



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO - PLAN 90



Fidelización de Clientes en las Instituciones Financieras en Uruguay

Autores: Andrea Lozano; Andrea Parra; Stéfany Santos

Tutora: Cra. Lucía Costa

Coordinador: Cr. Rubén Rodríguez

Montevideo, Uruguay; Julio 2011

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

Fidelización de clientes en las Instituciones Financieras en Uruguay

Autores:

Andrea Lozano, Andrea Parra, Stéfany Santos

Tutor

Lucía Costa

Carrera

Contador Público – Plan 90.

Cátedra

Contabilidad Bancaria

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

Agradecemos

A nuestras familias, amigos y compañeros por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera.

A nuestra tutora Lucía Costa, por su constante apoyo y colaboración a lo largo de la elaboración del presente trabajo.

A la Universidad de la República por toda la información que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A quienes contribuyeron en nuestra investigación contestando la encuesta y a los entrevistados, quienes muy gentilmente nos recibieron para la realización del trabajo de campo.

Resumen

En la última década del siglo XX, las entidades bancarias han introducido cambios en sus estrategias comerciales. La realidad actual ha evolucionado, el negocio bancario no es ajeno a factores como la globalización y el avance tecnológico que inciden en cambiar la manera de “llevar a cabo el negocio bancario”.

La banca nacional ha seguido estas tendencias, incorporando tecnología, ofreciendo nuevos productos y focalizando la atención en los clientes. Este mercado en continuo cambio ha creado nuevas oportunidades, marcado un desafío en la gestión y operativa de las entidades, estableciendo nuevos escenarios para el avance y curso del negocio.

La diversificación y el entorno dinámico del mercado conforman un marco donde la competencia ha crecido hasta el punto de hacer necesario modificar las estrategias y el negocio convencional. La propuesta de valor ofrecida a los clientes se vincula con el objetivo de aumentar la rentabilidad y conjuntamente lograr la fidelización.

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Presentación y fundamentos del trabajo	7
1.2	Objetivos y alcance del trabajo	8
1.3	Contenido del trabajo	9
1.4	Metodología del trabajo	10
2	EL NEGOCIO BANCARIO TRADICIONAL EN EL URUGUAY.....	11
2.1	Breve reseña de la historia de la banca	11
2.2	Evolución en el tiempo de los bancos de plaza.....	12
2.3	Estructura del Mercado Financiero en la década de los noventa.....	14
2.3.1	Objetivos de la intermediación financiera.....	14
2.3.1.1	Explotar las economías de escala y alcance	14
2.3.1.2	Mitigar los riesgos de la asimetría de la información...	15
2.3.2	Principales funciones de las instituciones de intermediación financiera.....	15
2.3.2.1	Particularidad de la función de la banca pública respecto a la privada	16
2.4	Productos y servicios brindados.....	17
2.5	Evolución del volumen de negocios y grado de concentración del sistema bancario.....	23
2.5.1	Medición del volumen de negocios del mercado bancario	23
2.5.2	Concentración del mercado bancario	24
2.5.3	Descentralización geográfica	26
2.6	La tecnología vinculada a los procesos y procedimientos utilizados	30
2.6.1	Algunas razones de los bancos para utilizar tecnologías	31
2.6.2	Algunas razones de los clientes para utilizar tecnologías	32
2.7	Enfoque tradicional hacia los clientes.....	33
2.7.1	Composición y distribución por segmento de cliente	33
2.7.2	Principales causas de selección de un banco por parte del cliente.....	35
2.7.3	Métodos utilizados para la captación y retención de clientes	37

2.8	Evolución de los Canales alternativos: Nuevos canales de acceso a los servicios financieros	40
2.9	Las entidades financieras y la tecnología de la información	42
3	SITUACION DE LA BANCA EN LA ACTUALIDAD	44
3.1	Enfoque de la desintermediación financiera en el mercado.....	44
3.1.1	La desintermediación financiera en pos del cliente, actor principal en el mercado bancario	45
3.1.2	Cambios en la noción del negocio bancario.....	46
3.2	Estructura del mercado	49
3.2.1	Crecimiento del volumen de negocios del mercado bancario.....	49
3.2.2	Concentración del mercado bancario	49
3.2.3	Descentralización geográfica	51
3.2.4	Modelo de negocio del mercado bancario	54
3.2.5	Segmentos por productos y servicios	55
3.3	La tecnología como recurso en la actividad financiera.....	61
3.3.1	El avance hacia nuevos canales de distribución.....	61
3.3.2	La sucursal como canal de distribución	64
3.3.3	Evolución de los canales de distribución	65
3.4	Herramientas y estrategias para la retención de clientes.	67
3.4.1	CRM: Customer Relationship Management	67
3.4.1.1	Objetivos de un CRM.....	68
3.4.1.2	Estrategia CRM	70
3.4.1.3	Problemas de un CRM.....	72
3.5	Concepto de fidelización de clientes.....	74
3.5.1	Elementos que diferencian a la fidelización de otros conceptos similares	74
3.5.1.1	Vinculación del concepto con el proceso de gestión de clientes.....	75
3.5.2	La fidelización de clientes en la banca.....	78
3.5.2.1	Implicancias en la rentabilidad de la empresa.....	79

4	ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	80
4.1	Visión de la situación del mercado bancario en el Uruguay.....	81
4.1.1	Grado de bancarización y principales obstáculos para su logro en Uruguay.....	81
4.2	Evolución de la descentralización geográfica de las instituciones bancarias	83
4.3	Evolución de los canales de distribución	86
4.3.1	Comparación de los atributos entre canales	86
4.3.2	Ventajas y desventajas en el uso de los canales alternativos	86
4.3.3	Canales alternativos utilizados como medios para evacuar inquietudes por parte del cliente	89
4.3.4	Crecimiento de internet banking como canal alternativo.....	91
4.4	La importancia de la atención personalizada	92
4.4.1	Relevancia del oficial de cuentas como principal figura en la relación con el cliente	93
4.5	Razones que motivan al cliente en sus elecciones de acuerdo a sus preferencias.....	95
4.5.1	Factores de incidencia para tomar la decisión de elegir un banco para operar	95
4.5.2	Análisis de la visión del cliente respecto a la satisfacción de sus necesidades	98
4.5.2.1	Adaptación de los productos y servicios ofrecidos desde la perspectiva del cliente	99
4.5.3	Factores de incidencia en la decisión de los clientes de no cambiar de banco	100
4.5.4.1	¿Qué se entiende por servicio brindado?.....	100
4.5.4.2	La atención personalizada como factor para no cambiar de banco.....	101
4.5.4.3	Importancia del factor imagen de los bancos para el cliente.....	102
4.6	Cambios en las necesidades de los clientes	103
4.6.1	Comparación de las razones del cliente para operar con determinado banco en la actualidad respecto a la década del noventa .	103

4.6.2	Propuesta de cambio por parte de los clientes para mejorar la atención del banco.....	104
4.6.3	Visión de los bancos respecto a la satisfacción de necesidades del cliente.....	104
4.6.4	Análisis de la gestión de la información referida a clientes.....	105
4.7	Conocimiento de los conceptos de retener y fidelizar por parte de los referentes de las instituciones bancarias	107
5	SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 – Muestra de estudio.....	13
Cuadro 2.2 – Datos por departamento... ..	27
Cuadro 4.1 – Variación 2000 – 2010 de sucursales Montevideo e Interior.....	84
Cuadro 4.2 – Principales atributos de los canales de distribución.....	86
Cuadro 4.3 – Medios de canalización de inquietudes.....	89

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 – Evolución del volumen de negocios.....	23
Gráfico 2.2 – Evolución de volumen de negocios por institución.....	24
Gráfico 2.3 – Porcentaje de participación de las instituciones bancarias.....	25
Gráfico 2.4 – Número de sucursales por institución financiera.....	28
Gráfico 2.5 – Número de sucursales por ubicación geográfica.....	28
Gráfico 3.1 – Evolución del volumen de negocios.....	49
Gráfico 3.2 – Evolución de volumen de negocios por institución.....	50
Gráfico 3.3 – Número de sucursales por institución financiera.....	51
Gráfico 3.4 – Número de sucursales por ubicación geográfica.....	52
Gráfico 4.1 – Utilización de los canales por parte de los usuarios.....	88
Gráfico 4.2 – Utilización de los medios para la canalización de inquietudes.....	89
Gráfico 4.3 – Principales medios de canalización de inquietudes.....	90
Gráfico 4.4 – Utilización de internet banking.....	91
Gráfico 4.5 – Razones de preferencia en atención personalizada.....	92
Gráfico 4.6 – Cantidad de bancos utilizados por clientes.....	95
Gráfico 4.7 – Factores de elección de un banco para operar.....	96
Gráfico 4.8 – Atributos valorados por los clientes.....	98
Gráfico 4.9 – Opinión de los clientes respecto al atributo productos y servicios ofrecidos.....	99
Gráfico 4.10 – Factores para no cambiar de banco.....	100
Gráfico 4.11 – Propuestas para mejorar la atención del banco.....	104

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Ciclo de vida de los bancos de plaza.....	12
Ilustración 2.2 – Innovación y desarrollo de productos.....	22
Ilustración 2.3 – Evolución de los canales alternativos del mercado bancario.....	41
Ilustración 3.1 – Formas de transferencias de los recursos financieros.....	44
Ilustración 3.2 – Factores que afectan la evolución de los sistemas bancarios.....	46
Ilustración 3.3 – Cantidad de sucursales por departamento.....	53
Ilustración 3.4 – Mercado Segmento Cliente Producto Canal.....	54
Ilustración 3.5 – Evolución de los canales de distribución.....	65
Ilustración 3.6 – Explotación CRM.....	72
Ilustración 3.7 – Perfiles de clientes: Qué clientes queremos retener?	76
Ilustración 4.1 – Bancos de plaza y de la muestra seleccionada.....	80
Ilustración 4.2 – Comparación de cantidad de sucursales por institución.....	84

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación y fundamentos del trabajo

A lo largo de los años las instituciones financieras han evolucionado en los mercados adoptando distintas estrategias para lograr como objetivo principal aumentar la rentabilidad. Es claro pensar que en este proceso evolutivo las diferentes entidades han ido transformando sus negocios, sus formas de operar y sus visiones respecto a la mejor manera de lograr sus objetivos.

Entre tantos factores, la competencia y la globalización hicieron que la información sobre la mejor manera de lograr los objetivos estuviera al alcance de todos los interesados, es por eso que se vuelve fundamental enfocarse en los usuarios de los productos y servicios y sus necesidades. Bajo esta perspectiva, el cliente puede llegar a ser un camino de éxito, un factor clave y determinante a la hora de mantener una relación a largo plazo.

Las instituciones financieras se enfrentan a numerosos retos que surgen en un mercado dinámico y cada vez más competitivo. En el marco de una economía global, es necesario tomar acertadas decisiones en cuanto al desarrollo eficaz de productos y servicios que puedan satisfacer rápidamente a una base de clientes cada vez más exigente y que permita retenerlos y asimismo establecer un vínculo duradero en el tiempo.

En cuestiones estratégicas, es necesario tomar decisiones y adoptar nuevas medidas para captar, retener y satisfacer a los clientes. Por lo tanto, se vuelve indispensable establecer una planificación estratégica que contemple no sólo los mencionados objetivos, sino la manera de lograr la fidelización de los clientes y así evitar que se desvinculen de la institución para acudir a la competencia.

1.2 Objetivos y alcance del trabajo

La intención del presente estudio es lograr determinar en qué medida las instituciones bancarias alcanzan fidelizar a sus clientes, y de lograrlo, evaluar si el camino para alcanzar la fidelización toma en cuenta al cliente como actor principal. Es necesario identificar cómo las instituciones desarrollan los medios para crear las relaciones con el cliente, formando vínculos que van desde la captación, satisfacción e intensificando las mismas hasta lograr la fidelización.

Nos propusimos estudiar y analizar cómo las instituciones bancarias potencian las relaciones con el cliente, intensificando los vínculos con los clientes más valiosos. Analizaremos los métodos utilizados para lograr la fidelización de los clientes en las instituciones financieras, así como las herramientas que utilizan respecto al desarrollo y uso de los diferentes canales de atención. Es importante exponer cuál es el ciclo de vida de la relación con el cliente, cuales son las preferencias de elección de estos a la hora de trabajar con un banco.

1.3 Contenido del trabajo

Para lograr el presente trabajo se realiza una separación en el tiempo de manera de enriquecer y poder brindarle al lector una ubicación temporal que sea objetiva con el fin de arribar a las conclusiones finales.

El trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos, en el primero exponemos la “Introducción” en la cual se desarrollan sintéticamente los fundamentos, objetivos, alcance, contenido y metodología realizada.

En el Capítulo dos denominado “El negocio bancario tradicional en el Uruguay” exponemos el marco teórico, en el mismo se describe una breve reseña histórica de la banca en el Uruguay de manera de poder desarrollar algunos de los antecedentes importantes. Presentamos una evolución en el tiempo de la banca en la década de los noventa mediante una representación visual, donde se contemplan las fechas de las principales entidades que integraron e integran hasta la fecha nuestra plaza bancaria.

En el mismo marco temporal antes mencionado, analizamos la información recabada de manera de poder determinar la estructura del mercado en general, comprendiendo los productos y servicios brindados, el grado de concentración de los bancos en el mercado, descentralización geográfica y otras características que creemos relevantes. Para culminar el capítulo hacemos referencia al enfoque tradicional de los bancos hacia los clientes.

Luego en el capítulo tres denominado “Situación de la banca en la actualidad”, se exponen las principales características de la banca en la actualidad. Se realiza una descripción de la estructura del mercado bancario, la tecnología utilizada a través de los canales alternativos, las herramientas utilizadas para lograr un correcto manejo de la información de los clientes y se desarrolla el concepto de fidelización de clientes aplicado a la banca.

En el capítulo cuatro denominado “Análisis del relevamiento de la información”, teniendo en cuenta la investigación y trabajo de campo se realiza un análisis comparativo de la situación de la banca en la década de los noventa con la situación actual.

Finalmente en el capítulo cinco se exponen nuestras síntesis y conclusiones contemplando el objetivo planteado.

1.4 Metodología del trabajo

La primera etapa del presente trabajo consistió en la selección del tema “*Fidelización de clientes en las Instituciones Financieras en Uruguay*”, el cual consideramos interesante abordar e investigar en el mercado bancario del Uruguay.

La segunda etapa consistió en la recolección de información referente al tema seleccionado, que abordó la lectura de bibliografía y páginas web de interés. La información fue estudiada para introducirnos en el tema con el objetivo de obtener una mayor comprensión de los conceptos teóricos involucrados y así elaborar el marco teórico de referencia que utilizamos en el presente trabajo de estudio.

La tercera instancia de este trabajo constituyó, en realizar entrevistas con los referentes del tema en varios bancos de plaza a efectos de recabar información sobre las diferentes estrategias utilizadas para la fidealización de sus clientes. Finalmente, realizamos una encuesta con clientes bancarios de manera de considerar las opiniones y preferencias de los usuarios de los servicios bancarios.

En base al análisis y estudio del trabajo realizado en las tres etapas mencionadas nos permitimos determinar nuestras conclusiones como etapa final del trabajo planteado.

