captar fondos a un costo mínimo y colocarlos a tasas elevadas, permitía a las instituciones contar con una importante liquidez así como mantener una postura conservadora y poco expuesta, obteniendo altas ganancias sin someterse ni a riesgo de descalce de plazos y ni a riesgo crediticio. Era un negocio fácil, práctico, de muy bajo costo y por sobre todo seguro.

Una forma de ejemplificar la alta rentabilidad de este negocio es comparar la variación en los resultados de los años 2006 y 2007 del BROU y de los bancos privados en relación a su estructura de colocaciones en el exterior y préstamos al sector privado. En este sentido, en el año 2006 el BROU tenía colocado en préstamos al sector privado sólo un 64% de las colocaciones en el exterior y en el 2007 esta relación aumenta en un 2%. Por otro lado, la situación para los bancos privados era totalmente inversa, ya que en el 2006 colocaban en el exterior el 84% de lo que prestaban al sector no financiero privado, relación que para el 2007 disminuye a un 61%.

Asimismo, el resultado del ejercicio después de IRIC del BROU representó U\$S 92 millones en el 2006, aumentando un 27% a diciembre del 2007.

⁷ Información de tasas de interés pasivas por depósitos a plazo en dólares (SNF) publicada por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay (www.bcu.gub.uy)

En el caso de los bancos privados, el mencionado resultado era U\$S 74 millones en el 2006, disminuyendo a U\$S 61 millones en el 2007.

Observando estos resultados, se puede concluir que el hecho que el BROU tuviera una mayor proporción de sus activos en el exterior que los bancos privados, en una coyuntura en la cual la tasa de interés internacional era elevada, pudo haber determinado el aumento en su resultado.

En el año 2008 con la crisis financiera internacional, especialmente con la abrupta caída de las tasas internacionales, impulsada por la baja de la tasa de la Reserva Federal de EEUU, los bancos uruguayos perdieron ese negocio del cual habían obtenido una importante porción de sus ganancias durante los dos últimos años. Las tasas de interés para los depósitos “overnight” en el exterior disminuyeron a 2,20% en enero de 2008 y llegaron hasta 0,15% en diciembre del mismo año cuando la Reserva Federal baja fuertemente la tasa de fondos federales para establecerla en un rango de entre 0% y 0,25%.

Para tener una aproximación de la pérdida de rentabilidad por las colocaciones en el exterior de los bancos locales, se analizó la evolución del ratio de las ganancias obtenidas por las colocaciones en el exterior a la vista y a plazo (bancos corresponsales y casa matriz) y el activo total, desde el 2006 a la fecha. De esta forma se obtuvo el siguiente resultado:

Año	Ganancias por colocaciones en exterior/Activo	Evolución del ratio
2006	1,30%	
2007	1,41%	8.31%
2008⁸	0,66%	-53.32%
2009	0,26%	-60.86%

Fuente: Boletín Informativo mensual publicado por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay (www.bcu.gub.uy – enero 2010)

⁸ Los importes en el año 2008 fueron tomados a noviembre y anualizados linealmente para depurar del análisis el efecto de la adquisición por parte del Banco Santander del ABN AMRO Bank en diciembre de 2008.

En el cuadro adjunto se observa, en primer lugar, un leve aumento en el ratio de ganancias por colocaciones en el exterior en relación al activo en el año 2007 respecto al 2006, ya que las tasas de interés internacionales estuvieron en el 2007 en su máximo nivel durante un período más prolongado. En contraste, en el año 2008 se observa una pronunciada caída del mencionado ratio, lo cual es consistente con la evolución de las tasas internacionales, más concretamente con la evolución de tasa de la Fed.

Adicionalmente, dado que la tasa de interés internacional varió significativamente en períodos menores a un año, se realizó un cuadro con el promedio semestral y/o trimestral de las colocaciones en el exterior (vista y a plazo), del activo y de las tasas de interés internacionales “overnight”⁹. A partir de estos datos se obtuvo una estimación de la evolución de la rentabilidad promedio para el período 2006-2009¹⁰.

(cifras en miles de USD)	ene-jun 06	jul -dic 06	ene-jun 07	jul -dic 07	ene- jun 08	jul-set 08	oct -dic 08	ene -jun 09
Coloc. prom.en el exterior	3.431.929	3.448.641	3.795.612	3.883.089	3.700.373	3.588.531	3.825.616	4.045.797
Tasa prom.de las coloc. overnight en EEUU	4,64%	5,20%	5,17%	4,66%	2,25%	1,73%	0,32%	0,28%
Rentabilidad prom. por las colocaciones	159.242	179.329	196.233	180.952	83.258	62.082	12.089	11.450
Activo Promedio	12.373.687	12.601.980	13.355.977	14.313.653	15.971.126	17.742.957	17.805.725	18.083.440
Rentabilidad por las coloc. ext./Acivo Prom.	1,287%	1,423%	1,469%	1,264%	0,521%	0,350%	0,068%	0,063%

⁹ Información de “Reverse Repo Treasury ON” obtenida de Bloomberg

¹⁰ Para el cálculo de los valores en U\$S se utilizó el tipo de cambio promedio fondo comprador del período, el cual se obtuvo del sitio Web del Banco Central del Uruguay:

<http://www.bcu.gub.uy/autoriza/opinme/calendario.htm>

Una segunda aproximación de la caída de las ganancias por las colocaciones en el exterior se realizó a través del análisis de cuanto representaron dichas ganancias en relación a las ganancias financieras brutas (antes de diferencia de cambio y provisiones) en el período 2006-2009.

Año	Gan por coloc. en exterior/Gan Fin. Brutas		
	Bancos Privados	BROU	Total
2006	21,05%	15,50%	18,07%
2007	19,95%	14,83%	17,09%
2008¹¹	9,65%	12,51%	11,11%
2009	2,70%	6,12%	4,29%

Fuente: Boletín Informativo mensual publicado por la Superintendencia de Servicios Financieros. www.bcu.gub.uy (enero 2010)

Como se observa en el cuadro adjunto, las ganancias por colocaciones en el exterior respecto a las ganancias totales sufrieron una drástica disminución en el 2008. Tomando en cuenta todo el período analizado (2006-2009), la caída es de 76%.

Luego de analizados estos datos y teniendo en cuenta que en los años 2008 y 2009 los bancos tenían un 22% y 21% respectivamente de su activo en colocaciones en el exterior, porcentajes muy similares a los obtenidos para los años 2006 y 2007, se concluye que los bancos locales prácticamente no alteraron su política de colocación de fondos en el exterior. Esto demuestra que fue la caída de la tasa de interés internacional la causa de la fuerte pérdida de rentabilidad de este negocio. Como ya se mencionó anteriormente, y se desprende de las cifras y ratios, los bancos locales dependían fuertemente de este negocio, estando así altamente expuestos a las variables económicas externas, concretamente la tasa de interés.

Desde el punto de vista de las tasas activas, también se observa una disminución de las ganancias financieras provenientes del negocio de préstamos, puesto que la mayoría de los créditos concedidos por los bancos locales a compañías eran a tasa

¹¹ Los importes en el año 2008 fueron tratados de acuerdo a lo indicado en nota 8

variable, atados a la tasa Libor¹², la cual acompañó la tendencia descendente de la tasa de Fondos Federales.

Otro factor que incidió en la disminución del margen financiero fue la eliminación de la remuneración de los encajes en el Banco Central del Uruguay (BCU) en junio de 2008. Desde enero de 2007, el BCU estaba remunerando los depósitos en dólares con un 40% de la tasa de la Fed (casi un 2% anual cuando la tasa Fed estaba en 5%) y los de euros en un 40% de la tasa objetivo del Banco Central Europeo.

El paso lógico a seguir por los bancos sería el de volcar al menos parte de esa liquidez en el exterior a la plaza local en forma de préstamos pero esto presenta un problema y es que sólo una muy pequeña proporción de los mismos pueden ser destinados a este negocio lo que se explica por distintos motivos:

En primer lugar, para el segundo semestre del 2007 el crédito ya había aumentado, especialmente a través del crédito hipotecario por parte de los bancos privados, lo cual deja poco margen de acción ya que la plaza uruguaya es reducida.