Esperamos que el siguiente trabajo sea de agrado para el lector y sirva de consulta tanto al resto de los estudiantes como a cualquier interesado en el tema permitiendo cumplir con los objetivos planteados.

2 EL NEGOCIO BANCARIO TRADICIONAL EN EL URUGUAY

2.1 Breve reseña de la historia de la banca

En el Uruguay luego de la profunda crisis del año 1890 se sintió la necesidad de que el país debía contar con un banco nacional estructurado. La creación del Banco de la República Oriental del Uruguay (B.R.O.U.) constituyó la culminación de procesos cuyos inicios estaban vinculados con la fundación del Banco Nacional en 1887 y su breve historia que culminó con la quiebra en el año 1890.

El objetivo de la creación del B.R.O.U., era que un nuevo organismo nacional de crédito revitalizara la economía del país fomentando el desarrollo de la actividad comercial e industrial¹. Es así, que en el año 1896 es fundado el B.R.O.U., llevando a cabo funciones de un banco central, tales como la emisión de billetes, el gobierno del régimen monetario y la supervigilancia y fiscalización de la banca privada. Todas estas funciones eran ejercidas por el Departamento de Emisión de este nuevo organismo.

Posteriormente, en el año 1967 fue creado el Banco Central del Uruguay (B.C.U.) por el artículo número 196 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay, al tenor de “Habrá un Banco Central de la República...”, organizado como Ente Autónomo. En virtud de la ley 13.594 del 6 de julio de 1967 se dispuso denominarlo B.C.U. a fin de evitar confusiones derivadas de la evidente similitud con el nombre “Banco de la República Oriental de Uruguay”.

Entre los principales cometidos del B.C.U. se destacaban²:

- Emisión de billetes.
- Acuñación y retiro de circulación de monedas.
- Aplicación de instrumentos monetarios, cambiarios y crediticios.
- Actuar como asesor económico, banquero y representante financiero del Gobierno.
- Administrar las reservas monetarias del Estado.
- Regular normativamente y supervisar la ejecución de entidades públicas y privadas que integraban el sistema financiero.

¹ Banco de la República Oriental del Uruguay. www.bancorepublica.com.uy/institucional/banco/historia

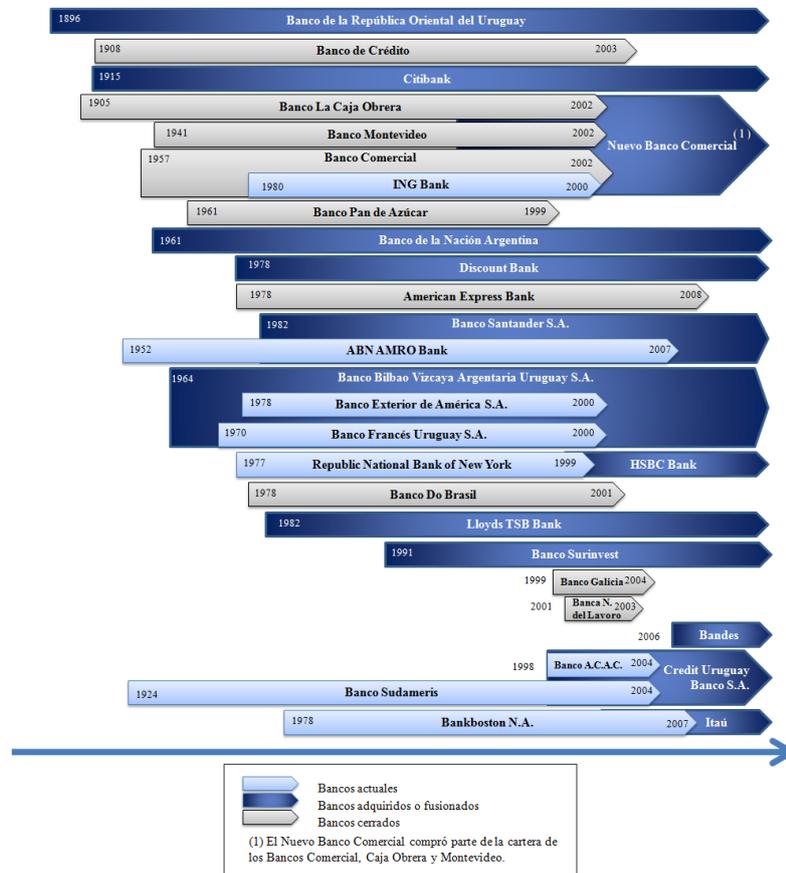
² Banco Central del Uruguay. www.bcu.gub.uy/informacióninstitucional/historiadelbancocentral

2.2 Evolución en el tiempo de los bancos de plaza

El sistema financiero uruguayo ha registrado cambios sustantivos a lo largo del tiempo. Estos cambios estuvieron vinculados con el ingreso de nuevas instituciones, integración con el sistema financiero global en el marco de la mayor apertura del país a los movimientos de capitales, procesos de fusiones, cambios de propiedad y liquidaciones. Estas últimas en la mayoría, a raíz de la crisis del año 2002, crisis económica más severa de la historia uruguay³.

Considerando la nómina de los bancos regulados por la normativa bancocentralista del Uruguay, se muestra una representación visual de la evolución de los ciclos de vida de los bancos en plaza (ver datos en Anexo 1)

Ilustración 2.1 - Ciclo de vida de los bancos de plaza



A diciembre del año 2000, el mercado bancario estaba formado por dos bancos estatales B.R.O.U. y Banco Hipotecario del Uruguay (B.H.U.) y veinte bancos privados⁴. En la

³ Instituto Cuesta Duarte, (2006). El sector bancario en Uruguay.

⁴ Boletín informativo B.C.U. 2000. www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/boletín/boletines.htm

representación no se considera el B.H.U. dado que se toma al B.R.O.U. como representante de la banca pública nacional.

De los veinte bancos privados algunos tienen la forma de sociedades anónimas constituidas en el país principalmente de propiedad de bancos extranjeros, otros son sucursales de bancos extranjeros operando bajo las mismas condiciones que los bancos constituidos en el país. La banca privada en su gran mayoría corresponde a bancos internacionales de origen estadounidense o europeo. Diez años después, existen doce instituciones privadas reguladas y los mismos dos bancos públicos⁵ que analizaremos en profundidad más adelante.

Con el fin de poder realizar una descripción de la situación que aconteció en el marco temporal bajo estudio en el presente capítulo, seleccionamos a modo de ejemplo una muestra de bancos con el fundamento de incluir aquellos que han tenido relevancia en cuanto al objeto de estudio.

Cuadro 2.1 - Muestra de estudio

Muestra seleccionada de instituciones	
ABN AMRO	Banco Santander
Banco A.C.A.C.	B.B.V.A.
Banco Comercial	B.R.O.U.
Banco de Boston	Citibank
Banco De Crédito	Discount Bank
Banco La Caja Obrera	Lloyds
Banco Montevideo	Pan de Azúcar

⁵ Boletín Informativo B.C.U. 2010. www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/boletín/boletines.htm

2.3 Estructura del Mercado Financiero en la década de los noventa

2.3.1 Objetivos de la intermediación financiera

El mercado financiero está constituido por el conjunto de transacciones que realizan los oferentes y demandantes de fondos, donde se compran y venden activos financieros entre los distintos participantes (las familias, las empresas y el gobierno). Los participantes que proveen fondos se denominan unidades superavitarias, mientras que aquellos que entran al mercado para obtener fondos se denominan unidades deficitarias.

Hasta el surgimiento del fenómeno de la desintermediación, concepto que se explicará más adelante, los bancos e instituciones financieras actuaban sólo como intermediarios financieros canalizando los fondos de las unidades superavitarias hacia las deficitarias⁶.

Un intermediario financiero es un agente económico especializado en las actividades de compraventa (simultánea) de contratos y títulos financieros, un banco bajo el fenómeno de la intermediación financiera era una institución cuyas operaciones habituales consistían en recibir depósitos y conceder préstamos al público.

La existencia de bancos como entidades especializadas en la intermediación financiera tenía dos objetivos fundamentales:

- Explotar las economías de escala
- Mitigar los riesgos de la asimetría de la información

2.3.1.1 Explotar las economías de escala y alcance

Si se percibe la actividad bancaria como la transformación de títulos financieros, es decir, depósitos de vencimiento conveniente en préstamos no negociables, puede interpretarse que proveen servicios de transformación de liquidez, vencimiento y riesgos. Si la tecnología con que éstos se producen presenta economías de escala determinadas por costos de transacción, estará justificada la existencia de una institución dedicada a tales efectos.

A pesar de lo anterior, éste objetivo tendía a desaparecer debido a los avances en las tecnologías de telecomunicaciones, procesamiento de datos e informática, así como el desarrollo de sofisticados instrumentos financieros que tendía a reducir los costos de transacción, lo que determina la extinción de los intermediarios financieros.⁷

⁶ Madura, J., (1998). Financial markets and institutions. Cincinnati: South Western Publishing.

⁷ Ponce Moreno, J., (2001). Estrategia, estructura y rentabilidad de la banca uruguaya 1992-1999.

2.3.1.2 Mitigar los riesgos de la asimetría de la información

La existencia de bancos como entidades especializadas en la intermediación financiera podía interpretarse como una respuesta institucional del mercado al problema de la información imperfecta sobre la naturaleza y actividades de los demandantes de crédito. La banca o intermediación financiera existía porque los mercados financieros, por naturaleza, no funcionaban de manera perfecta.

Las operaciones del mercado financiero se caracterizaban por realizarse en condiciones de información asimétrica, es decir, los prestamistas y los prestatarios poseían diferente información del agente con el que llevaban a cabo la transacción financiera.

En una situación de asimetría de información, los prestamistas podían enfrentar dos problemas. En primer lugar, al no conocer los riesgos crediticios al momento de otorgar un crédito podían realizar una selección adversa con base a las señales que mandaba el mercado financiero, por ejemplo, diversas tasas de interés.

En segundo lugar, a consecuencia de los costos positivos relacionados con el cumplimiento de los contratos de crédito el prestamista quedaba expuesto a un riesgo moral.

Los intermediarios financieros se especializaban en reducir los riesgos y los costos con la finalidad de minimizar la selección adversa. Para ello se concentraban en evaluar la calidad crediticia de las unidades económicas disminuyendo el riesgo moral a través de la supervisión de los prestatarios y haciendo efectivos los contratos.⁸

2.3.2 Principales funciones de las instituciones de intermediación financiera

Las instituciones financieras generalmente difieren entre países y a lo largo del tiempo, sin embargo, las funciones básicas que desempeñan son comunes y se pueden resumir de la siguiente manera:

- Facilita el acceso al sistema de pago, favoreciendo a su vez el desarrollo del comercio.
- Proveen vías para la transferencia de recursos económicos ya sea a través del tiempo, de países o de agentes superavitarios a deficitarios.
- Transforman activos tanto en su denominación como en su calidad y vencimiento. Los sistemas financieros suministran mecanismos para captar recursos de pequeños inversores, facilitando de ésta manera, la diversificación de los mismos e invertirlos en grandes préstamos en general indivisibles.

⁸ Garay, J., (1997). Estructura industrial e internacionalización 1967-1996.

- Asociado a los problemas de información asimétrica, los intermediarios financieros pueden invertir en tecnologías de información y supervisión que tengan como efecto mitigar los riesgos de selección adversa y moral.

2.3.2.1 Particularidad de la función de la banca pública respecto a la privada

Se pueden diferenciar los objetivos de la banca pública del resto de los bancos del mercado debido a que estos tienen dentro de su finalidad intereses sociales y económicos.

La banca pública, como banca estatal, contribuye al desarrollo económico y social del país, tiene un compromiso social promoviendo la inclusión financiera, la inversión, la producción y las exportaciones del país. Además, se caracteriza por poseer una sólida imagen de marca que ha construido a través de su larga trayectoria, lo que ha generado un amplio conocimiento de la misma por parte del mercado, alta estima y diferenciación. El hecho de ser un banco estatal es percibido por los clientes como un factor de solidez, estabilidad y permanencia.

2.4 Productos y servicios brindados

Las instituciones bancarias se distinguen por su especialización. Según un estudio realizado por Canals (1996)⁹, se pueden definir tres categorías genéricas que son:

- Diferentes tipos de productos
- Los clientes que se atienden
- El ámbito geográfico

Por lo tanto, un banco se orientará hacia la banca universal o la banca especializada en función de: tipos de productos de acuerdo a la amplitud del rango de éstos, clientes, donde los consumidores serán divididos en segmentos; y ámbito geográfico, en función de este último el banco definirá su carácter nacional, regional o internacional independientemente de las características globales del sector financiero.

Los bancos universales ofrecen una completa gama de productos a un conjunto amplio de clientes, de esta manera ofrecen servicios tanto financieros como no financieros. Las actividades financieras son las relacionadas básicamente a la captación y colocación de recursos. Las actividades no financieras son básicamente las relacionadas a la prestación de servicios tales como: administración de cuentas, comisiones, corretajes, el cobro de impuestos, pago a proveedores, alquiler de cajas de seguridad, entre otras.

Los bancos especializados concentran su actividad en determinados productos para ciertos clientes. Se atienden a clientes con características particulares, por lo que es posible la segmentación del mercado en base a productos.

Otra posible clasificación es dividir la cartera de productos financieros de una institución en función de las características o destinos de los mismos¹⁰:

- Productos de ahorro o depósito

Los depósitos siempre constituyeron los insumos principales de los bancos para otorgar créditos. Este producto puede denominarse como actividad de captación, la cual se diferencia de la colocación. Entendiéndose por la primera como su nombre lo indica, captar dinero de los agentes para poder realizar la segunda actividad de colocación. Esta última consiste en colocar dinero en la economía, es decir, al captar los recursos las instituciones otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que lo soliciten.

⁹ Canals, J., (1996). Bancos universales y diversificación empresarial.

¹⁰ González, A., Parrella, E., Pérez, M. (2001). Estructura, conducta y performance del sector bancario privado. Trabajo de investigación monográfico Facultad de ciencias económicas y Administración.

Dentro de este grupo se encuentran: cuenta corriente, caja de ahorro y cuenta de depósito a plazo fijo.

La cuenta corriente es un contrato mediante el cual un cliente deposita una determinada cantidad de dinero que puede ser utilizada en cualquier momento a voluntad y requerimiento del titular de la cuenta mediante la liberación de cheques. Es una forma de captación, constituye un servicio que ofrece el banco y al cual se acogen los clientes debido a la confianza, comodidad, seguridad y control que se le da a los fondos que ponen bajo la custodia de la institución.

La caja de ahorro tiene como modalidad la captación de fondos; los mismos se mantienen en poder y a disposición de la institución bancaria por períodos más largos que las cuentas corrientes. El cliente busca la custodia de su dinero, con el compromiso por parte del banco de mantenerlo a libre disposición del depositante.

Sobregiro en cuenta corriente: es un servicio previamente pactado, vinculado a los productos mencionados anteriormente (caja de ahorros, cuenta corriente), se define como la cantidad de dinero que un depositante debe a la entidad como consecuencia de cheques que ha expedido en exceso o retiro de fondos en su cuenta.