En segundo lugar, existe un descalce de plazos puesto que las tres cuartas partes de los depósitos son a la vista, proporción que se incrementa año a año, ya que a medida que aumentan los depósitos, las colocaciones a la vista lo hacen en mayor proporción siendo para finales del 2007 el 73% de los depósitos totales y un 77% para el 2008. En general las instituciones otorgan preferentemente préstamos a largo plazo ya que son éstos los que cuentan con garantías ejecutables.

En tercer lugar, cabe destacar el aumento de riesgo inherente a la transferencia de fondos de un negocio al otro, es decir el riesgo de contraparte que implica el retiro fondos de una entidad americana o europea de primera línea en forma prácticamente disponible para otorgarlos en forma de préstamos a empresas y particulares.

¹² Esta información fue suministrada en las entrevistas realizadas a gerentes financieros de distintos bancos.

En cuarto lugar, luego de la crisis bancaria del 2002, se extremaron las medidas regulatorias impuestas por el Banco Central del Uruguay en relación al riesgo de crédito, las que junto con los requerimientos exigidos por las casas matrices llevaron a que el riesgo de crédito sea el menor posible. Esto constituye una limitante en la medida que si los bancos pretenden mantener un nivel de morosidad tan bajo como el de los años 2007 y 2008 (0.95% y 0.83% respectivamente para los bancos privados), el crédito no podría ser incrementado en forma acelerada.

En conclusión, el aumento del crédito posee limitantes y envuelve problemas que la banca uruguaya ha intentado eliminar, por lo que no es suficiente como vía para compensar la caída de los ingresos. A esto cabe agregar que la estructura de costos en los bancos de plaza es alta y muy difícil de reducir.

Este tema será considerado nuevamente en las entrevistas que se realizarán a los gerentes financieros de distintos bancos.

Todo esto podría llevar a que los bancos locales se vean obligados a un drástico cambio de estrategia, impulsados a contrarrestar dicha pérdida de rentabilidad mediante la obtención de ganancias, no sólo a través del tradicional negocio bancario de captar y prestar, sino a través de la innovación en servicios y en productos.

4.4. ¿Cobra mayor importancia el margen de servicios luego de la crisis financiera internacional?

4.4.1. Cambios recientes en el negocio bancario mundial - Proceso de desintermediación financiera

La actividad financiera ha tenido grandes cambios en las últimas décadas, observándose un crecimiento e intensificación del consumo de productos y servicios financieros por parte de consumidores más informados. La clientela actual es más exigente y demanda productos más sofisticados y de mejor calidad, que se adapten a sus características particulares como ser la aversión al riesgo, su patrimonio, liquidez, etc. En este sentido, la mayor sofisticación que presenta hoy la banca, y el papel relevante que ocupa el consumidor hacen que las instituciones financieras se preocupen por desarrollar estrategias de marketing, mejorar la calidad de los productos y la preparación de los empleados, así como apuntar a la personalización del cliente.

Un cambio muy relevante que viene experimentando la plaza financiera uruguaya, notorio también a nivel internacional, es el proceso de desintermediación. Según *Rubén Darío Rodríguez (2004)* se entiende por esta última a la variación en el énfasis en la operativa del negocio bancario, desde el negocio bancario tradicional que consiste en la captación de fondos de agentes superavitarios para luego prestarlos a agentes deficitarios, hacia la intervención de la institución financiera como prestadora de servicios y por otro lado como vínculo entre unidades superavitarias y deficitarias sin asumir riesgo alguno. Esta transformación traslada los resultados del balance de los bancos desde el Spread financiero (intereses devengados ganados y perdidos) hacia las cuentas de comisiones ganadas y perdidas y otros resultados operativos.

También se conoce al proceso de desintermediación como la participación de otros agentes no bancarios en el proceso de vinculación de las unidades económicas

entre sí, llevando a una creciente competencia y a un estrechamiento de los márgenes. Estos nuevos agentes son fondos de inversión, fondos de pensiones, compañías de seguros, agentes de valores, etc., los cuales han adquirido gran peso en el negocio bancario tradicional y han ido desplazando a los bancos.

4.4.2. Importancia del margen de servicios en los bancos locales

Ya habiendo analizado que la alternativa de compensar la pérdida de rentabilidad a través del aumento del crédito no es suficiente, se procederá a estudiar la evolución de los márgenes de servicios y de las ganancias por servicios con el propósito de mostrar como éstos empiezan a adquirir relevancia en los resultados, haciendo que ya no sea la actividad propiamente financiera la principal generadora de los ingresos. Se tomarán datos hasta el 31 de diciembre de 2009; las ganancias financieras y el margen financiero se considerarán antes de diferencia de cambio y provisiones para no distorsionar el análisis.

Asimismo, para complementar y profundizar en el análisis se realizarán entrevistas a los gerentes del área comercial y de finanzas de los principales bancos locales, fundamentalmente privados, intentando obtener información sobre las estrategias y políticas que han adoptado los bancos para compensar la caída en su rentabilidad.

INFORMACIÓN DE MÁGENES DE SERVICIOS Y FINANCIEROS ¹³

MS/MS+MF				MF y MS (en millones de pesos constantes de dic-09) ¹⁴			
	Bcos. Privados	BROU	Total	MF BROU	MF BP	MS BROU	MS BP
2006	19,84%	11,60%	16,45%	7.717	9.986	1.013	2.472
2007	18,10%	10,28%	14,61%	9.592	10.834	978	2.395
2008	20,98%	9,18%	15,61%	8.966	9.351	922	2.483
2009	20,09%	9,41%	15,42%	9.117	10.364	947	2.604

MF/ Activo promedio ¹⁵			
	BROU	BP	Total
2006	4.36%	4.85%	4.62%
2007	5.58%	5.19%	5.37%
2008	4.94%	4.09%	4.46%
2009	4.95%	4.31%	4.59%

Fuente: Boletín Informativo mensual publicado por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay (www.bcu.gub.uy – enero 2010).

El aumento del margen financiero en el año 2009 respecto al año 2008 se explica principalmente por la recuperación de las cotizaciones de los valores públicos. Adicionalmente, este aumento obedece a un fuerte incremento en las tasas activas en pesos, así como a un aumento en el total de préstamos al sector no financiero privado.

Dado que la evolución del margen financiero en términos absolutos no contempla el crecimiento en la dimensión de las instituciones, se procedió a elaborar un indicador más representativo de dicha evolución. Para ello, se construyó el ratio determinado por el cociente entre el margen financiero y el activo promedio. De esta forma, se observa que esta relación aumenta en el año 2007, momento en que las tasas internacionales estaban en sus mayores niveles, y disminuye para el año 2008

¹³ Los importes en el año 2008 fueron tratados de acuerdo a lo indicado en nota 8

¹⁴ Los coeficientes de ajuste para transformar los importes a pesos constantes de diciembre de 2009 se muestran en el Anexo I.

¹⁵ Los valores del Activo promedio y del Margen Financiero en U\$S se presentan en el Anexo I.

cuando estas tasas sufren una abrupta caída. Para el año 2009, el ratio muestra una leve recuperación.

Cabe destacar que si en el año 2008 el activo promedio hubiese permanecido en un nivel similar al del 2007, la disminución del margen financiero hubiese sido considerablemente mayor. Lo anterior confirma que los bancos privados no pudieron transformar la mayor cantidad de depósitos captados durante el 2008¹⁶ en operaciones rentables. En contraposición, en el año 2009, los bancos lograron mejorar su margen financiero ya que pudieron otorgar más crédito a tasas más atractivas. Sin embargo no se alcanzó el nivel observado en el año 2007.

Al analizar la evolución del margen financiero del BROU no se consideró la ganancia financiera derivada de la recuperación de créditos castigados. Esta ganancia está asociada a la creación de cuatro Fideicomisos con República A.F.I.S.A a partir del año 2003, constituidos por los créditos de clientes del Banco clasificados 4 y 5 y la deuda castigada. En esta operación, República A.F.I.S.A emitió certificados de participación al BROU por el valor contable de los créditos, muy inferior al valor nominal. En abril de 2008, una vez que República A.F.I.S.A recuperó todos los créditos por el valor contable, el exceso con respecto al valor nominal de los mismos, se registró en el balance del BROU como ganancia por recuperación de créditos castigados.