Los depósitos a plazo fijo se formalizan entre el cliente y el banco por medio de un documento o certificado; se pactan por un monto y plazo determinado. Se establece un plazo de vencimiento por el cual los fondos permanecerán sin poder retirarse y por los cuales se generará un interés previamente pactado.

- Productos de crédito y préstamo

Dentro de las colocaciones se encuentran los créditos. Se trata de otra actividad típicamente financiera, la transformación de los recursos disponibles de una institución en inversión mediante los servicios de crédito y préstamo. Sus formas y modalidades son muy variadas, en plazo, moneda, tasas de interés fijas o variables (creciente o decreciente), así como las condiciones para la obtención de su otorgamiento.

Los préstamos o créditos generales, otorgados según su naturaleza jurídica, a familias (consumo) y a empresas, sin destino determinado de los fondos. Los préstamos de carácter personal tienen un límite lógico para la cantidad de dinero que se quiere prestar debido a que el vínculo entre la entidad bancaria y la persona es meramente personal, pudiéndose solicitar en algunos casos garantías que pueden llegar a ser parte del patrimonio con que cuenta el prestatario.

Préstamos con fines específicos: para compra de vehículos, créditos hipotecarios e inmobiliarios, créditos para la construcción, entre otros. Este tipo de préstamo se realiza a través de un contrato donde se estipula que el prestatario debe pagar el total de la deuda en el plazo establecido. A diferencia de los préstamos bancarios personales y en función de la capacidad de pago del cliente y el riesgo asociado, el banco puede exigir

la constitución de una garantía real y concreta por parte del prestatario, que será reclamada por la institución bancaria en caso de no cancelarse la totalidad de la deuda.

Dentro de los productos de colocación de fondos se incluyen otros servicios tales como: carta de crédito a la importación, financiación de importaciones, pre-financiación de exportaciones, financiación de proyectos de inversión y descuento de documentos. A modo de ejemplo los descuentos de documentos permiten al cliente convertir en efectivo sus documentos evitando la espera al vencimiento, permitiendo al usuario obtener liquidez.

- Productos de intermediación

Partiendo del fenómeno de la desintermediación (concepto que se desarrollará más adelante), las instituciones financieras ofrecen este tipo de productos a través de su red de comercialización. Estos productos no son propiedad de la institución financiera sino de otras entidades. En ocasiones, sobre el producto base que desintermedian diseñan productos con otras características (plazo, nombre, etc.). La captación de recursos mediante este tipo de productos no significa pasivo bancario tradicional, lo cual supone que no son recursos transformables en inversión. Se destacan bonos, obligaciones y letras de tesorería del Estado, obligaciones negociables, activos financieros de empresas privadas, acciones y obligaciones convertibles.

- Productos parabancarios

Se trata de productos que se escapan de la operativa bancaria tradicional (captar y prestar recursos) que en muchas ocasiones están estructurados entorno a sociedades diferentes de las entidades de depósito, por normativa legal o necesidad operativa.

Este tipo de productos se distribuye en algunos casos por las entidades financieras a través de su red de oficinas, pero son sociedades interpuestas que casi siempre son sociedades filiales de la entidad, por ejemplo: compañías de seguros, Afaps, fondos de inversión. Los productos básicamente son: leasing, factoring, seguros y fondo de inversión.

- Servicios financieros

Incluimos dentro de servicios financieros a todos los servicios que las instituciones financieras proporcionan a sus clientes diferenciados de la actividad tradicional de tomar y prestar dinero.

Agrupamos a estos servicios de acuerdo a su finalidad:

- De carácter general: cheques y giros, transferencias, pago de sueldos, cambios de moneda, cajas de seguridad, tarjetas de débito y crédito, emisión de recibos por cuenta de los clientes y pagos a proveedores.

- De asesoría: administración y gestión de carteras, administración de tesorería, asesoría de mercado de valores, emisiones de valores.
- Fiduciarios: custodia y depósito de acciones y obligaciones, depósito de fondo de inversión y de pensiones, pago de dividendos.
- De Banca electrónica: home banking, banca telefónica, terminales de autoservicios en puntos de ventas.
- Otros servicios: productos de cobertura de tipo de interés (derivados, swaps, opciones y futuros), sobre tipo de cambio, asesoría de inversiones, entre otros.

Teniendo en cuenta que en la década de los noventa ha resaltado la modalidad de banca universal y considerando los diferentes grupos de productos mencionados, podemos focalizarnos en la clasificación que utiliza Canals (1996)¹¹ la cual identifica dos tipos de bancos: comerciales y de inversión.

Los bancos de inversión se especializan en grandes empresas, ofreciendo los productos definidos en el grupo de intermediación y parabancarios y dentro de servicios financieros los agrupados en asesoría, fiduciarios y otros servicios.

Los bancos comerciales se centran en ofrecer productos tradicionales, estos son los detallados en los grupos: ahorro o de depósitos y productos de créditos y préstamos, así como los servicios detallados como generales y home banking, preferentemente a empresas y familias. Estos bancos han estado en la búsqueda permanente de productos nuevos para que sus clientes no tengan que buscar la satisfacción de sus necesidades fuera de la institución.

Amarante (1999)¹², realizó un trabajo en el cual intentó determinar los grupos estratégicos que operaban en el mercado financiero uruguayo. A los efectos de determinar la distinción en el análisis consideró distintas dimensiones, entre ellas a los productos y servicios ofrecidos.

Dentro de esta dimensión tomó en cuenta la diversificación de la empresa y su grado de innovación del producto. Al considerar la diversificación analizó la amplitud de la línea de servicios ofrecidos por los bancos; y con la innovación de productos financieros buscó captar en qué medida la institución había introducido productos o servicios

¹¹ Canals, J., (1996). Bancos universales y diversificación empresarial.

¹² Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa. Montevideo, Uruguay.

nuevos, ajenos a los que se consideraban dentro de la banca tradicional (del tipo commercial papers, swaps, securities, etc.).

Considerando el trabajo de Amarante y tomando en cuenta los productos y servicios definidos anteriormente, distinguimos diferentes grupos de bancos atendiendo a la diversificación y grado de innovación de los productos y servicios ofrecidos en dicha época.

- Grupo 1

Se compone de los bancos que ofrecían productos tradicionales, es decir depósitos a plazo fijo, en cuenta corriente y en caja de ahorros, créditos al consumo a las familias, así como a pequeñas y medianas empresas. Su gama de productos no estaba muy desarrollada y la innovación de productos era escasa o nula tanto en productos como en sus procesos. Por ejemplo dentro de este grupo encontramos a los bancos: De Crédito, Caja Obrera, Pan de Azúcar, Montevideo, entre otros.

- Grupo 2

Este grupo incluye los bancos que ofrecían productos tradicionales y una gama de productos no muy desarrollada, pero que a diferencia del grupo anterior presentaban un proceso de innovación en productos que se desarrollaba muy lentamente. A modo de ejemplo en este grupo encontramos a los bancos: B.R.O.U., Comercial, A.C.A.C., entre otros.

Si bien el B.R.O.U. ofrecía productos tradicionales, tenía un plan para el futuro lanzamiento de una cartera de inversión. El objetivo era captar los capitales de los organismos públicos y de las medianas empresas, invirtiendo los fondos en instrumentos nacionales y extranjeros muy seguros, de acuerdo con el perfil de bajo riesgo del banco.

El Comercial por su parte ha innovado en nuevos productos, especialmente en el crédito al consumo, se destacaban los préstamos inmobiliarios, las tarjetas “*Agrotarjetas*” y “*Naftacard*”, así también como la emisión de obligaciones para financiar las operaciones a mediano y largo plazo.

Asimismo el Banco A.C.A.C. posee una cartera de productos en continuo movimiento, los mismos están dirigidos especialmente al sector consumo. Tenían una política segmentada más comportamental particularmente dirigida a estudiantes, profesionales y tercera edad a los cuales se les ofrecía una gama de productos de acuerdo a las características de cada grupo.

- Grupo 3

Se encuentran los bancos que ofrecían una amplia gama de productos y que habían desarrollado productos innovadores, además de brindar los productos y servicios tradicionales. A modo de ejemplo dentro de este grupo encontramos a los bancos: Boston, ABN-AMRO, Santander, Citibank, entre otros.

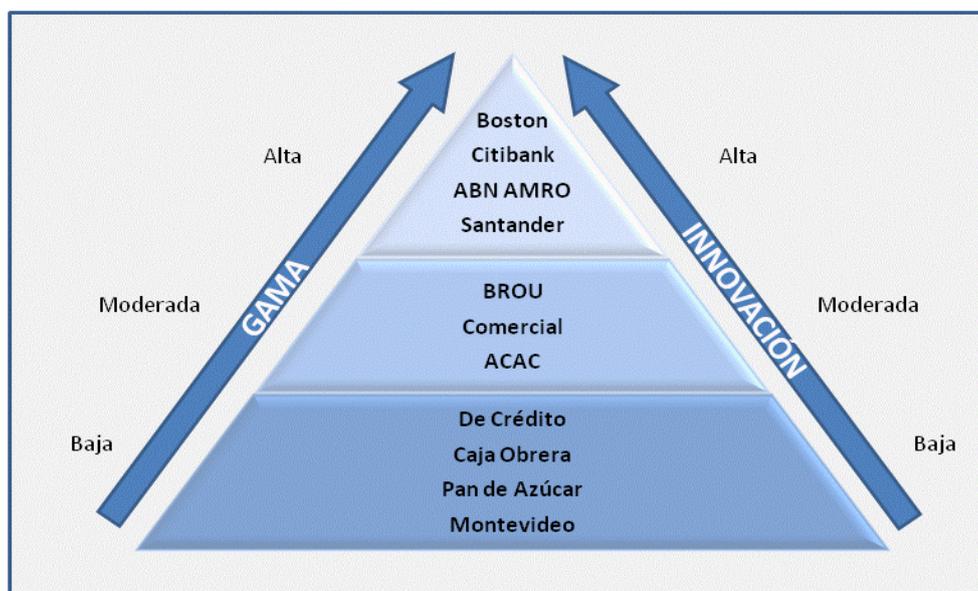
El Boston había desarrollado el “*Boston Family*”, que consistía en la venta al cliente de un paquete de servicios, que incluía varios productos tradicionales, entre ellos caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito, pago de facturas, etc. Además realizaban depósitos en bancos del exterior. El ABN-AMRO por su parte ofrecía la venta de un servicio similar al “*Boston Family*”, así como la realización de depósitos en el exterior.

La innovación del banco Santander se destacó en lanzar productos tales como los “*Commercial Papers*” y fondos de inversión. El Citibank por su parte, había introducido al mercado un servicio de concentración virtual en dólares para las grandes empresas, el cual les permitía a las mismas usar su excedente líquido en otras sedes para no recurrir al sistema financiero.

No se incluyen en este análisis por falta de información lo referente a los bancos Lloyds, B.B.V.A. y Discount Bank.

Lo expuesto anteriormente podemos visualizarlo en un esquema según el grado de innovación y desarrollo de su gama de productos:

Ilustración 2.2 - Innovación y desarrollo de productos



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa.

2.5 Evolución del volumen de negocios y grado de concentración del sistema bancario.

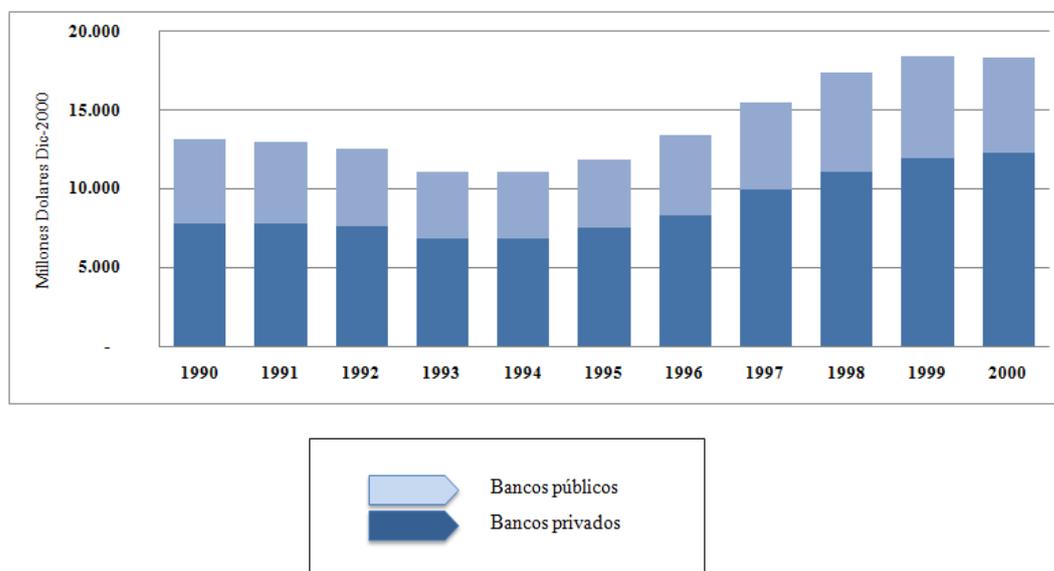
2.5.1 Medición del volumen de negocios del mercado bancario

Para medir la evolución en el tiempo respecto al volumen operativo en el mercado de las instituciones financieras definimos como indicador el volumen de negocios, que consiste en totalizar la suma de los créditos vigentes netos del sector no financiero y las obligaciones del sector no financiero.

En la siguiente gráfica se observa la evolución del periodo anualizado 1990 a 2000 del volumen de negocios del total de los bancos privados y del B.R.O.U. como representante de la banca pública del sistema bancario.

Se elaboró en base a los valores del volumen de negocios de los bancos tomados para el análisis, donde se utilizó la información publicada por el B.C.U. en moneda nacional. A efectos comparativos se ajustó la información de años anteriores en función de la evolución del índice de precios al consumo de cada año respecto al año 2000, de modo que las cifras queden expresadas en pesos constantes del año base y luego, se convirtió por el tipo de cambio de cierre de 2000 en cifras de millones de dólares a la fecha descrita (ver datos en Anexo 2).