En lo que refiere a la evolución del margen de servicios, se observa que para el total de los bancos, el mismo comenzó a incrementarse a partir del año 2007, mostrando un crecimiento significativo en el año 2009. En dicho año el margen de servicios supera en un 5% el valor registrado antes del comienzo de la crisis financiera internacional. Cabe destacar que el aumento del margen de servicios no es inmediato, sino que las acciones tendientes a aumentarlo surten efecto en el mediando plazo.

¹⁶El Reporte de Estabilidad Financiera del cuarto trimestre de 2008 muestra que el aumento de los depósitos totales medidos en dólares en el año 2008 es de 21,4%. De acuerdo a la información contenida en los balances mensuales publicados por la Superintendencia de Servicios Financieros, el volumen de negocios del total del sistema financiero, se incrementó en 19,2% en el año 2009 respecto al 2008, representando un aumento de U\$S 3.800 millones de depósitos y de créditos. .

INFORMACIÓN DE GANANCIAS POR SERVICIOS Y FINANCIEROS

GF y GS				GF y GS (en millones de pesos constantes de dic-09)			
	BP	BROU	Total	GF BROU	GF BP	GS BROU	GS BP
2006	21.12%	10.47%	16,80%	9,398	12,802	1,099	3,428
2007	20.48%	8.83%	15,51%	11,273	13,905	1,092	3,580
2008	25.31%	9.16%	16,68%	10,505	10,218	1,059	3,461
2009	23.08%	9.50%	16,91%	10,473	13,653	1,100	4,096

Fuente: Boletín Informativo mensual publicado por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay (www.bcu.gub.uy – enero 2010)

4.5. Entrevistas realizadas a bancos de plaza sobre las distintas respuestas a la caída de las tasas internacionales

Gerentes del Área Financiera

- Martín Urrisa – Jefe de Mesa de Cambios - Credit Uruguay Banco S.A.
- Mauricio Pelta – Gerente Financiero - Discount Bank (Latin America) S.A.

Gerentes del Área Comercial y Marketing

- Martín Molinari – Gerente Comercial - Banco Itaú Uruguay S.A.
- Susana Leodel – Encargada de Marketing - HSBC Bank (Uruguay) S.A.
- Maris Tamereo – Gerente de Planificación y Desarrollo Comercial - Discount Bank (Latin America) S.A.
- Giovanna Millot - Gerente de productos de banca y seguros - Citibank N.A. Sucursal Uruguay
- Luis Araújo – Encargado de Marketing – Banco Hipotecario del Uruguay

Con el objetivo de enriquecer el trabajo de campo, también se entrevistó a ejecutivos de cuenta de los siguientes bancos: BBVA Uruguay S.A., Santander S.A., Credit Uruguay S.A. y Nuevo Banco Comercial S.A.

A partir de entrevistas realizadas a encargados de los departamentos comerciales y/o marketing de distintos bancos de plaza se ha obtenido información que permite reconocer como éstos han encausado sus esfuerzos en incrementar sus ingresos a partir de la venta de más servicios y productos, obteniendo de esta forma mayor rentabilidad de los mismos.

Dentro de la plaza financiera se ha constatado que los bancos han adoptado diferentes estrategias, algunas de las cuales han sido influenciadas o incluso determinadas por las casas matrices. Se puede diferenciar aquellos bancos que desde siempre se han dedicado a la banca minorista como el Discount Bank, de

aquellos que están en plena expansión hacia este negocio como lo son el HSBC Bank (Uruguay) S.A. y el Citibank N.A.

4.5.1. Repercusión de la crisis financiera internacional en los bancos de plaza

En base a las entrevistas realizadas a los gerentes financieros se ha verificado lo que se desprende de los balances de los bancos en relación a la pérdida de rentabilidad por parte de las colocaciones en el exterior. Todos los bancos entrevistados aseguraron que gran parte de sus ingresos provenían de las colocaciones en bancos corresponsales y en sus casas matrices. En este sentido, uno de los bancos entrevistados confirmó que el negocio de captar depósitos a una tasa de interés mínima y colocarlos a una tasa del orden del 5% (nivel en que se encontraban las tasas internacionales durante el período 2006-2007) generaba un resultado que representaba aproximadamente el 40% del resultado global del banco. Otra institución afirmó que antes de la caída de las tasas internacionales el margen financiero representaba un 70% de su resultado, siendo las tres cuartas partes de este margen ganancias provenientes del negocio de captar fondos y colocarlos en el exterior.

Todas las instituciones coinciden en que son pocas las opciones existentes para compensar la mencionada caída en la rentabilidad por las siguientes razones:

- La posibilidad de otorgar más crédito estaba limitada por el restringido tamaño de la plaza uruguaya. En el año 2008 la mayoría de los bancos uruguayos aumentaron el crédito al sector no financiero el cual comenzó a desacelerarse en el 2009 dado que los agentes comenzaron a restringir su consumo tanto de bienes muebles como inmuebles. Cabe destacar como excepción a lo anterior el caso de algunos bancos como son el BROU y el BBVA que presenciaron un aumento considerable de los préstamos hipotecarios financiando proyectos inmobiliarios de gran envergadura.

Asimismo, el Banco Itaú no aumentó sus préstamos a través de la Banca Minorista pero sí otorgó más crédito a determinadas compañías de primera línea. Otro caso muy particular es el del HSBC que comenzó un proceso de expansión acelerado desde fines del 2007, logrando incrementar su cuota de mercado de los depósitos bancarios del sistema privado del 2.5% en diciembre del 2007 al 5.8% en octubre de 2009.

Sin embargo, se desprende de las entrevistas realizadas que a pesar de los intentos por aumentar el crédito, los bancos no lograron compensar las menores ganancias obtenidas por las colocaciones en el exterior. Según los gerentes entrevistados la principal razón de esto es que la plaza uruguaya es acotada. A su vez, debido a la repercusión de la crisis financiera internacional, ciertos agentes han reducido su endeudamiento financiero y su consumo. Por otra parte, de la entrevista con un banco de plaza surge que por temor a posibles consecuencias negativas de la crisis subprime, la casa matriz exigió recortar la publicidad relacionada con los préstamos hipotecarios.

- Por exigencias del Banco Central y de las casas matrices los bancos necesitan tener determinada proporción de su activo en forma líquida, no siendo viable entonces transformar las colocaciones de corto plazo que han dejado de ser rentables en colocaciones de más largo plazo.

4.5.2. Estrategias de marketing específicas adoptadas por los bancos de plaza

En la medida que era muy difícil para los bancos de plaza compensar la pérdida de rentabilidad financiera aplicando estrictamente estrategias financieras, éstos se focalizaron en el área de servicios como fuente generadora de ingresos. De esta forma, los ejecutivos de cuenta de varios bancos de plaza respondieron que se han empezado a cobrar determinados servicios que antes no se cobraban, como por ejemplo el envío de estados de cuenta, las cartas de referencia, el cobro de cheques de bancos del interior y cheques devueltos.

Asimismo, en la medida de lo posible se han incrementado las comisiones cobradas por servicios tradicionales tales como transferencias desde y hacia el exterior, tarjetas de débito, mantenimiento de bajo promedio en cuentas, y letras de cambio. A la vez han aparecido nuevos servicios como la caja de ahorros en Unidades Indexadas, la cual tiene asociada, en todos los casos, un costo para el cliente relativamente elevado, ya sea de entrada o de mantenimiento. También se ha explicado que existen ciertos rubros como las transferencias y las compraventas de moneda que son muy competitivos por lo cual aumentar demasiado las comisiones podría significar quedar afuera del mercado.

Todos los bancos encuestados han confirmado que luego de la caída de las tasas internacionales ha cobrado mayor relevancia el área de marketing a la hora de generar ingresos.

Otra medida general que están implementado los bancos de plaza es el tratar de bajar lo costos de los servicios en los sectores en los que no es viable cobrar más. Un ejemplo es el caso de los cajeros automáticos; dado que es menos costoso para el banco que los clientes usen estos cajeros en lugar que los cajeros humanos, se está viendo de desincentivar el uso de estos últimos a través del cargo de un costo para el cliente en la transacción manual. Asimismo, la gerente de un banco encuestado explicó que con la finalidad de aumentar la recaudación por las comisiones que los bancos cobran cuando los clientes de otros bancos usan uno de sus cajeros automáticos, se buscó como estrategia instalar cajeros en puntos clave en distintas zonas del país. De esta forma no sólo se aumenta la recaudación sino que también disminuyen los costos porque se logra que los clientes usen los cajeros del propio banco.