Gráfico 2.1 - Evolución del Volumen de Negocios



Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Podemos observar en la gráfica la evolución del volumen de negocios de la década en análisis, donde se confirma un estancamiento de crecimiento en el año 2000 respecto al crecimiento de los años inmediatos anteriores. Así también se observa una fuerte caída

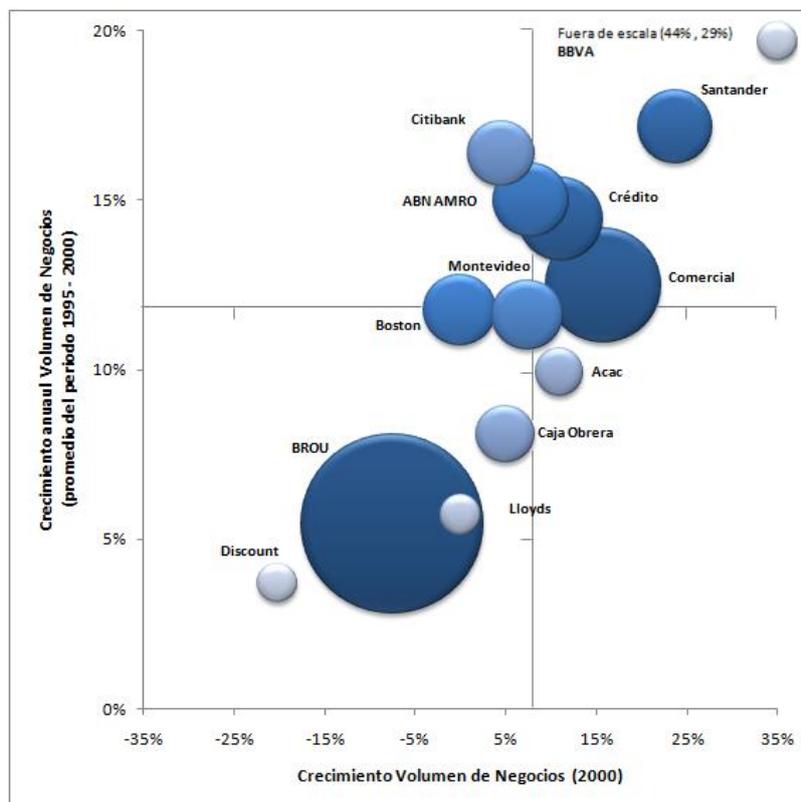
del volumen de negocios en el periodo 1993 - 1994 y luego de este periodo un crecimiento en los años siguientes.

2.5.2 Concentración del mercado bancario

La concentración del mercado hace referencia al grado en que la actividad se encuentra concentrada en un número reducido de grandes empresas en un determinado mercado. Es uno de los factores predominantes por el cual ciertos elementos de la estructura del mercado influyen en la conducta y desempeño de las empresas, incidiendo directamente en su resultado operativo. Un mercado está tanto más concentrado cuanto menor es el número de empresas que participan o cuanto más desigual es la distribución de las cuotas de mercado, considerando constantes otros factores.

Para una mejor comprensión de la situación en el mercado bancario respecto a la evolución del volumen de negocios, nos parece fundamental realizar un análisis por institución midiendo la concentración del mercado bancario en el Uruguay, tomando como variable el porcentaje de crecimiento del volumen de negocios de cada una de las instituciones en el año 2000 (eje horizontal) y el crecimiento quinquenal 1995 - 2000 (eje vertical). A continuación se muestra gráficamente lo expuesto (ver datos en Anexo 3).

Gráfico 2.2 - Evolución de volumen de negocios por institución



Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.
Nota: Los ejes cortan en el promedio de crecimiento de las instituciones. El tamaño de las burbujas está en relación al Volumen de Negocios al 31/12/2000.

Fidelización de clientes en las Instituciones Financieras en Uruguay

En el eje vertical del gráfico se representa el crecimiento anual promedio del volumen de negocios del periodo 1995 - 2000 y el eje horizontal representa el crecimiento del año 2000. Las líneas que cortan los respectivos ejes representan el promedio de crecimiento de cada una de las variables. De esta manera se observa que el promedio para la variable crecimiento de volumen de negocios es de un 8% en el año 2000 y el promedio del crecimiento anual del volumen de negocios del periodo 1995 - 2000 es de un 12%. El tamaño de las burbujas está gráficamente presentado en relación al volumen de negocios del 31 de diciembre de 2000 para cada institución.

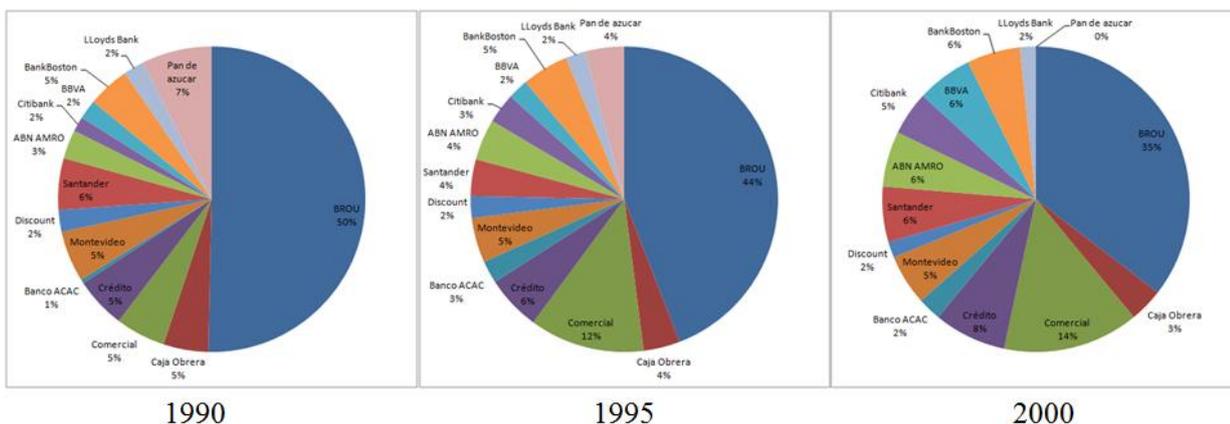
Si analizamos el gráfico, podemos observar que sólo seis instituciones (ABN AMRO, Banco A.C.A.C., B.B.V.A., Comercial, Crédito, Santander) crecieron por encima de la tasa promedio de crecimiento del año 2000. Pero si nos focalizamos en el crecimiento anual promedio del periodo 1995 a 2000, son siete las instituciones (ABN AMRO, BankBoston, Citibank, Crédito, Montevideo, Santander, B.B.V.A.) que crecieron por encima de la tasa promedio del periodo analizado.

El banco Santander es el que se destaca por ser el de mayor crecimiento en volumen de negocios tanto en el año 2000 (24%) como en el periodo analizado (17%).

El B.R.O.U. es quien tiene el mayor volumen de negocios medido monetariamente, a pesar de su disminución en porcentaje en el año 2000 respecto al año 1999 (-8%) y de su bajo crecimiento en el periodo analizado (5%).

Si observamos solo la banca privada, el Banco Comercial es quien tiene el mayor volumen de negocios en términos monetarios, con un crecimiento favorable en el año (16%) y en el periodo analizado (12%).

Gráfico 2.3 - Porcentaje de participación de las instituciones bancarias



Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el periodo analizado.

Si tomamos los datos utilizados para obtener la evolución del volumen de negocios del sistema bancario en la década de los noventa y utilizando la muestra de bancos seleccionada, se observa en el gráfico el grado de participación de cada banco de forma estática en los años 1990, 1995 y 2000 (ver datos en Anexo 4).

Analizando el primer gráfico podemos confirmar que en el año 1990 el mercado bancario se encuentra altamente concentrado en la banca pública (B.R.O.U.), donde se destaca su gran participación. El otro 50% del mercado se encontraba concentrado en trece bancos privados., donde ninguno de ellos individualmente superaba el 5% de participación.

En el año 1995 se observa una pequeña caída de participación en el mercado de la banca pública, ganando terreno los bancos privados que concentraban en total el 46% del mercado. El 28% del mercado se concentraba sólo en cuatro instituciones privadas que crecieron ampliamente en el último quinquenio.

Finalmente, en el gráfico del año 2000 podemos observar la continua pérdida de participación de la banca pública en el mercado, cayendo al 35%. La banca privada vuelve a desplazar a la banca pública quedándose con el 65% restante del mercado, pero con mayor concentración a nivel de instituciones, dado que se reduce a doce el número de bancos en cuestión, mostrando un aumento sostenido del crecimiento de la banca privada donde las seis instituciones de mayor participación concentran el 45% del mercado.

Con respecto a la banca pública, su involución en el periodo responde principalmente a su ineficiencia respecto a la banca privada, perdiendo participación en el mercado, que aún siendo líderes en precios no satisfacen las demandas de los clientes que consideran también otros factores de selección.

2.5.3 Descentralización geográfica

Las instituciones financieras se posicionan geográficamente para explotar ciertos nichos de mercado. La localización se vuelve fundamental a los efectos de lograr los objetivos planteados.

La red física de los bancos privados uruguayos responde a la estructura clásica territorial, que es la de las entidades financieras dedicadas a la banca universal, sin especialización. Se trata de una división geográfica, donde las oficinas venden todos los productos a todos los segmentos del mercado de su zona de influencia y generalmente sin ninguna especialización en productos o servicios.

Cuadro 2.2 - Datos por departamento

Departamentos	Nro. de sucursales	Población	Habitantes por sucursal	Colocaciones (miles USD) 31/12/00	Depósitos (miles USD) 31/12/00
Montevideo	187	1.342.304	7.178	4.882.356	7.588.947
Maldonado	30	127.277	4.243	80.630	619.695
Canelones	27	441.939	16.368	96.965	181.420
Colonia	17	119.851	7.050	80.951	501.943
Salto	12	117.278	9.773	90.374	224.938
Paysandú	9	111.347	12.372	70.895	141.029
Soriano	9	81.618	9.069	91.496	45.237
Tacuarembó	7	85.081	12.154	55.689	39.507
Rivera	6	98.338	16.390	38.532	93.039
Río Negro	6	51.522	8.587	35.427	34.645
San José	6	96.655	16.109	27.601	41.304
Durazno	5	55.725	11.145	48.680	27.346
Florida	5	66.338	13.268	37.680	33.262
Lavalleja	5	60.743	12.149	22.711	33.369
Artigas	5	75.022	15.004	41.405	39.030
Cerro Largo	4	82.708	20.677	27.688	26.729
Rocha	4	69.970	17.493	36.360	26.611
Flores	3	25.010	8.337	22.224	17.933
Treinta y Tres	2	49.372	24.686	14.362	15.890
Totales	349	3.158.098	-	5.802.026	9.731.874

Fuente: Boletín estadístico del B.C.U., 2000 e Instituto Nacional de Estadística.

Según la red física proporcionada por el B.C.U., al 31 de diciembre de 2000, el número de sucursales de empresas de intermediación financiera privadas en el país era de trescientos cuarenta y nueve¹³, estando 54% de las mismas ubicadas en Montevideo, donde reside el 42% de la población nacional¹⁴. En número de sucursales por importancia, le siguen los departamentos de Maldonado con treinta sucursales y Canelones con veintisiete, contando el primero con el 4% de la población total y el segundo con un 14%. En los cinco departamentos de mayor población se concentra el 78% de las sucursales instaladas en el país.

Los siete primeros departamentos que se observan en el cuadro cuentan con el mayor número de sucursales bancarias privadas 83% y concentran aproximadamente el 75% de la población total. Esta alta concentración de sucursales se justifica por el alto volumen de negocios que manejan, ya que poseen el 93% del total de colocaciones al 31 de diciembre de 2000 y el 96% de los depósitos de la misma fecha.

Es de destacar que en los departamentos de Colonia, Maldonado, Salto, Paysandú (junto con Montevideo) los depósitos de los residentes representan una parte significativa de

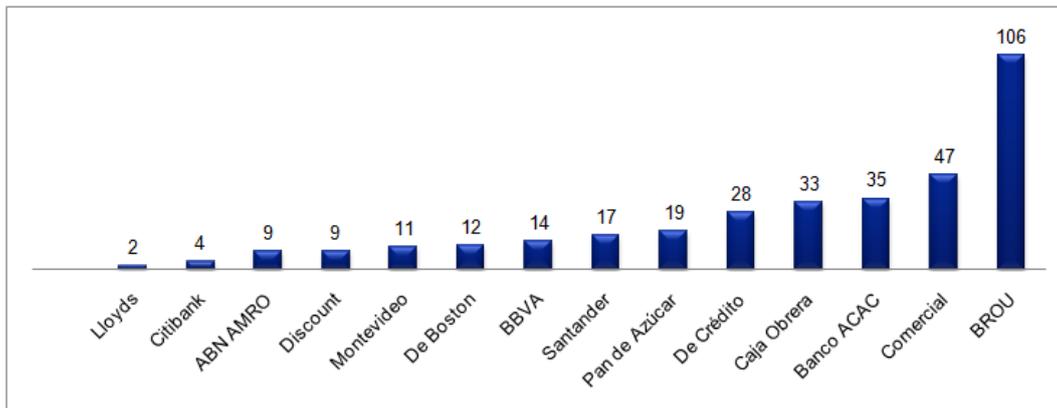
¹³ Boletín informativo B.C.U. 2000. www.bcu.gub.uy/autoriza/sieras/boletín/boletines.htm

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística. www.ine.gub.uy

los depósitos totales. Así en Colonia son el 84% del total, en Maldonado el 70%, Salto 50%, y en Paysandú el 38%.

La siguiente gráfica muestra en forma creciente la cantidad de sucursales por institución de la muestra tomada para la época en el país (ver datos en Anexo 5).

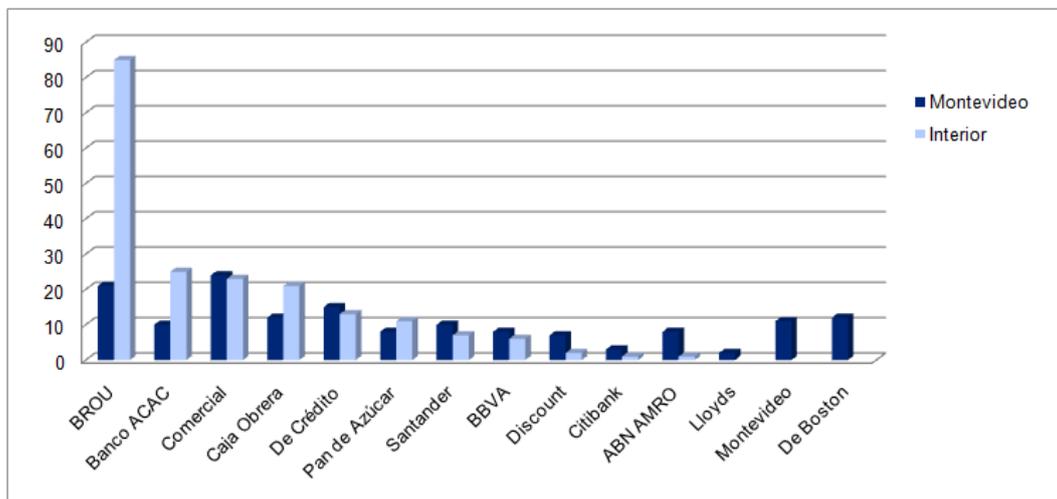
Gráfico 2.4 – Número de sucursales por institución financiera



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa y monografía de Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

En la siguiente gráfica se muestra la cantidad de sucursales por institución de la muestra, desagregando su red de comercialización en Montevideo e interior.

Gráfico 2.5 - Número de sucursales por ubicación geográfica



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa y monografía de Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

Surge del análisis del gráfico la poca participación de los bancos en el interior del país con respecto a Montevideo, confirmando lo expuesto anteriormente para el total de bancos. De nuestra muestra se observa que existían al año 2000 tres bancos (Lloyds, Montevideo y Boston) que no tenían participación en el interior, lo que deja en manifiesto su falta de interés en el sector de negocios rurales. Asimétricamente, se

encontraban los bancos B.R.O.U., Comercial y Caja obrera, que poseían más sucursales en el interior del país que en la capital, atendiendo a este sector productivo tan importante para el país.

2.6 La tecnología vinculada a los procesos y procedimientos utilizados

La introducción de la tecnología en la banca se ha producido siguiendo una evolución en el tiempo que ha venido condicionada por el proceso de innovación financiera y se puede dividir en cuatro etapas diferentes¹⁵.

Una primera etapa, durante los años sesenta, cuyos objetivos eran la reducción de los costos, la mejora de la productividad y una mayor seguridad, donde existían restricciones importantes derivadas de las propias limitaciones informáticas y de la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades.

Una segunda etapa, durante los años setenta, donde se introduce en el negocio bancario el teleproceso, definiéndolo como el procesamiento de datos provenientes de terminales en una unidad central. Este concepto aparece a finales de la década y se deriva de telecomunicación en proceso de datos.

Con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y conseguir una mayor rapidez en la gestión de los procesos de la entidad, si bien también presentaba limitaciones en cuanto al sistema de telecomunicaciones que se precisa y a la homologación necesaria.

A fines de los años ochenta con el propósito de conseguir una mayor autonomía, nuevos puntos de venta, introducir la ofimática y los sistemas de información para la dirección, se introduce el sistema de banca electrónica en el sector bancario. En esta etapa también surgen obstáculos derivados de los servicios telemáticos por las incompatibilidades de los equipos y la falta de gran inversión en tecnología a fin.

Originariamente, la ofimática surge como una necesidad para mecanizar las tareas más costosas y repetitivas que se desarrollaban en las oficinas y de este modo aparecieron herramientas como ser las primeras calculadoras o máquinas de escribir. Este concepto ha evolucionado y lo que antes eran máquinas de escribir o calculadoras, se ha transformado con el paso del tiempo en ordenadores de oficina.

Finalmente, y durante los años noventa, comienza a introducirse el sistema de banca online o virtual, a través del cual se persigue la descentralización de muchas funciones, la reducción de puntos de venta y la comunicación y distribución a través de la red. Se detectan nuevamente problemas relacionados con la cualificación del personal y dificultades en materia de seguridad.

Las nuevas tecnologías de la información han sido el catalizador fundamental de una serie de innovaciones en las prestaciones ofrecidas por las entidades. El avance en los equipos de tratamiento y almacenamiento de la información unido al desarrollo de las

¹⁵ Fanjul Suárez, J.L., Vanuciel Bustos, L., (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. de dirección y economía de la empresa, Vol. 15, Nro.1.Universidad de León.

telecomunicaciones, son básicos para entender la creación y difusión de los sistemas de transferencia electrónica de fondos.

Se ha abierto así un camino a una generación de servicios cuya infraestructura técnica es bastante compleja, comparada con la utilizada en la actividad bancaria tradicional, que nos permite, no sólo incrementar la capacidad y rapidez en la transmisión de datos, sino que también ofrece la posibilidad de operar en un contexto mundial, a todas las horas del día. Esto implica modificaciones en la forma de entender la captación de depósitos y gestión del pasivo, la concesión de créditos, el papel de las sucursales o agencias y su equipamiento, la estructura organizativa y la capacitación del personal.

Los bancos han hecho tradicionalmente gran uso de la tecnología de la información, la cual permitiría la reducción de los costos operativos y más importante aún, permite el cambio de las formas de operar ofreciendo nuevos negocios y diferentes maneras de dirigir las operaciones tradicionales.

Las nuevas tecnologías de información son uno de los principales elementos que están redefiniendo las características convencionales de las entidades bancarias, desde la extensión de la actividad tradicional hacia campos más alejados de la naturaleza de su negocio.

2.6.1 Algunas razones de los bancos para utilizar tecnologías

- Oportunidad para el crecimiento en el mercado

Representa una oportunidad decisiva para el crecimiento, debe necesariamente acompañarse con una estrategia que tenga como objetivo mantener y mejorar la seguridad de las transacciones. Si se tiene en cuenta la competencia fuerte que existe en el mercado, cualquier diferenciación de la oferta es vista como un elemento importante para captar clientes.

A mediano plazo la perspectiva de penetración crece, debido fundamentalmente a un cambio generacional de los clientes. Las nuevas generaciones están más acostumbradas y sin desconfianza toman como herramienta fundamental en sus servicios el uso de la tecnología.

- Reducción de costos

La reducción de los costos operativos es notoria cuando la entidad logra que una cartera de clientes utilice la tecnología como por ejemplo Internet como habitual, repercutiendo en la reducción de gastos de oficina así como los de atención al cliente.

- Mejora del servicio y calidad

La cantidad y calidad de los servicios ofrecidos aumentan, sin perder de vista que dependerán de la estrategia seguida por el banco. Diversos aspectos pueden ser

valorados por el cliente como la rapidez de acceso y la mayor información, entre otros. La estrategia debe estar dirigida a lograr un adecuado y viable servicio a través del uso de la tecnología. Los recursos invertidos en lograr la eficiencia de la prestación del servicio será un atributo fundamental para el cliente.

2.6.2 Algunas razones de los clientes para utilizar tecnologías

- Comodidad para el usuario

La utilización de tecnologías evita desplazamientos para hacer uso de las operaciones tanto habituales como el acceso a nuevas operaciones. Desaparecen los tiempos de espera y facilita el acceso de horario sin restricciones. La eficiencia en las transacciones habilita a los clientes a ahorrar tiempo sin tener especiales conocimientos en informática.

- Agilidad y facilidad de utilización

La facilidad de acceso posibilitan la realización de operaciones, así como los sitios web diseñados con interfaces interactivas ayudan al usuario a agilizar las transacciones y consultas, de manera de acceder de forma rápida y sencilla.

- Contacto directo e inmediato

El cliente tiene acceso las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año, desde cualquier lugar, interactuando directamente con su cuenta sin la necesidad de un intermediario.

- Seguridad en cuanto a la limitación del manejo de efectivo

Se evita el manejo físico de efectivo con lo cual permite al usuario disponer del dinero en forma segura y de acuerdo a su necesidad.

2.7 Enfoque tradicional hacia los clientes

2.7.1 Composición y distribución por segmento de cliente

La segmentación consiste en el agrupamiento de los clientes de acuerdo a determinados factores compartidos por estos. Su finalidad consiste en poder brindarle un tratamiento específico a cada grupo y crear carteras de productos y servicios particulares para cada segmento.

El proceso de segmentación debe conducir a la elección de segmentos que le permita a la empresa cubrir el mercado o parte del mismo de una forma eficaz. Es decir, buscar un posicionamiento en que los segmentos cuyas características le permitan desarrollar estrategias que den lugar a la obtención de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Para describir la composición de la segmentación a la que se dirigían los bancos de plaza en la época y el grado de focalización que mantenían con los diferentes agentes del mercado que actuaban como clientes del sistema financiero según la muestra seleccionada de estudio, realizamos una clasificación basándonos en el grado de desarrollo de los criterios utilizados para segmentar el mercado. Clasificando en: segmentación no desarrollada, poco desarrollada y desarrollada.

Definimos segmentación desarrollada cuando se utilizan criterios claramente definidos para determinar las carteras de clientes objetivo más apropiadas en base a una estrategia planteada para cada segmento. A modo de ejemplo dentro de este grupo se incluyen los bancos Comercial, Santander y A.C.A.C..

El Banco Comercial realizaba una segmentación clasificando por áreas de negocio, en banca corporativa y banca consumo, también por cada uno de los estratos de los distintos perfiles de clientes. Así mismo, realizaban segmentación geográfica, razón por la cual brindaban algunos productos en el interior y no en Montevideo, por ejemplo los prestamos específicos al sector rural¹⁶.

En lo que respecta al Banco Santander, se dirigía principalmente a las empresas, para la segmentación de este tipo de clientes utilizaban como primer criterio el nivel de venta, así dentro del segmento empresas se clasificaban por grandes, pequeñas, medianas y multinacionales. Y luego para cada categoría utilizaban un segundo criterio basado en la relación costo-beneficio para poder focalizarse en los segmentos que le brindaban mayor rentabilidad.

En el caso de las personas se segmentaban primero por el nivel de ingresos y luego por el parámetro consumo socio-económico.

¹⁶ Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

El Banco A.C.A.C., se destacaba por ser un banco cuya imagen estaba muy vinculada a las cooperativas (trabajó muchos años en plaza como cooperativa) lo que lo hacía estar más asociado al sector consumo.

Respecto a la segmentación de clientes, utilizaba los criterios geográfico, económico y comportamental. El comportamental se subdividía a su vez en tomadores, utilizadores y equilibrados.

Los tomadores eran aquellos clientes que tomaban productos puntuales, por ejemplo, crédito telefónico o tarjeta de crédito porque les convenía la tasa o la operación pero no eran clientes fieles, se los segmentaba para retenerlos. Los utilizadores eran los que mantenían una relación estable con la institución y los equilibrados eran aquellos que no dejaban margen de ganancia, en volumen de negocios terminaban compensando, o sea, lo que tomaban y lo que se llevaban terminaba siendo casi igual.

Clasificamos a los bancos dentro del grupo segmentación poco desarrollada cuando si bien tienen definido determinados sectores de clientes en el mercado, no se realiza un proceso de segmentación estructurado.

Dentro de este grupo se incluyen a modo de ejemplo los bancos: B.R.O.U., Boston, Caja Obrera, Crédito, Montevideo y Pan de Azúcar.

Dado su característica de banco estatal, el B.R.O.U. tenía una clara inclinación hacia el sector productivo, y en especial hacia las agroindustrias exportadoras de gran tamaño, cuyas necesidades no eran atendidas por otros bancos del sistema. Sus clientes objetivos eran las familias de menores ingresos, ya que los montos mínimos requeridos para efectuar depósitos eran bajos en relación con el resto de las instituciones bancarias.

En lo que respecta a la segmentación el Bankboston sólo mostraba la clasificación entre banca minorista y corporativa, dentro de la corporativa en micro empresas, medianas y grandes empresas. Dado que su localización en todo el territorio estaba acotada a una red de sucursales pequeña en Montevideo y no tenía casi presencia en el interior, consideraban irrelevante realizar una segmentación geográfica.

El Banco de Montevideo, para segmentar el mercado de clientes utilizaba un criterio exclusivamente económico y no creían necesaria la segmentación geográfica por su poca participación en el interior del país.

Los Bancos Caja Obrera, Crédito y Pan de azúcar no presentaban una segmentación claramente definida, se dirigía principalmente al sector agropecuario del país, teniendo una gran participación en los negocios rurales.

En el grupo de los bancos con segmentación no desarrollada se encuentran aquellos que no poseen un criterio establecido o fundamentado para determinar carteras de clientes o en caso de tenerlo el mismo es muy básico.

A modo de ejemplo incluimos a los bancos: ABN, Citibank, B.B.V.A., Discount y Lloyds. Los cuales no tenían una segmentación de clientes definida, la única división que realizaban era en público de consumo, empresa y corporativa, ya que se dirigían en el mercado interno a las grandes empresas y a las familias de altos ingresos.

2.7.2 Principales causas de selección de un banco por parte del cliente

Para la realización de este punto nos basaremos en el estudio llevado a cabo por Trazenko¹⁷, con la finalidad de visualizar cuál era la situación de los clientes frente a sus necesidades a fines de la década de los noventa. El mismo divide a los clientes de la banca en dos segmentos: **el de particulares y el de empresas**, dado que ambos sectores tenían motivaciones propias así como procesos de selección y decisión también diferentes a la hora de elegir el banco con el cual operar.

Considerando la encuesta realizada por Trazenko, se destacaban las siguientes razones, en grado decreciente de importancia que el sector particulares tomaba como relevantes a la hora de seleccionar determinado banco para operar.

Los factores que las instituciones bancarias debían considerar a la hora de elegir una estrategia de captación y retención de clientes del sector **particulares** con la finalidad de satisfacer las necesidades de estos, eran:

1. La ubicación geográfica

Las personas del segmento priorizaban la comodidad por la cercanía física de la institución. A su vez, las principales causas que manifestaban los particulares para romper la relación con su banco eran la lejanía y el cambio de domicilio, lo que intensificaba la importancia de la ubicación geográfica para este sector.

2. La costumbre

Factor muy relacionado con la comodidad, que ubicándose en segundo lugar en el orden de prioridades permite destacar la falta de importancia en el análisis racional de las decisiones por parte de este sector.

3. El contacto personal

Amigo o familiar que le asesore y brinde consejos, así como también tener a alguien que le facilite la interacción con la institución. Relacionado con este factor, se encontraba una de las principales razones por las cuales los particulares rompían la relación con su banco, esto es, las ineficiencias operativas, básicamente centradas en problemas generados por el personal. Las causas que influían en tal decisión eran el mal servicio, el mal trato, la falta de preparación del personal y los errores administrativos.

¹⁷ Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

4. Rentabilidad

Como última razón se encuentra la rentabilidad, lo que deja de manifiesto su escasa importancia para este segmento.

Por su parte, las principales razones en el sector **empresas** para seleccionar un banco, en grado decreciente de importancia, tomando en cuenta sus prioridades particulares, son las siguientes:

1. Atención personalizada

Era el primer factor en cuanto a la selección de la institución y a su vez, relacionado con él, se encontraban el servicio deficiente y el mal trato como principales causas de ruptura de la relación con su banco.

2. Servicios ofrecidos

En el caso de Uruguay no era un factor diferenciador relevante dado que la mayoría de los bancos poseían servicios similares, sin embargo este sector lo tenía en cuenta para seleccionar la institución con la cual operar.

3. Costumbre

Este factor junto con el de atención personalizada hace notar que lo que se debía lograr era el primer contacto y luego mantener la relación con el cliente, asesorándolo y evacuándole sus dudas.

4. Cercanía

Factor que se destacaba en el sector particulares por ser la principal causa de selección, lo que deja en claro la importancia de la red de sucursales como factor de diferenciación en la estrategia de un banco. A su vez, la lejanía era uno de los principales motivos del sector empresas para romper la relación con su proveedor.

5. La imagen

No se presentaba en el sector particulares. En el caso de Uruguay, era un aspecto que la mayoría de los bancos consideraba como diferenciador y tal vez le daban más importancia que a otros, que según surge del trabajo de referencia, tenían mayor o igual relevancia.

6. Racionalidad

La competitividad, la política y la facilidad de crédito, aquí se aprecia el factor racional que no se presentaba en el sector particulares.

Si se realiza una comparación de ambos sectores se destacaba una gran similitud en la importancia que se le daba al trato personal y al servicio prestado, ambos atributos de la atención al cliente, por lo que se puede considerar el factor primordial que los bancos debían considerar como elemento diferenciador, siendo de suma importancia la capacitación y conocimiento del personal de contacto.

Otro factor relevante era la ubicación geográfica, que aparecía como la primordial causa de elección por parte de los particulares y dentro de las principales razones de ruptura de la relación por parte del sector empresas.

Es de destacar, que en ningún momento se mencionó el factor seguridad, que es una de las principales causas de decisión, en teoría, lo que se puede interpretar como un alto nivel de confianza en el sector financiero.

En oposición a este factor, aparecía la costumbre en ambos sectores como una de las principales causas de selección de un banco, lo que deja de manifiesto la importancia para el banco de la estrategia de captación más que de retención, dado que una vez que el cliente ingresaba, si estaba conforme con el trato que se le brindaba y con la distribución de sucursales iba a preferir continuar con la institución a irse con otra que le brindara mejores oportunidades financieras y mayor seguridad.