De las entrevistas realizadas surge como estrategia global implementada por algunos bancos que tradicionalmente se han dirigido hacia segmentos de mercado muy exclusivos, el comenzar a captar nuevos clientes de distintos segmentos socioeconómicos. Esta estrategia se materializó en el caso del HSBC Bank en la apertura de nuevas sucursales en puntos muy variados de Montevideo y del país, con el objetivo de lograr una mayor diversidad de clientes, apuntando también al

sector minorista. En el caso del Citibank, el enfoque predominante durante el 2009 ha sido el de orientarse al cliente mediante una estrategia de banca transaccional logrando así apuntar a un nicho más amplio de mercado y ofreciendo más productos y servicios propios de la banca minorista. Pudo constatarse en la entrevista realizada a la gerente de marketing de dicho banco que el cambio del enfoque fue internacional y no una respuesta puntual a la caída de las tasas internacionales.

Para los bancos que tradicionalmente se han desempeñado en el sector minorista, como el Discount Bank y el Banco Itaú, la estrategia más destacada ha sido apuntar al producto, fortaleciendo sus atributos con el objetivo principal de maximizar la rentabilidad del cliente e intentar aumentar el “share of wallet”.

En concreto, el Discount Bank adoptó como estrategia el retener a los clientes actuales, ofreciéndoles más productos, en lugar de invertir esfuerzos en la captación de nuevos clientes. A los clientes rentables se les brinda una atención muy personalizada y se realizan eventos de distinta índole como ser deportivos, culturales, catas de vino, entre otros, que favorecen la creación de una relación duradera con el cliente y apuntan al fortalecimiento de la imagen. Por otra parte, el Banco Itaú continúa con su campaña de captación de clientes, iniciada a partir de la crisis del 2002, pero su estrategia principal es el aumentar la rentabilidad de los clientes a través del enfoque denominado “multiproducto”. Esta estrategia busca que el cliente concentre todas sus operaciones en el banco, ofreciéndole para ello todos los productos y servicios que el cliente pueda llegar a consumir.

Se ha venido observando una creciente competencia a nivel de los productos que ha sido más intensa que la competencia cliente a cliente. Dado que en el sector financiero la invención de nuevos productos es muy costosa y riesgosa, ésta es poco frecuente. En general lo que se observa es la imitación de productos ya existentes en el mercado. El gerente comercial del Banco Itaú en referencia a la creación de nuevos productos, explicó que la estrategia habitual que se sigue es la de tomar ideas de lo que se está desarrollando en otros países, atendiendo principalmente a bancos del propio grupo Itaú.

Como ejemplo del desarrollo de un nuevo producto, se distingue la cuenta para jóvenes de entre 12 y 24 años de edad, lanzada por el Discount Bank en octubre de 2008 en plena crisis financiera internacional. La gerente de desarrollo de productos de dicho banco expresó que los tiempos de crisis son el mejor momento para lanzar al mercado un producto innovador, que brinde confianza en la marca en un momento de mucha incertidumbre hacia las instituciones financieras privadas. En este caso particular se apuntó a un sector determinado de la sociedad, los adolescentes, ya que éstos representan los futuros potenciales clientes. En este sentido, es importante que una institución financiera capte nuevos clientes que aseguren una rentabilidad futura interesante.

Dentro de los canales más usados por este banco para vender este producto se destacan los ambientes en los cuales se mueven los jóvenes como ser las redes sociales como Facebook, los “chats” y los “blogs”.

A grandes rasgos la mayor competencia a nivel de productos, principalmente en tarjetas de crédito y débito, se observa más concretamente en los beneficios económicos como por ejemplo descuentos en locales comerciales, promociones especiales (cine 2X1), premios asociados al uso frecuente de la tarjeta y beneficios exclusivos. El banco Itaú, pionero en el ofrecimiento de importantes beneficios económicos, ha utilizado su producto Visa Itaú como un medio para obtener nuevos clientes, ya que a través de la misma obtiene información que será utilizada para la apertura de nuevas cuentas. En este último año, la institución ha canalizado sus esfuerzos en captar clientes en el estrato más alto debido a que éstos son los más rentables en la medida que consumen una mayor cantidad de productos y servicios. Por otro lado a través de estos beneficios económicos el banco logra aumentar la fidelización del cliente. Como ejemplos de los beneficios dirigidos especialmente al segmento objetivo, se distinguen los descuentos en selectos restaurantes y en determinados locales de indumentaria femenina en Punta del Este.

Como excepción a la política de brindar beneficios económicos, el HSBC Bank adoptó una estrategia de diferenciación que apunta a la responsabilidad social y a la solidaridad. Por cada compra realizada por un cliente, el banco hace un aporte

económico a una ONG. Esta estrategia fue adoptada fundamentalmente debido a que la posibilidad de otorgar nuevos beneficios económicos en la plaza uruguaya no era viable ya que este mercado estaba completamente cubierto por otras instituciones.

En lo que se refiere a los canales de distribución, todos los bancos encuestados se han concentrado en el uso más intensivo de los no tradicionales, abarcando call-centres, Internet y la correspondencia por e-mail. A través del uso de estos canales de venta se busca abaratar costos, desincentivando a que el cliente utilice la sucursal que es el canal más costoso para el banco. Otra medida llevada a cabo para reducir costos ha sido la mayor automatización de la operativa habitual del cliente, mediante el uso de cajeros automáticos, buzonerías y terminales de autoconsulta. De esta forma los recursos humanos pueden enfocarse en la captación de nuevos clientes y en brindar una atención más personalizada.

Otra estrategia adoptada por los bancos de plaza que adquirió gran relevancia con la crisis financiera internacional fue el intento por fortalecer la marca, mostrando seguridad y confianza institucional. Esto se debe a que en el caso de los servicios financieros el cliente se identifica más con una marca que con un producto específico y consecuentemente el eficaz desarrollo de la misma juega un rol determinante en el proceso de toma de decisiones. Para la construcción de una marca sólida son esenciales las técnicas de comunicación de marketing ya que logran transmitir la forma en que la institución pretende ser globalmente identificada. Un ejemplo de lo influyente que es la imagen en los servicios financieros, es el caso de uno de los bancos encuestados que se vio altamente beneficiado a la hora de captar nuevos clientes por la buena situación de la institución a nivel internacional.

Por otra parte, a raíz de la gran desconfianza generada por la crisis internacional, los bancos de plaza se han preocupado en brindar un servicio integral al cliente, pasando a ser la calidad un aspecto sumamente importante del producto. De esta forma, todos los bancos encuestados han confirmado que realizan encuestas de satisfacción del cliente y atienden cuidadosamente los reclamos de sus clientes por

medio de sus sitios Web o por vía telefónica. La información sobre satisfacción del cliente es una parte esencial del flujo de información gerencial y es utilizada para el desarrollo de nuevos productos y servicios. A su vez, también se recaban las opiniones del personal del banco como forma de obtener sugerencias y críticas sobre los productos ofrecidos, la percepción de los clientes sobre los mismos y la adecuada implementación de los procesos. Esta información es muy útil ya que el personal de ventas está en contacto directo con el cliente.

- **Estrategias puntuales destinadas a incrementar las ventas**

Cabe destacar que han cobrado mayor relevancia a raíz de la crisis financiera internacional las herramientas como el e-banking, CRM (Customer Relationship Management), cross-selling y up-selling mediante las cuales se busca aumentar las ventas a los clientes actuales.

En concreto, en lo que concierne al CRM, varios bancos nos han revelado que su uso se ha visto particularmente intensificado, convirtiéndose en una herramienta fundamental que contiene toda la información relacionada con el cliente. Se recurre a este mecanismo para obtener un conocimiento más profundo del cliente, por ejemplo, en la medida que se sigue la evolución del promedio de saldos y de los productos que posee en todo momento el cliente, los ejecutivos de las sucursales pueden saber si un cliente es proclive a dejar de serlo dado que hizo un retiro de fondos muy elevado o porque está cancelando todas sus tarjetas. De esta forma, los ejecutivos de cuenta podrán tomar acciones anticipadas, se pondrán en contacto con el cliente e investigarán porqué el cliente ha actuado de determinada forma. Luego de comprobadas las razones, se tomarán las medidas necesarias para que el cliente esté satisfecho. Posiblemente se le ofrezcan más beneficios o productos y si las razones que plantea el cliente por las cuales está dispuesto a cambiar de banco se han constatado en otros casos, se tomarán las medidas más globales que hagan falta.

En relación a las estrategias de cross-selling y up-selling, se ha constatado que su utilización se ha visto notoriamente incentivada. En particular, el Banco Itaú, siguiendo su estrategia de multiproducto, entrenó específicamente a su fuerza de ventas y a todo su personal comercial en el uso de estas técnicas. Utiliza el cross-selling y up-selling por productos así como el cross-selling por segmentos. Esta última herramienta consiste en la captación de nuevos clientes mediante el cruce de información entre los distintos segmentos del banco. Un ejemplo de lo anterior es el caso de una empresa que es cliente del sector corporativo y se le ofrecen cuentas retail a sus directores y gerentes de línea. El caso más frecuente consiste en abrir cuentas a los usuarios de tarjetas de crédito que aún no son clientes. Para el uso de estas técnicas el banco procesa la información contenida en sus bases de datos, suministrándola a sus distintos segmentos comerciales.

4.6. Evolución de la oferta de productos financieros por parte de los bancos de plaza

Para complementar las conclusiones obtenidas de las entrevistas se procedió a analizar la evolución de la oferta de productos financieros de varios bancos de plaza -a través de sus publicaciones en la Web desde el año 2006 a diciembre de 2009- así como de los servicios y beneficios ofrecidos. A través de este análisis se pretende demostrar como:

- A partir de 2008 los bancos incrementaron su oferta de productos y servicios financieros.
- La competencia genera la aparición de numerosos beneficios para los clientes.
- El e-banking ha ido creciendo rápidamente en el período analizado, acompañando la evolución tecnológica.

Siguiendo la metodología indicada en el Anexo III, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cantidad de productos Banca Persona ofrecidos en cada año:

Banco/Fecha	2006	2007	2008	2009
Discount Bank (Latin America) S.A	8	9	11	11
Banco Santander S.A.	7	12	13	13
BBVA Uruguay S.A.	3	3	5	5
Credit Uruguay Banco S.A.	5	9	9	10
HSBC Bank Uruguay S.A.	2	2	2	3
Nuevo Banco Comercial S.A.	5	5	5	8
Banco Itaú Uruguay S.A.	4	5	5	6
Totales	34	45	50	56
Variación		32%	11%	12%

Cantidad de productos Banca Empresa ofrecidos en cada año:

Banco/Fecha	2006	2007	2008	2009
Discount Bank (Latin America) S.A	14	14	14	15
Banco Santander S.A.	4	14	14	15
BBVA Uruguay S.A.	11	12	13	13
Credit Uruguay Banco S.A.	5	9	9	10
HSBC Bank Uruguay S.A.	5	5	5	9
Nuevo Banco Comercial S.A.	10	11	11	13
Banco Itaú Uruguay S.A.	12	12	13	15
Totales	61	77	79	90
Variación		26%	3%	14%

Cantidad de beneficios y convenios ofrecidos cada año:

Banco/Fecha	2006	2007	2008	2009
Discount Bank (Latin America) S.A	30	38	39	49
Banco Santander S.A.	4	4	21	45
BBVA Uruguay S.A.	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos
Credit Uruguay Banco S.A.	sin datos	sin datos	sin datos	16
HSBC Bank Uruguay S.A.	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos
Nuevo Banco Comercial S.A.	45	53	53	64
Banco Itaú Uruguay S.A.	8	10	16	26
Totales	87	105	129	200
Variación		21%	23%	55%

Del análisis de los cuadros se desprende que la cantidad de productos ofrecidos por los bancos se incrementó desde 2006, concentrándose dicho aumento entre diciembre de 2007 y diciembre de 2008. En lo que respecta a banca persona, se aprecia un crecimiento de 32% en diciembre de 2007, respecto a igual período de 2006, y un 11% y 12% en diciembre de 2008 y 2009, respectivamente.

Los productos ofrecidos para banca empresa aumentaron 26% entre diciembre de 2006 y diciembre de 2007, permaneciendo relativamente constantes durante 2008; a

diciembre de 2009 el número de productos creció un 14% respecto a diciembre de 2008.

En lo que refiere a convenios y beneficios para los clientes, se aprecia un crecimiento significativo desde diciembre de 2006; en efecto, desde la referida fecha hasta diciembre de 2009 los mismos han aumentado cerca de 130%.

Durante 2007 y 2008, crecieron algo más de 20% anual, en tanto que en 2009 el aumento se sitúa en 55%. El aumento de la competencia impulsa a los bancos a otorgar cada vez más beneficios a sus clientes, como un mecanismo de retención y captación.

En cuanto al uso más intensivo del e-banking, el análisis muestra claros ejemplos de la evolución en este aspecto; en diciembre de 2006, Discount Bank cambia su tecnología de páginas estáticas HTML a páginas dinámicas ASP.NET con uso de base de datos. El Banco Santander realiza el mismo cambio en el año 2002, en tanto que el Credit Uruguay Banco adopta la tecnología en 2004.

En enero de 2007, el Discount Bank permite a quienes cobran sueldos a través del banco, en cualquier cajero automático, gestionar un préstamo y retirar el dinero en el acto. En 2009, el Itaú permite realizar 15 transacciones desde la Web, en comparación con 10 en el año 2006.

Conclusiones

Del presente trabajo de investigación se desprende que los bancos de plaza recurrieron a una amplia variedad de técnicas y herramientas de marketing con la finalidad de incrementar su margen de servicios y de esta forma poder compensar la pérdida de rentabilidad derivada de la fuerte caída de las tasas internacionales a partir del año 2008.

Al analizar el impacto que tuvo la caída de las tasas internacionales sobre el margen financiero de los bancos se constató la alta dependencia que éstos tenían en el negocio de captar fondos a tasas casi nulas y colocarlos en el exterior a tasas muy atractivas. En este sentido, los bancos tenían cerca de un cuarto de su activo colocado en el exterior, viéndose sumamente afectados por la mencionada caída de tasas y teniendo que buscar otras alternativas para obtener ganancias.

Al estudiar la evolución del margen financiero desde el año 2006, se verificó como éste perdió progresivamente relevancia considerado en relación a los activos totales de los bancos. En el año 2008, dicho margen se vio fuertemente deteriorado, principalmente como consecuencia de la abrupta caída de las tasas internacionales, recuperándose levemente en el año 2009 debido fundamentalmente al aumento en las cotizaciones de los valores públicos y al aumento de las tasas activas en pesos. Seguidamente, se analizó la evolución del margen de servicios desde el año 2006, constatándose que en los años 2008 y 2009 el mismo experimentó un crecimiento significativo, principalmente en lo que se refiere a los bancos privados. Asimismo, es importante destacar que los esfuerzos económicos y de recursos humanos que apuntan a mejorar el margen de servicios no son inmediatos sino que por el contrario requieren de un período de inversión e implementación.

Teniendo en cuenta que la mejora en la rentabilidad global de las instituciones por la vía de otorgar más créditos no era una alternativa viable ya que el tamaño de la plaza uruguaya es restringido, se profundizó en las distintas estrategias comerciales y de marketing que adoptaron los bancos con el objetivo de incrementar su margen

de servicios. Para ello, se realizaron entrevistas a gerentes del área de marketing, verificándose que los bancos se debieron enfocar en aumentar dicho margen para compensar la disminución del margen financiero. A través de las mencionadas entrevistas, se conocieron los medios que utilizaron para el aumento del margen de servicios y se concluyó que el enfoque adoptado fue netamente comercial, debiendo los bancos en todos los casos modificar sus estrategias globales.