En lo que tiene que ver con la especialización de la banca, esto es la adaptación de los servicios ofrecidos a las necesidades particulares del cliente, si bien era un factor que de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas por el trabajo de referencia, no presentaba importancia. Se debe precisar que por lo general eran las empresas de gran porte las que necesitaban productos específicos y que si bien en cantidad podían ser pocas no ocurría lo mismo con los montos manejados.

2.7.3 Métodos utilizados para la captación y retención de clientes

En la actualidad, es sabido que generar clientes fieles es casi una garantía de supervivencia y buen funcionamiento para cualquier institución.

Generalmente, los clientes fieles son los más rentables, ya que no tienen costo de adquisición, tienden a consumir más, no son reacios a probar nuevos productos y servicios de la entidad con la que ya trabajan y permiten optimizar las acciones de comunicación al conocerse de antemano sus preferencias y necesidades. Los clientes fidelizados son el mejor canal de comunicación y promoción para la entidad, mientras que los que no están satisfechos con esta, pueden ser el peor enemigo¹⁸.

En los años noventa, recién surgía el concepto de retención de clientes y los bancos se preocupaban más por la captación masiva de consumidores sin brindarle demasiada

¹⁸ García Martín, F., (2002). Informe Marketing bancario de lealtad: Fidelizando a los clientes.

importancia a la segmentación de mercado, aspecto fundamental para lograr clientes fieles, ni al estudio estructurado de las necesidades del cliente.

De acuerdo a las causas de selección de un banco vistas en el punto anterior, se pueden destacar dos factores fundamentales que los bancos debían considerar en su estrategia de captación con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, ellos eran la red de sucursales y la atención al cliente.

Es por esta razón que nos centraremos en estos dos aspectos para ver como actuaban los bancos y cuál era el grado de satisfacción de sus clientes, para ello tomaremos las medidas adoptadas al respecto por los bancos seleccionados como muestra (se excluye por falta de información al Banco Pan de Azúcar).

Analizados los datos de los bancos de referencia se puede hablar de cuatro grupos diferentes según el grado de importancia que los bancos le brindaban a la distribución de su red de sucursales y a la atención que se le brindaba al cliente, para éste último factor se toman como atributos fundamentales la capacitación del personal y la realización de estudios de mercado que las instituciones llevaban a cabo para conocer las necesidades de los clientes.

A modo de ejemplo, un primer grupo integrado por los bancos: Comercial y Santander, entre otros, que se destacaban por su amplia red de sucursales y por la importancia que le daban a la atención al cliente y sus necesidades como métodos de captación.

El Banco Comercial, basaba su estrategia de crecimiento en su extensa red de sucursales que estaba expandida en todo el país lo que lo diferenciaba del resto de los bancos. Para ser eficaces en la atención que se le brindaba al cliente, se basaban en una política de capacitación del personal que consistía en el desarrollo de cursos internos de mejoramiento.

También poseían una base de datos de clientes, por la cual el área de atención al cliente y el de cobranza y crédito manejaban información en común a la cual le iban cargando datos, actualizándola continuamente para poder saber la situación del cliente en todo momento.

El banco Santander, llevaba adelante una estrategia de crecimiento intensiva, la misma buscaba la mayor penetración de mercados aumentando la cuota del mismo.

Para ello realizaban investigaciones acerca de las necesidades del cliente de forma segmentada, dependiendo del sector al cual se orientaban los recursos y dentro del mismo para un determinado nivel.

Luego, encontramos un segundo grupo que atendía uno de los dos factores primordiales, esto es, o bien poseían una amplia red de sucursales o bien se basaban en la atención al cliente como método de captación, pero no atendían los dos factores al mismo tiempo

por lo que no podían satisfacer las necesidades de los clientes de la misma forma que lo hacía el primer grupo. A modo de ejemplo, dentro del mismo encontramos los bancos ABN, Montevideo, Discount, Caja Obrera, A.C.A.C., Boston, Citibank, de Crédito y B.R.O.U., entre otros.

Este grupo se puede dividir en dos subgrupos, el primero integrado por los bancos que sólo poseían una amplia red de sucursales. Estos eran: ABN AMRO, Discount, Caja Obrera, A.C.A.C. y B.R.O.U. donde se puede apreciar que sólo tres de ellos (Caja Obrera, A.C.A.C. y B.R.O.U.) tenían mayor participación en el interior que en Montevideo, lo que deja de manifiesto la inclinación hacia los negocios rurales.

El siguiente subgrupo está integrado por aquellos bancos que se destacaban por la importancia que le daban a la capacitación del personal y a la realización de estudios de mercado para detectar las necesidades de los clientes. Encontramos al Citibank, con una política de capacitación permanente del personal y Boston, quién además de contar con una política de capacitación y motivación permanente del personal, poseía un sistema informatizado y centralizado de datos que les permitía analizar la rentabilidad y el consumo por cliente.

En un tercer grupo, se encuentran los bancos que no contaban con los factores de atención al cliente ni con una amplia red de sucursales como medio para lograr atraer a los clientes. Por lo tanto, era el grupo que de acuerdo a los factores de mayor relevancia para los clientes, estaban más lejos de satisfacer sus necesidades. A modo de ejemplo dentro del grupo encontramos a los bancos B.B.V.A. y Lloyds.

2.8 Evolución de los Canales alternativos: Nuevos canales de acceso a los servicios financieros

La globalización y la evolución en el campo de las telecomunicaciones y la informática a lo largo de las últimas décadas, dan lugar a numerosos cambios que afectan al sector financiero, principalmente la apertura de nuevos negocios financieros a través de Internet: la aparición de nuevos canales de acceso a los servicios financieros.

Es el cliente quién ha de elegir dónde y cuándo quiere satisfacer sus necesidades financieras. Por lo tanto, es necesario facilitar el acceso del cliente a los servicios transaccionales que actualmente se vienen realizando en las sucursales, cajeros automáticos mediante tarjetas (ATM) y banca telefónica. Aunque todavía el cliente prefiere solicitar sus servicios en oficinas bancarias.

La cuota de mercado de los canales tradicionales: sucursales, correo y teléfono (tal como se muestra en la ilustración 2.3) irá de forma progresiva pasando a nuevos agentes financieros, a la banca virtual y al comercio electrónico. Sin embargo esta estrategia multicanal de acceso al sistema financiero, supondrá nuevos costos y grandes inversiones en tecnología y fábricas. Esto supone una dificultad para que las economías de escala ofrezcan precios competitivos.

Por otra parte, las entidades que no puedan ofrecer este tipo de distribución multicanal correrán el riesgo de perder cuota de mercado o incluso llegar a desaparecer. Esto obligará a las empresas a replantear su estrategia y para mantener su independencia tendrán que aliarse con entidades globalmente más fuertes, que tengan la capacidad de fabricar productos y servicios a precios competitivos por estos nuevos canales¹⁹.

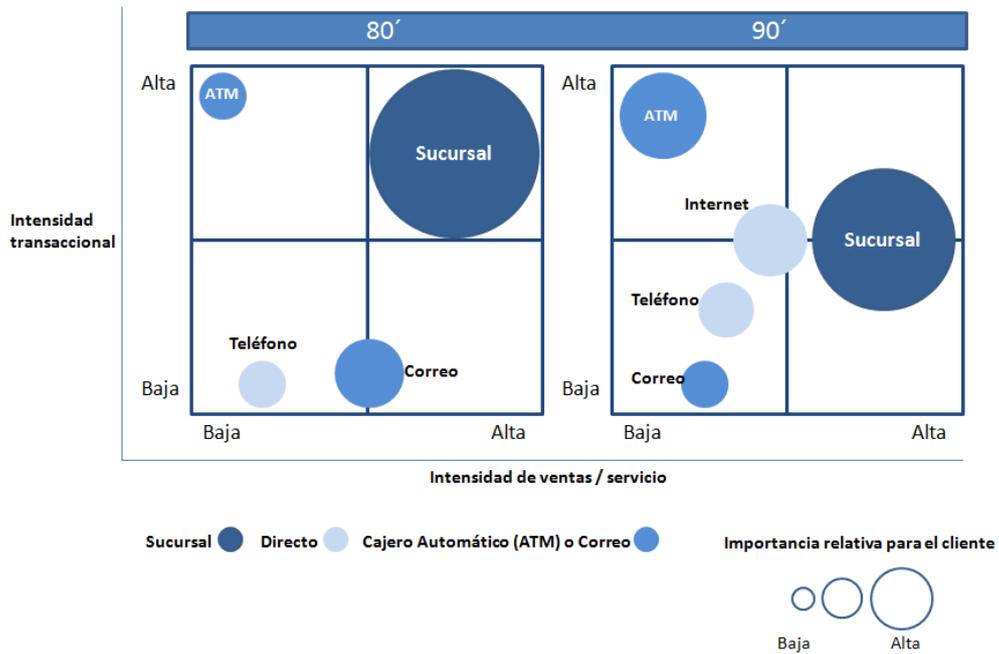
Los nuevos canales de distribución captarán una parte significativa del mercado a medio plazo. Los nuevos consumidores exigen plena libertad para acceder a sus cuentas a través Internet, así como la posibilidad de comprar productos y servicios en diferentes canales de venta.

Con el nacimiento de la banca telefónica en los 80's y de Internet en los 90's, muchos pensaron que estos canales sobrepasarían rápidamente a la banca tradicional. Aunque el número de usuarios de estos canales ha ido creciendo a lo largo de los años, los canales tradicionales se siguen utilizando por parte de los clientes y siguen siendo la principal arma de batalla en los procesos de expansión y de captación de nuevos clientes. Aún así, estos canales sí han encontrado su hueco dentro de las estrategias de distribución de la mayoría de las entidades²⁰.

¹⁹ Garay, J., (1999). Canales alternativos de distribución en banca y servicios financieros.

²⁰ Deloitte, (2000). Modelos evolutivos de la distribución de la banca de menudeo: Capitalizando los cambios en el uso de canales.

Ilustración 2.3 - Evolución de los canales alternativos del mercado bancario



Fuente: Deloitte "Center for Banking Solutions", (2008).

2.9 Las entidades financieras y la tecnología de la información

El sector financiero ha ido incorporando la tecnología de la información con gran rapidez, por ser intensivo el uso de la misma. El hecho de que la información tenga un costo y que los mercados financieros no sean totalmente eficientes, hace estratégica la inversión en esta tecnología para la producción y distribución de servicios financieros²¹.

La tecnología por sí misma no genera beneficios en términos de mayor transparencia para los usuarios y de menores costos para los intermediarios financieros. Para que estos beneficios se materialicen, ha sido necesario que se transformen los modelos de negocio de las entidades de crédito y las arquitecturas de los mercados financieros.

Las principales características de los productos y servicios bancarios han sido alteradas sustancialmente por la aplicación de nuevas tecnologías a la operativa de las empresas del sector. Así, la obligación de mantener un contacto directo entre el proveedor del servicio y su cliente, la heterogeneidad de su prestación y el no poder ser transportado, dada su intangibilidad, han podido ser superados gracias a los sistemas automatizados de banca a distancia, debido a que posibilitan el suministro de tales servicios “a distancia” sin contacto empleado-cliente, su estandarización y distribución en masa, y el ser transportados hasta el lugar en el que se localice la terminal de autoservicio.

Estos cambios han traído consigo implicaciones profundas y de muy diversa índole sobre la estructura competitiva del sector²²:

- Las sucursales, a corto plazo seguirán siendo el eje central de la actividad bancaria; sin embargo a largo plazo, por motivos de presión de la competencia, las entidades tendrán que sustituir sucursales bancarias por nuevos canales automatizados.
- Desde el punto de vista del personal que trabaja en la entidad, el cambio de naturaleza en la actividad bancaria no tiene por qué afectar necesariamente de manera negativa al empleo en el sector. La reducción de empleados en las sucursales se verá compensada por la incorporación de personal de marketing y ventas, y empleados técnicos cualificados para manejar las nuevas tecnologías.
- Se espera un aumento futuro de las actividades de outsourcing, especialmente en aquellas con elevado soporte tecnológico y en las no propiamente bancarias. Las nuevas tecnologías no darán lugar a la deslocalización de actividades.

²¹ Fanjul Suárez, J.L., Vanuciel Bustos, L., (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. de dirección y economía de la empresa, Vol. 15, Nro.1.Universidad de León

²² European Central Bank, (1999). The effects of technology on the EU banking systems. Frankfurt. Alemania.

- Los canales de banca a distancia facilitarán la competencia de entidades ajenas al sector bancario, especialmente en actividades relacionadas con inversiones financieras, seguros, servicios de pago y de consulta.
- Las nuevas tecnologías permitirán al sector bancario aprovecharse aún más de la red comercial para ofertar sus productos financieros, utilizando los lugares físicos donde se ubican actualmente los centros comerciales.
- Reducción de costos unitarios como resultado del uso de sistemas automatizados. Ello será debido, entre otros aspectos, a la sustitución del trato personalizado por el de sistemas automatizados, economías de escala, racionalización de la producción, estandarización de procedimientos bancarios, mayor rapidez y mejora en el tratamiento de la información del consumidor.
- El uso de la banca a distancia reduce la importancia de las sucursales como canal de distribución y disminuye las barreras de entrada al sector.
- Se espera un incremento de la rentabilidad en el medio y largo plazo debido al progreso técnico. A corto plazo, ello no será posible debido a los elevados gastos de establecimiento iniciales.

La mayoría de estas implica se derivan de la desaparición de los límites geográficos y conceptuales de la industria bancaria. Y es, que las nuevas tecnologías han conseguido trasladar la misma naturaleza del sector desde lo que tradicionalmente se había considerado estrictamente bancario hasta la industria de distribución de la información relacionada con los servicios financieros.

Además, ha permitido traspasar los límites temporales (servicios de 24 horas, los 365 días del año) y geográficos (prácticamente en cualquier lugar del mundo desarrollado) en su canalización hacia los clientes.

Todo esto se ha visto traducido en una disminución de concentración en la atención en redes de sucursales como canal de distribución, pero no dejando de ser el eje principal de atención al público. Disminuye también su papel como barrera de entrada, facilitando así la intensificación de la competencia intersectorial e internacional en la oferta de servicios financieros.

Junto a todo lo anteriormente expuesto, la distribución a distancia de servicios financieros ha demostrado ser una importante fuente de ingresos para las entidades bancarias, especialmente vía comisiones, característica ésta muy apreciada en un contexto de continua reducción de márgenes financieros.

3 SITUACION DE LA BANCA EN LA ACTUALIDAD

3.1 Enfoque de la desintermediación financiera en el mercado

En sus inicios los bancos surgen como intermediarios que actúan entre los que tienen dinero para prestar y los que desean obtener dinero en préstamo²³. El tipo de negocio bancario comienza con los pasivos (captación) y cierra con los activos (colocaciones). En esta actividad dos de los principales riesgos que enfrentan los bancos son el riesgo crediticio (que no me paguen lo que presté en tiempo y forma) y el riesgo de liquidez (no poder hacer frente a los depósitos).

A mediados del siglo XX, cuando los bancos venían lidiando principalmente con estos dos riesgos se comenzó a hablar del proceso de desintermediación financiera. Este proceso consiste en que el banco presenta a las partes y cobra una comisión, pero las operaciones son por cuenta y riesgo de las mismas.