De las entrevistas realizadas se desprende que las principales estrategias comerciales adoptadas por los bancos de plaza –desarrolladas en el capítulo 3- abarcan las políticas de fijación de precios, de distribución de productos financieros, así como técnicas de promoción de los mismos, de desarrollo de nuevos productos y de segmentación y posicionamiento. Es importante señalar que los productos financieros tienen características propias y singulares que los diferencian de los productos físicos, haciendo que las herramientas y técnicas de marketing que se apliquen sean específicas. La complejidad e intangibilidad que caracterizan a los productos financieros hacen difícil para muchos consumidores comprender de qué manera los mismos los pueden ayudar a satisfacer una determinada necesidad. Teniendo en cuenta que los consumidores tienen escaso interés y se muestran generalmente pasivos frente a los servicios financieros, los bancos de plaza han encauzado sus esfuerzos en el establecimiento de una relación duradera con sus clientes, para lo cual se han focalizado en ofrecer una atención más personalizada.

Por otra parte, la innovación es poco frecuente en la industria financiera, a diferencia de otras industrias, y los productos financieros tienden a ser fácilmente imitables. Por estos motivos, es esencial la calidad del servicio que acompaña la venta de un determinado producto financiero. De las entrevistas realizadas se desprende que los bancos se han preocupado por brindar un servicio integral al cliente y han incorporado la información de satisfacción del mismo como un aspecto clave en la toma de las decisiones gerenciales. Asimismo, las instituciones hicieron especial hincapié en el fortalecimiento de la imagen y de la marca como forma de reparar la desconfianza generada por la crisis financiera mundial.

De acuerdo a lo constatado en las entrevistas, luego del comienzo de la crisis financiera, el sector bancario uruguayo ha venido observando una creciente competencia a nivel de los productos que ha sido más intensa que la competencia cliente a cliente. La estrategia más destacada en el caso de los bancos que tradicionalmente se han enfocado al sector minorista, como son el Discount Bank y el Banco Itaú, ha sido fortalecer los atributos del producto con el objetivo principal de maximizar la rentabilidad del cliente e intentar aumentar el “share of wallet”.

Para el logro de una mayor rentabilidad a través del aumento en las ventas, los bancos han implementado una variada gama de modernas técnicas comerciales como son el Customer Relationship Management (CRM), que es un modelo de negocios enfocado al cliente, el cross-Selling y up-Selling, que buscan incrementar los beneficios a través del incremento en las ventas a los clientes actuales y el desarrollo de la banca electrónica, enfocada especialmente en el ahorro de recursos. Dichas herramientas ya estaban en práctica por algunas instituciones pero fue a partir de la crisis financiera internacional cuando su uso se hizo más intenso, volviéndose más importantes dentro de las estrategias globales del banco.

Concomitantemente, todos los bancos encuestados incrementaron las comisiones por servicios, así como también comenzaron a cobrar servicios que antes no se cobraban, como por ejemplo el envío de estados de cuenta, las cartas de referencia, el cobro de cheques de bancos del interior y cheques devueltos. De esta forma, intentaban obtener una mayor ganancia en forma inmediata y sin gastos o inversiones adicionales.

En relación a la reducción de los costos por los servicios prestados, las medidas implementadas por las instituciones financieras incluyen un uso más intensivo de los cajeros automáticos, dado que es menos costoso para el banco que los clientes usen éstos en lugar de los cajeros humanos, y de los canales de distribución no tradicionales, abarcando call-centres, e-banking y la correspondencia por e-mail. A través del uso de estos canales de venta se busca abaratar costos, desincentivando a que el cliente utilice la sucursal que es el canal más costoso para el banco.

Por último, para profundizar las conclusiones obtenidas en las entrevistas se realizó un estudio comparativo de la evolución de los productos y beneficios ofrecidos por algunos de los bancos de plaza. De dicho estudio se desprende que los productos ofrecidos por la Banca Persona y Banca Empresa comienzan a aumentar en el año 2007, continuando su aumento en el 2008 y 2009.

Análogamente, en el año 2008 y fundamentalmente en el 2009 se observa un aumento considerable en los beneficios y convenios ofrecidos por los bancos de plaza. Durante estos años –cuando la tasa de interés internacional estuvo en su menor nivel- la competencia entre los bancos se intensificó especialmente a nivel de los beneficios económicos, buscando retener y fidelizar a los clientes actuales.

Bibliografía

Adamo, Carlos (Agosto de 1985), *Marketing de Servicios financieros* – Primer Foro Argentino de Marketing, Buenos Aires:

http://www.lineafinanciera.biz/descargas/Tarjetas_2.pdf

Board of Governors of the Federal Reserve System (2009): *The Implementation of Monetary Policy*:

http://www.federalreserve.gov/pf/pdf/pf_3.pdf

Board of Governors of the Federal Reserve System (2009): *The Crisis and the Policy Response*:

<http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090113a.htm>

Board of Governors of the Federal Reserve System (2009): *Monetary Policy and the Economy*:

http://www.federalreserve.gov/pf/pdf/pf_2.pdf

Boulding, W; Staelin, R; Ehret, M.; Johnston, W (2005), *A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go* - Journal of Marketing.

Boyes, Gary y Stone, Merlin (2003): *Journal of Services Marketing*, Volume 8, No. 2.

Calverley, John P. (2009), *When Bubbles Burst - Surviving the Financial Fallout*, Editorial Nicholas Brealey, London.

Channon, Derek F. (1990), *Marketing y dirección estratégica en la Banca*, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Dowling, G, (2004), *The art and science of marketing- marketing for marketing managers*. Estados Unidos. Oxford University Press NY. p.267.

Drake, L. y Llewellyn, D.T. (1995)., *The Price of Bank Payment Services*, *International Journal of Bank Marketing*, vol.13, p.3-11.

Ehrlich, E. y Fanelli, D. (2004), *The Financial Services Marketing Handbook*. Estados Unidos. Ed Bloomberg Press Princeton.

Engel, J. F., Blackwell, R. D. y Miniard, P. W. (1991). *Consumer Behaviour*, 6th edición. Dryden Press, citado por Ennew, C. y Waite, N (2007.p.129) en *Financial Services Marketing - An International Guide to Principles and Practice*, Gran Bretaña.

Ennew, C. y Waite, N.(2007), *Financial Services Marketing - An International Guide to Principles and Practice*. Gran Bretaña. Elsevier Ltd.

Estelami, Hooman (2007), *Marketing Financial Services*, Fordham University, Editorial Dog Ear.

Goldberg, Barton (2002), *CRM Automation, Capítulo 1 - Customer Relationship Management – An Overview*.

Goyeneche A. (setiembre de 2001) – *CRM: Una estrategia de negocios basada en el cliente*. Revista de Economía y Finanzas de la Universidad De Chile N° 141.

Jobber, D. (2004). *Principles & Practice of Marketing*, 4th ed. McGraw Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001), *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, Editorial Gestión 2000.

Lambin, J, (2003), *Marketing estratégico*. ESIC.

Mencher, N y Bruce, B. R. (1992), *Marketing de productos financieros – Estrategias innovadoras para administrar cuentas corporativas*, Legis Editores S.A.

Pampillón, F; de la Cuesta, M; Ruza, C; Arguedas, R (2004), *Apuntes de tendencias del sistema financiero español*, segunda Edición, Editorial Dykinson S.L

Porter, L, (2004), *La Planeación de la Autoridad, la Planeación de la Libertad – Inconsistencias e incompatibilidades del programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI)*. Revista Mexicana de investigación educativa, julio – setiembre, año/vol.9, número 022.

Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero – Libro IV: Relacionamiento con los clientes y Transparencia de la Información:

<http://www.bcu.gub.uy/autoriza/siernp/recopila/libro04.pdf>

Reporte de Estabilidad Financiera, Banco Central del Uruguay, Superintendencia de Servicios Financieros- tercer trimestre de 2009:

http://www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/ref_iii-09.pdf

Reporte de Estabilidad Financiera, Banco Central del Uruguay, Superintendencia de Servicios Financieros- cuarto trimestre de 2008:

http://www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/ref_iv-08.pdf

Reporte de Estabilidad Financiera, Banco Central del Uruguay, Superintendencia de Servicios Financieros- cuarto trimestre de 2007

http://www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/ref_iv-07.pdf

Rodríguez, R. D. (2004), *Estado Actual de la Contabilidad Bancaria*.

Shapiro, B.; Jackson, B. (noviembre–diciembre de 1978), *Industrial pricing to meet customer needs*. Harvard Business Review, p.119–127.