La desintermediación financiera consiste en una situación caracterizada por una menor participación de las instituciones financieras en el proceso de intermediación entre el ahorro y el crédito, logrando de esta forma reducir los costos de transacción involucrados.

Para entender el contenido de la desintermediación financiera es necesario realizar una serie de precisiones sobre la forma en que se produce la generación del crédito y la transferencia de los recursos financieros. Esta se expone de una forma muy sintética en la siguiente representación:

Ilustración 3.1 - Formas de transferencia de los recursos financieros



Fuente: La crisis subprime y su impacto en la banca mundial, 2009.

Como se aprecia en la ilustración, pueden diferenciarse dos formas de transferencia de los recursos financieros. La primera es la que genéricamente se denomina clásica. El ahorro se transfiere a partir de los créditos otorgados por el sistema bancario, estando estos respaldados fundamentalmente por depósitos. La segunda forma es la que se llama desintermediación. Son los particulares los que invierten en una serie de activos de

²³ La crisis subprime y su impacto en la banca mundial, (2009).

distinta naturaleza. En este segundo modelo el mercado de valores, lugar donde se negocian los distintos activos adquiere una mayor importancia²⁴.

En el primer modelo es necesario transformar depósitos, es decir un ahorro con una elevada propensión a la liquidez y una gran aversión al riesgo en activos. En este caso préstamos con características muy diferentes a los depósitos sobre los que se basan por tener unos niveles de riesgo significativamente más importante, ya que el efectivo cumplimiento de las obligaciones de pago de los prestatarios es siempre un hecho sujeto a una cierta incertidumbre.

Un modelo de ahorro desintermediado aumenta las posibilidades de un desarrollo empresarial financieramente equilibrado. Las empresas pueden, de este modo, obtener recursos de manera más fácil acudiendo a la bolsa de valores, tener un mayor equilibrio entre recursos propios y endeudamiento externo y en definitiva, crecer de una forma más armónica.

3.1.1 La desintermediación financiera en pos del cliente, actor principal en el mercado bancario

Hasta finales de la década de los setenta ir al banco para mucha gente era todo un acontecimiento social, las personas eran recibidas por el gerente de la sucursal, con el cual se tomaban un café y conversaban incluso de temas ajenos a su visita. Ahora los bancos son diferentes, se dedican a muchas otras actividades además de captar y prestar recursos²⁵.

En la actualidad, el cliente ya no tiene una relación tan estrecha con el gerente, los mercados han buscado maneras de conseguir recursos directamente de quién los va a prestar. Los costos disminuyen debido a que el banco ya no les cobra intereses por conseguir el dinero y prestarlo, los riesgos son asumidos directamente por las partes involucradas, el banco simplemente cobra una pequeña comisión por presentar a las partes.

Ahora el negocio se da en los mercados bursátiles, en los títulos colocados en las bolsas de valores de todo el mundo y en el mercado de derivados, de suma importancia para el cliente dado que le brinda la posibilidad de cobertura ante cualquier cambio en los precios del mercado, el cual se ha vuelto más común a raíz de la internacionalización de los mercados financieros.

²⁴ Coq Huelva, D., (2000). Innovación, desintermediación y reintermediación en el escenario financiero mundial. Universidad de Sevilla. Departamento de economía aplicada II.

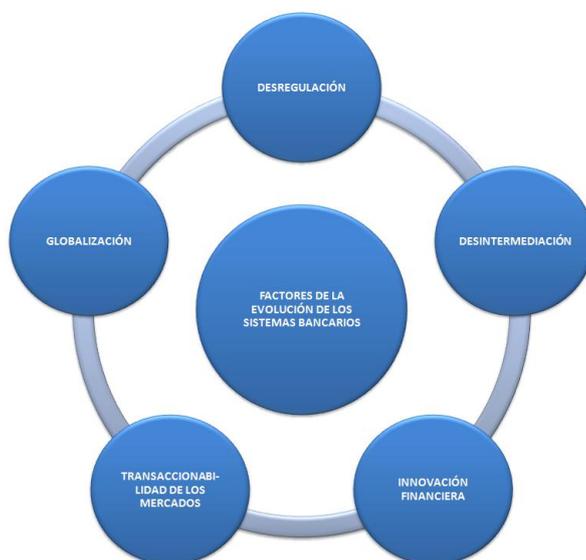
²⁵ Ayala, D., (2001). Desintermediación financiera de la banca.

Desde el punto de vista de las empresas, poder colocar títulos de deuda en el mercado es muy positivo porque ahorran el costo de intermediación financiera. Las empresas que no tienen la capacidad ni el tamaño para colocar títulos de deuda recurren al crédito bancario tradicional, por lo que la actividad de los bancos se encuentra en los dos mercados.

3.1.2 Cambios en la noción del negocio bancario

En los últimos años los sistemas financieros modernos, y dentro de ellos los sistemas bancarios están siendo afectados por una serie de factores que están condicionando su entorno y a los sujetos que en ellos intervienen. A continuación, se muestran algunos de los factores más importantes que afectan la evolución de los sistemas financieros.

Ilustración 3.2 - Factores que afectan la evolución de los sistemas bancarios



Fuente: creación propia a partir de datos obtenidos de CRM: aplicabilidad en las Instituciones Financiera²⁶

La **desregulación** supone una destrucción de las barreras de protección de los bancos, eliminando las fronteras tradicionales de muchas instituciones financieras y del sistema bancario. Implica además, una flexibilización de los límites de actuación de las entidades financieras, estableciendo un marco donde no hay en la práctica campos de actividad determinados para entidades concretas. La aparición de la desregulación está fuertemente vinculada al fenómeno de desintermediación.

Como se explicó en el punto anterior del presente capítulo, la **desintermediación** es un proceso de pérdida de presencia de los intermediarios financieros tradicionales entre las economías ahorradoras y la economías inversoras, debido a que otros agentes asumen

²⁶ Toma, J.P., (2002). CRM: aplicabilidad en las Instituciones Financieras.

parte creciente de esa presencia. Ejemplo de estos agentes puede ser las compañías de seguros.

Las entidades financieras, ante la desintermediación intentan convertir el entorno competitivo en nuevas oportunidades de negocio, compitiendo en precios y ofreciendo mayor flexibilidad de requerimientos y operaciones. La desintermediación tiene una doble perspectiva: por un lado, pasiva, la inclusión de los nuevos competidores en el negocio bancario de siempre, y por otro lado, activa, con la incursión de los bancos en negocios que habían quedado fuera de sus áreas tradicionales.

La revolución tecnológica, el reflejo del sistema bancario tradicional, el aumento de la movilidad internacional de los capitales, la competencia entre los intermediarios financieros y la mayor cultura financiera existente en los participantes de los mercados financieros son algunos de los factores que potencian el proceso de transformación y ampliación de las instituciones, mejores prácticas de negocio, mercado e instrumentos financieros. El proceso de **innovación financiera** permite ofrecer a los clientes una amplia gama de productos e instrumentos especializados y servicios financieros con el objetivo de contemplar sus necesidades.

La innovación tiende a incrementar la competencia fomentando la aparición de ventajas competitivas, que permiten diferenciar productos, servicios y estrategias financieras y bancarias.

El desarrollo de nuevos servicios y productos financieros, si bien tiene un desarrollo menor en el Uruguay respecto a otros países, ya se visualiza de hace varios años un creciente esfuerzo de las instituciones en productos y servicios innovadores.

En este mundo de los sistemas financieros, no hay límites para hacer negocios. La **transaccionalidad de los mercados** de hoy en día hace que los inversores tengan libre circulación al igual que los flujos financieros tradicionales.

El desarrollo tecnológico exponencial de las últimas décadas que año a año se experimenta ha llevado a un cambio radical en los sistemas financieros, que han visto como las barreras geográficas, de tiempo y de comunicación han sido superadas increíblemente.

Con el surgimiento de la **globalización** ha aumentado el tamaño de los mercados y de la competitividad, como consecuencia de esto se observa que las empresas están más expuestas al riesgo recortando sus márgenes de ganancia.

El entorno se encuentra cada vez más libre, internacionalmente integrado, donde la competencia entre instituciones de distintas nacionalidades se ve gracias a grandes grupos de bancos que se ubican en todas las regiones, aplicando estrategias de competencia mundiales. Donde los más beneficiados de esta libre competencia mundial

deben de ser los clientes, donde los costos financieros bajan y aumenta la cantidad de productos y servicios capaces de satisfacer sus necesidades.

La globalización, la transaccionalidad de los mercados y el desarrollo tecnológico se encuentran presentes en el mercado uruguayo, donde los clientes tienen opciones de colocar sus ahorros en entidades internacionales, así como existe un volumen importante de capitales extranjeros colocados en instituciones uruguayas.

3.2 Estructura del mercado

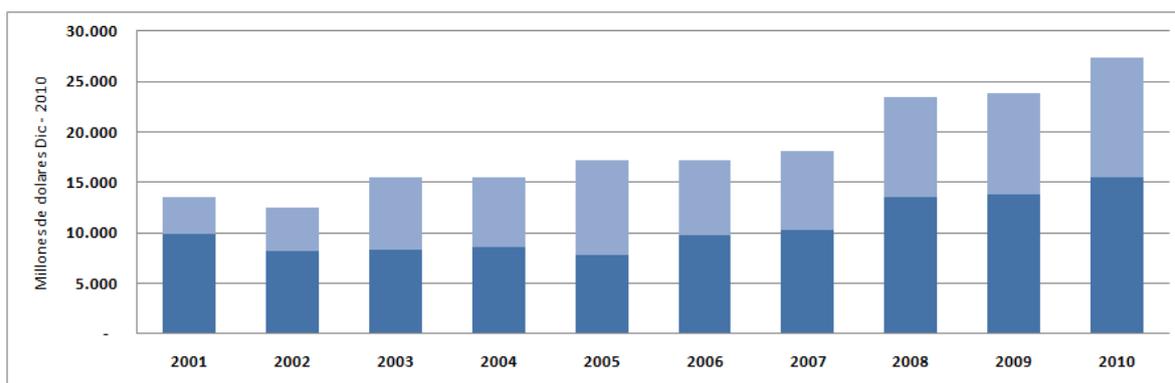
3.2.1 Crecimiento del volumen de negocios del mercado bancario

Para medir la evolución en el tiempo respecto al volumen operativo en el mercado de las instituciones financieras utilizamos como indicador al volumen de negocios, tal como fue definido y utilizado en el capítulo dos, totalizar la suma de los créditos vigentes netos del sector no financiero y las obligaciones del sector no financiero.

En la siguiente gráfica se observa la evolución del periodo anualizado 2001 a 2010 del volumen de negocios del total de los bancos privados y del B.R.O.U. como representante de la banca pública del sistema bancario.

Se elaboró en base a la información publicada por el B.C.U. en moneda nacional de cada año. A efectos comparativos se ajustó la información de años anteriores en función de la evolución del índice de precios al consumo de cada año respecto al año 2010, de modo que las cifras queden expresadas en pesos constantes del año base y luego, se convirtió por el tipo de cambio de cierre de 2010 (20,094) a cifras de millones de dólares a la fecha descrita (ver datos en Anexo 6).

Gráfico 3.1 - Evolución del volumen de negocios



Fuente: creación propia a partir de datos obtenidos de Boletín Informativo B.C.U.

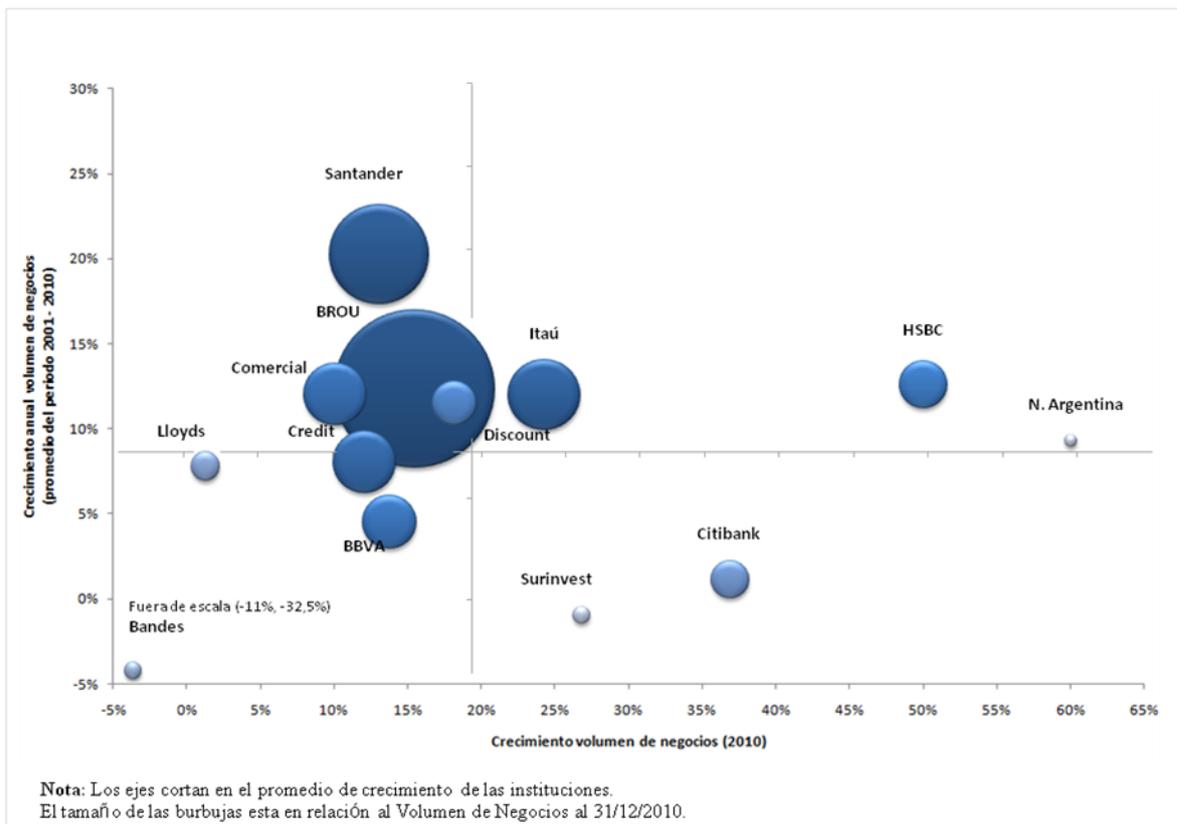
Podemos observar en la gráfica la evolución del volumen de negocios de la década en análisis, donde se confirma una caída en el año 2002 que se justifica principalmente por la crisis sufrida en esa época. Así también, se registra un fuerte auge de crecimiento del volumen de negocios a partir del año 2008 donde aumenta su ritmo de crecimiento generalizado año a año hasta llegar al 2010.

3.2.2 Concentración del mercado bancario

Para una mejor comprensión de la situación en el mercado bancario respecto a la evolución del volumen de negocios, se realiza un análisis por institución midiendo la concentración del mercado bancario en el Uruguay, tomando como variable el porcentaje de crecimiento del volumen de negocios de cada una de las instituciones en

el año 2010 (eje horizontal) y el crecimiento del periodo 2001 - 2010 (eje vertical). A continuación se muestra gráficamente lo expuesto (ver datos en Anexo 7).