Wittmann, G, *Cross – selling financial services to small and medium enterprises via e-banking portals*, University of Regensburg.

<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20060098.pdf>

Zeithaml, A. V. (1988), *Customer perceptions of price quality and value: a means-end model and synthesis evidence*. *Journal of Marketing* vol.52, p.2–22, citado por Ennew, C. y Waite, N (2007.p.129) en *Financial Services Marketing - An International Guide to Principles and Practice*, Gran Bretaña.

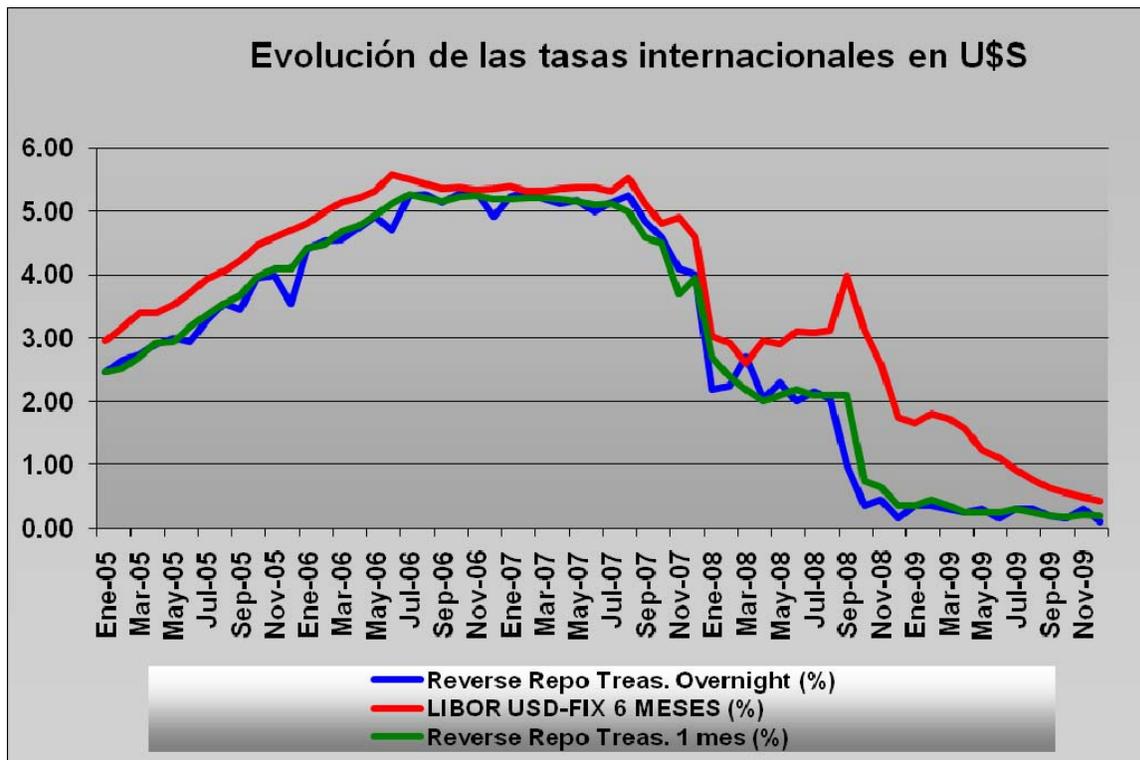
Anexo I

Reverse Repo Treas. overnight (%)		Reverse Repo Treas. 1 mes (%)		LIBOR USD-FIX 6 meses (%)	
Ene-05	2,47	Ene-05	2,47	Ene-05	2,96
Feb-05	2,65	Feb-05	2,52	Feb-05	3,16
Mar-05	2,75	Mar-05	2,70	Mar-05	3,40
Abr-05	2,90	Abr-05	2,93	Abr-05	3,41
May-05	2,99	May-05	2,95	May-05	3,54
Jun-05	2,95	Jun-05	3,18	Jun-05	3,71
Jul-05	3,28	Jul-05	3,37	Jul-05	3,92
Ago-05	3,55	Ago-05	3,55	Ago-05	4,06
Sep-05	3,45	Sep-05	3,68	Sep-05	4,23
Oct-05	3,95	Oct-05	3,97	Oct-05	4,47
Nov-05	3,98	Nov-05	4,10	Nov-05	4,60
Dic-05	3,55	Dic-05	4,10	Dic-05	4,70
Ene-06	4,40	Ene-06	4,43	Ene-06	4,81
Feb-06	4,54	Feb-06	4,49	Feb-06	4,99
Mar-06	4,55	Mar-06	4,68	Mar-06	5,14
Abr-06	4,73	Abr-06	4,77	Abr-06	5,22
May-06	4,92	May-06	4,94	May-06	5,33
Jun-06	4,70	Jun-06	5,12	Jun-06	5,59
Jul-06	5,26	Jul-06	5,27	Jul-06	5,51
Ago-06	5,27	Ago-06	5,22	Ago-06	5,43
Sep-06	5,15	Sep-06	5,16	Sep-06	5,37
Oct-06	5,29	Oct-06	5,24	Oct-06	5,39
Nov-06	5,30	Nov-06	5,25	Nov-06	5,35
Dic-06	4,92	Dic-06	5,20	Dic-06	5,37
Ene-07	5,24	Ene-07	5,20	Ene-07	5,40
Feb-07	5,30	Feb-07	5,22	Feb-07	5,33
Mar-07	5,20	Mar-07	5,22	Mar-07	5,33
Abr-07	5,12	Abr-07	5,19	Abr-07	5,36
May-07	5,18	May-07	5,16	May-07	5,38
Jun-07	5,00	Jun-07	5,10	Jun-07	5,39
Jul-07	5,14	Jul-07	5,12	Jul-07	5,33
Ago-07	5,25	Ago-07	5,00	Ago-07	5,54
Sep-07	4,85	Sep-07	4,60	Sep-07	5,13
Oct-07	4,60	Oct-07	4,50	Oct-07	4,81
Nov-07	4,10	Nov-07	3,70	Nov-07	4,91
Dic-07	4,00	Dic-07	3,95	Dic-07	4,60
Ene-08	2,20	Ene-08	2,70	Ene-08	3,04
Feb-08	2,25	Feb-08	2,40	Feb-08	2,93
Mar-08	2,70	Mar-08	2,20	Mar-08	2,61

Reverse Repo Treas. overnight (%)	
May-08	2,30
Jun-08	2,00
Jul-08	2,15
Ago-08	2,05
Sep-08	1,00
Oct-08	0,35
Nov-08	0,45
Dic-08	0,15
Ene-09	0,35
Feb-09	0,35
Mar-09	0,30
Abr-09	0,25
May-09	0,30
Jun-09	0,15
Jul-09	0,30
Ago-09	0,30
Set-09	0,20
Oct-09	0,15
Nov-09	0,30
Dic-09	0,10

Reverse Repo Treas. 1 mes (%)	
May-08	2,10
Jun-08	2,20
Jul-08	2,10
Ago-08	2,10
Sep-08	2,10
Oct-08	0,75
Nov-08	0,65
Dic-08	0,35
Ene-09	0,35
Feb-09	0,45
Mar-09	0,35
Abr-09	0,25
May-09	0,25
Jun-09	0,25
Jul-09	0,30
Ago-09	0,25
Set-09	0,20
Oct-09	0,18
Nov-09	0,22
Dic -09	0,20

LIBOR USD-FIX 6 meses (%)	
May-08	2,91
Jun-08	3,11
Jul-08	3,08
Ago-08	3,12
Sep-08	3,98
Oct-08	3,12
Nov-08	2,59
Dic-08	1,75
Ene-09	1,66
Feb-09	1,80
Mar-09	1,74
Abr-09	1,57
May-09	1,24
Jun-09	1,11
Jul-09	0,93
Ago-09	0,76
Set-09	0,63
Oct-09	0,56
Nov-09	0,49
Dic -09	0,43



	Activo Promedio en mill de U\$\$		MF en mill. de U\$\$		TC prom.
	BP	BROU	BP	BROU	
2006	6,557	5,640	318	246	24.25
2007	7,547	6,236	392	348	22.95
2008	9,031	7,152	369	353	22.925
2009	10,618	8,136	458	403	21.988

	IPC	IPC Promedio	Coef Promedio	Coef Ajuste
2005	211.6			
2006	225.1	218.35	1.0309	1.2546
2007	244.24	234.67	1.0408	1.1563
2008	266.69	255.465	1.0439	1.059
2009	282.43	274.56	1.0287	1.0000

Anexo II

Guía de preguntas relacionadas con la situación financiera de los bancos en el período 2006-2009

- 1) En los años 2006 y 2007, las tasas de interés internacionales alcanzaban niveles del 5% y los bancos locales tenían aproximadamente la cuarta parte de su activo en el exterior.
¿Podemos suponer que el negocio de captar fondos a tasas cercanas al 0% y colocarlos en el exterior a tasas elevadas era SU PRINCIPAL NEGOCIO?
¿Nos podría dar una estimación de qué proporción de los resultados provenían de este negocio?

- 2) Cuando las tasas internacionales empezaron su tendencia descendente, a partir de enero 2008, ¿modificaron la estrategia descrita en el numeral 1)? Si es así, ¿en qué otros negocios trataron de enfocarse?
¿Aumentaron el crédito como una forma de compensar la pérdida de rentabilidad?

- 3) ¿Nos podría comentar, a grandes rasgos, si después de estos cambios ha cobrado mayor relevancia el área comercial como fuente de ingresos? Si esto es así, ¿nos podría mencionar algunas nuevas estrategias que haya adoptado el banco?

- 4) ¿Considera que se ha profundizado el proceso de desintermediación financiera, adquiriendo mayor importancia que antes el margen de servicios?

Guía de preguntas relacionadas con las políticas de marketing llevadas a cabo por los bancos de plaza luego de la crisis financiera internacional

- 1) ¿Considera que después de la pérdida de rentabilidad provocada por la caída de las tasas internacionales en el 2008, su área ha adquirido mayor relevancia a la hora de generar ingresos?

- 2) Para compensar la pérdida de ganancias mencionadas, ¿han cambiado su estrategia comercial? ¿Nos podría comentar qué nuevas estrategias se han venido adoptando?
 - 2.1) ¿Se cobra por servicios que antes no se cobraba?
 - 2.2) ¿El banco es más agresivo en la venta de productos a clientes ya existentes? Si es así, ¿qué mecanismos están utilizando al respecto? (CRM, cross-selling, e-banking)
 - 2.2) ¿Se realizan estudios de rentabilidad del cliente? A partir de éstos, ¿ha cambiado su público objetivo? ¿Por qué? ¿Están apuntando a captar nuevos clientes o a retener a los existentes? ¿Qué mecanismos de fidelización se utilizan? ¿Éstos se han profundizado?

- 3) ¿Elaboran un plan de marketing estratégico? Luego de la crisis financiera internacional, ¿se vieron obligados a rever el plan (en relación a los objetivos esenciales, a la competencia, a los planes de acción, etc.)?

- 4) ¿Cuentan con algún tipo de medición de satisfacción del cliente? Si es así, ¿nos podría especificar cuál utiliza?

Anexo III

Metodología del trabajo realizado sobre la evolución de los productos financieros

1. Se seleccionaron los siguientes bancos:

Discount Bank (Latin America) S.A

Banco Santander S.A

BBVA Uruguay S.A

Credit Uruguay Banco S.A

HSBC Bank Uruguay S.A

Nuevo Banco Comercial S.A

Banco Itaú Uruguay S.A

2. Para los bancos seleccionados, se obtuvo la evolución de la oferta de productos financieros y beneficios desde el año 2006 a diciembre de 2009. Se consideró en forma separada:
 - a. Banca Empresa
 - b. Banca Persona
 - c. Beneficios
3. Los productos y beneficios del punto anterior se obtuvieron a través de su publicación en la página Web de cada banco. Se consideraron solamente productos activos.
4. Para cada año, se consideró la situación en el mes de diciembre
5. Las páginas Web históricas se obtuvieron de <http://www.archive.org/>¹⁷

¹⁷ Información adicional sobre el proyecto *Wayback Machine* en:
http://www.archive.org/about/faqs.php#The_Wayback_Machine

Ejemplos de capturas de pantalla del sitio Web institucional del Discount Bank Uruguay – 31 de diciembre de 2006

The screenshot shows the Discount Bank Uruguay website. The browser title is "Discount Bank Latin America - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL: <http://web.archive.org/web/20061231073700/www.discbank.com.uy/ibanking/>. The date in the top right corner is "ado 26 de enero de 2008:http://elpais.com.uy".

The website layout includes a top navigation bar with the following links: [Inicio](#), [Institucional](#), [Productos](#), [Convenios](#), [Beneficios](#), [Noticias](#), [Contáctenos](#), and [Preguntas](#). Below the navigation bar, there are several promotional and informational sections:

- Préstamos Hipotecarios:** A sidebar section with the heading "para comprar" and "Acceso Rapido". It includes a dropdown menu for "Selección..." and a "Más info" link.
- Tecnología de vanguardia:** A main section with a sub-heading "Estar a la vanguardia" and a "Más info" link.
- Ciclo Cultural 2006:** A section titled "Muestra de En la Casa" with a "Más info" link.
- Páguele a la DGI a través de Internet:** A section with a "Más info" link.
- ENTREGA DE CHEQUERAS A DOMICILIO!** A promotional banner.
- Cotizaciones del Día:** A table showing exchange rates for various currencies.

The exchange rate table is as follows:

moneda	compra	venta
Dolar Transf.	23,67	25,27
Peso Arg.	7,50	8,50
Real	10,40	11,40
Dolar Billete	23,65	25,25
Euro Billete	30,80	33,80

At the bottom of the page, there is a "ver todas" link and a status bar showing "Internet" and "100%".

Ejemplos de capturas de pantalla del sitio Web institucional del Discount Bank Uruguay – noviembre de 2009

The screenshot shows the Discount Bank Uruguay website in a Windows Internet Explorer browser window. The address bar displays <http://www.discbank.com.uy/ibanking/>. The browser's menu bar includes File, Edit, View, Favorites, Tools, and Help. The Favorites bar shows links to Free Hotmail and Radio Mega 98.3. The website header features the Discount Bank logo and a navigation menu with the following items: Inicio, Institucional, Productos, Convenios, Beneficios, Noticias, Contáctenos, and Preguntas.

The main content area is divided into several sections:

- Left Column:**
 - PARA JÓVENES ENTRE 12 A 24 AÑOS:** Lists benefits such as "CAJA DE AHORRO EN PESOS Y OTRA EN DOLARES", "TARJETA PARA EL CAJERO AUTOMÁTICO GRATIS, SIN EXIGENCIAS DE SALDOS NI PROMEDIOS", and "BENEFICIOS PARA COMPARTIR".
 - Acceso Rápido:** A dropdown menu for quick navigation.
 - Préstamos Automotrices:** A promotional banner for car loans.
 - Préstamos:** A banner for general loans.
- Center Column:**
 - Su préstamo al instante:** Promotes instant loans with a "Más info" link.
 - Pague el BPS con Multidisc:** Promotes paying BPS contributions with Multidisc.
 - Nuevo Beneficio : Natu:** Promotes a new benefit with "Más info" link.
 - LLAMANDO AL CENTRO DE SERVICIOS BANCARIOS: 1958 - INT. 4848**
 - CON SU EJECUTIVO DE CUENTA EN SU SUCURSAL MÁS CERCA**
- Right Column:**
 - Contáctenos:** A list of professional associations and organizations, including Contadores Economistas, Abogados, Arquitectos, Escritoranos, Médicos, Ex-Becarios de Israel, Químicos Farmacéuticos, Cámara Inmobiliaria del Uruguay, Club Urunday, ADDIP, Centro de Protección de Choferes, Colegio de Traductores, and Asociación de Ingenieros Químicos.
 - Acceso a Multidisc Internet:** A banner for internet access.
 - Navigation Buttons:** Banca Personal, Banca Empresa, Banca Privada de Inversiones, and Banca para No Residentes.
 - Discount NEWS:** A news section with dates "Diciembre 09" and "Febrero 10".
 - Format Selection:** Buttons for "Html" and "Flash".
 - Footer:** "Dic 09 - Feb 10" and "Internet" status.