Gráfico 3.2 - Evolución de volumen de negocios por institución



Fuente: creación propia a partir de datos obtenidos de Boletín Informativo B.C.U. de los años respectivos

Las líneas que cortan los respectivos ejes representan el promedio de crecimiento de cada una de las variables. De esta manera se observa que el promedio para la variable crecimiento de volumen de negocios es de un 19% en el año 2010 y el promedio del crecimiento anual del volumen de negocios del periodo 2001 - 2010 es de un 8%. El tamaño de las burbujas está gráficamente representado en relación al volumen de negocios al 31 de diciembre de 2010 para cada institución.

Si analizamos el gráfico, podemos observar que sólo cinco instituciones crecieron por encima de la tasa promedio de crecimiento del año 2010, Nación Argentina (60%), H.S.B.C. (50%), Citibank (36,9%), Surinvest (26,8%), Banco Itaú (24,3%). Pero si nos focalizamos en el crecimiento anual promedio del periodo 2001 a 2010, son nueve las instituciones que crecieron por encima de la tasa promedio del periodo analizado: Santander (20%), H.S.B.C. (13%), B.R.O.U. (12%), Banco Itaú (12%), Banco Comercial (12%), Discount Bank (12%), Nación Argentina (9%), Lloyds (8%) y Credit (8%).

El mercado bancario en su totalidad se encuentra concentrado en un 44% por la banca pública representada por el B.R.O.U. y un 56% por la banca privada. Considerando sólo la banca privada, el 25% de los bancos que tienen mayor volumen de negocios concentran el 57% de este mercado.

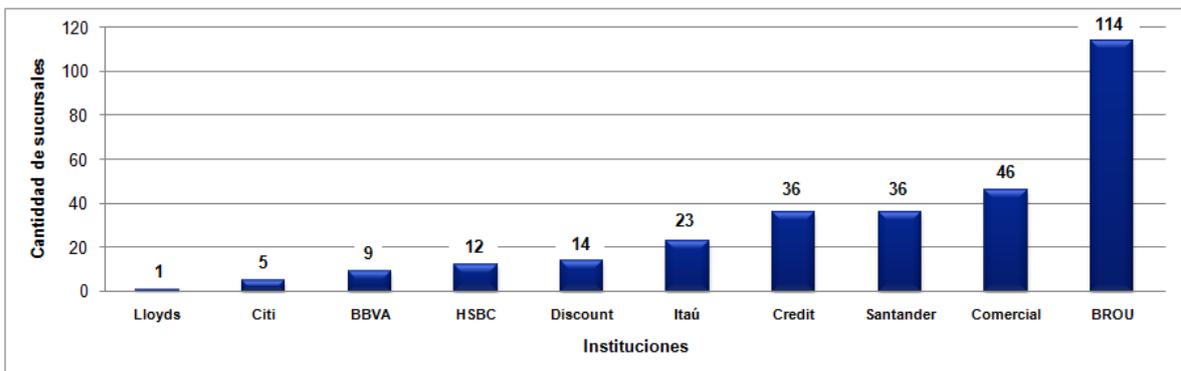
3.2.3 Descentralización geográfica

En la actualidad debido al gran crecimiento en la utilización de los canales alternativos como medios de comunicación con el cliente, así como los cambios en las necesidades de los clientes y en la utilización de nuevas tecnologías nos ha resultado importante mostrar la distribución geográfica de los principales bancos de plaza, con la finalidad de precisar en el capítulo siguiente si la utilización de los canales alternativos y de nuevas tecnologías así como los cambios en las necesidades de los clientes han influido en la importancia que tenía décadas pasadas el poseer una amplia red de sucursales.

Es decir, si esto ha ocasionado que la cantidad de sucursales pierda relevancia frente a otros canales como vía de comunicación con el cliente, o si por el contrario la red física sigue siendo el canal con mayor valor para los clientes y por lo tanto el más importante para captar y retener a los mismos.

De esta manera exponemos en el siguiente gráfico en forma creciente la cantidad de sucursales de los principales bancos de plaza a fin de describir la situación respecto a la distribución geográfica de las entidades en la actualidad (ver datos en Anexo 8).

Gráfico 3.3 - Número de sucursales por institución financiera



Fuente: creación propia a partir de datos de Boletín Informativo B.C.U. 2010

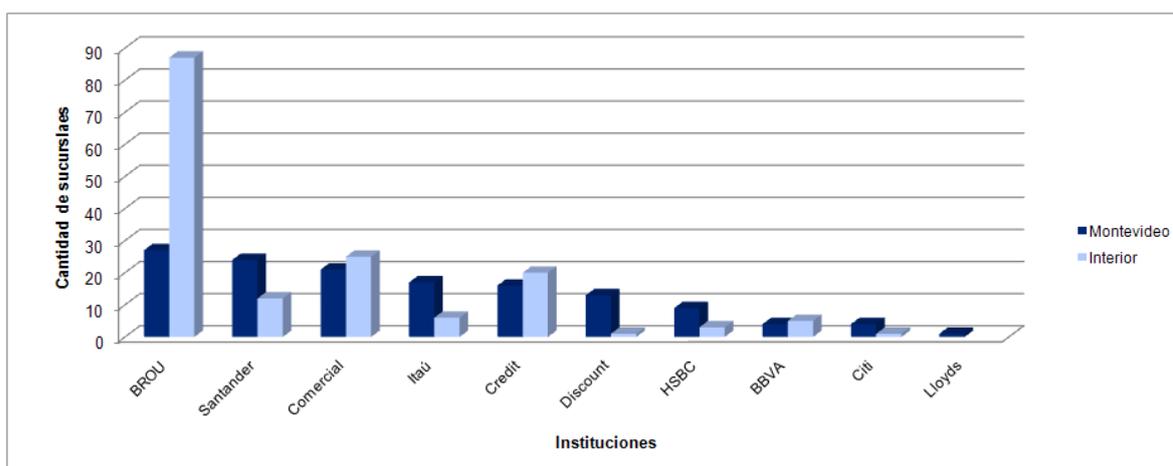
Tal como se aprecia en el gráfico precedente el B.R.O.U. como representante de la banca pública nacional es quien mayor cobertura de sucursales posee en el país. Dentro de la banca privada quien posee la mayor participación de sucursales es el banco Comercial representando el 25% de la misma. Asimismo posee menos del 50% de cobertura que la banca pública si lo comparamos con la cantidad de sucursales que posee el B.R.O.U. Luego se encuentran los bancos Santander y Credit que representan en conjunto el 40% de participación dentro de la banca privada. La red física de estos

dos bancos, sumado a la cantidad de sucursales que posee el Comercial, constituyen la red física poseída por el B.R.O.U.

Por lo tanto se destaca la gran participación del B.R.O.U. a nivel nacional respecto a la banca privada. Si se observa la composición de la banca privada, los bancos Comercial, Santander y Credit son los que mayor participación poseen en lo que respecta a número de sucursales, estos bancos en conjunto representan más del 65% de las sucursales de bancos privados instalados en el país. El resto de los bancos privados en su conjunto totalizan una cantidad de 64 sucursales, representando el 35% de la red física de la banca privada y sólo un 22% del total de sucursales instaladas en el país.

A fin de obtener un mayor conocimiento de lo que ocurre en la actualidad respecto a la red física que poseen los bancos de plaza, nos parece oportuno desagregar la información precedente en Montevideo e interior, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.4 - Número de sucursales por ubicación geográfica



Fuente: creación propia a partir de datos de Boletín Informativo B.C.U. 2010

De la lectura del gráfico se puede destacar, en general la menor participación que poseen los bancos en el interior del país con respecto a Montevideo, a excepción del B.R.O.U que tiene instaladas en el interior del país más del 75% de su red de sucursales y los bancos Comercial y Credit con poco más del 50% de su red de sucursales en el interior.

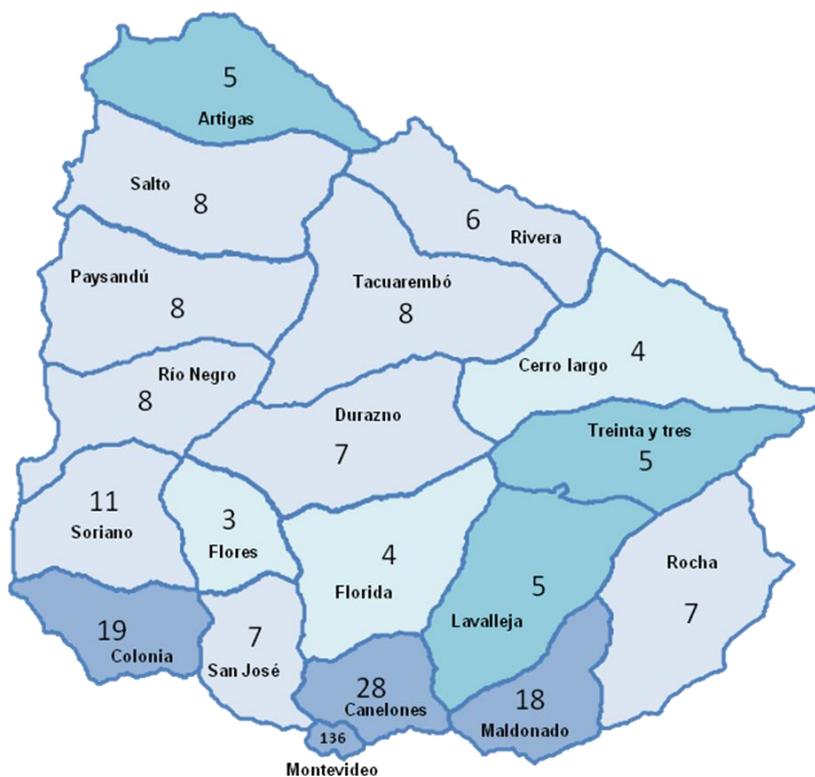
El B.R.O.U. continúa liderando en lo que respecta a su participación en Montevideo y sobre todo en el interior, donde posee más del 50% del total de sucursales instaladas en todo el interior. El banco Comercial lidera como principal banco privado en cantidad de sucursales tanto en Montevideo como en el interior, representando el 19 % de la banca privada en Montevideo y un 34% en el interior. Sin embargo, si analizamos el mercado bancario en conjunto sin discriminar en banca pública y privada, el Comercial

representa tan solo un 15% del total de sucursales en Montevideo y un 14% en el interior.

Se observa además que existe al año 2010 sólo un banco (Lloyds) que no tiene participación en el interior. Asimétricamente, tal como se mencionó al principio, se encuentran los bancos B.R.O.U., Comercial y Credit, que poseen mayor participación en el interior del país que en la capital, atendiendo a los departamentos del sector productivo tan importante para el país.

Finalmente, para poder establecer las áreas con mayor participación de sucursales de los bancos en Uruguay, se expone a continuación la distribución por departamento. En el anexo 9 se encuentra el cuadro con el detalle de la distribución por departamento de cada institución.

Ilustración 3.3 – Cantidad de sucursales por departamento



Fuente: creación propia a partir de los datos obtenidos del Boletín Informativo B.C.U. 2010

De la ilustración anterior se desprende que los principales departamentos en lo que respecta a la participación de oficinas de instituciones bancarias son en grado decreciente Montevideo, Canelones, Colonia y Maldonado.

La participación en Montevideo se asocia a que es la capital del país y es donde se localiza mayor parte de la población uruguaya. La participación en Colonia y Maldonado se puede asociar a que son dos departamentos con una muy elevada

circulación de turistas y la participación en Canelones se puede justificar porque es un departamento que posee muchas zonas productivas y urbanas al mismo tiempo.

Es de destacar que de las 17 sucursales pertenecientes a Maldonado, 10 están localizadas en Punta del Este y todos los bancos a excepción del Lloyds (que sólo está en Montevideo), poseen sucursal en Punta del Este, lo que se puede relacionar con la gran circulación de turistas y el poder adquisitivo de los mismos.

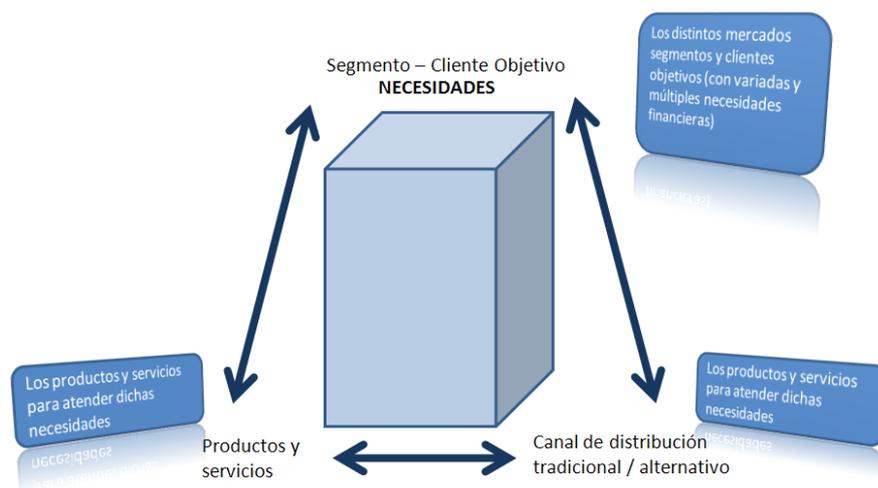
3.2.4 Modelo de negocio del mercado bancario

En la actualidad con el objetivo de desarrollar e implementar un modelo de negocios con orientación al cliente y bajo el enfoque de banca universal, es que las entidades bancarias se enfocan en brindar una amplia gama de productos y servicios a un conjunto amplio de clientes.

Este modelo de negocios se basa en tres pilares fundamentales y definidos:

- Segmento - cliente objetivo: donde los distintos mercados objetivos poseen múltiples necesidades financieras.
- Productos y servicios: las entidades bancarias atienden las necesidades creadas por el segmento - cliente objetivo.
- Canales de distribución: con la finalidad de alcanzar a los clientes objetivo los productos y servicios ofrecidos ²⁷.

Ilustración 3.4 - Mercado | Segmento | Cliente | Producto | Canal



Fuente: Planificación estratégica y control de gestión para bancos y otras instituciones financieras. Leonardo Buniak y Asociados Mayo 2008

²⁷ Buniak, L. & Asociados, (2008). Planificación estratégica y control de gestión para bancos y otras instituciones financieras.

El referido modelo funciona de manera integrada existiendo una retroalimentación entre sus tres pilares básicos. Las entidades bancarias seleccionan el segmento de mercado de acuerdo a una estrategia preestablecida, la cual tiene en cuenta las necesidades de los clientes. Posicionado en dicho mercado ofrecen los productos y servicios de manera de poder captar a sus clientes objetivo a través de los canales alternativos.

Asimismo, podemos establecer que los clientes, al mismo tiempo que reciben los productos y servicios ofrecidos por las entidades bancarias, demandan nuevas exigencias; como consecuencia las entidades bancarias se enfrentan a nuevos desafíos tanto en innovación de productos y servicios como en nuevas formas de distribución.

3.2.5 Segmentos por productos y servicios

Para poder realizar una descripción de la situación del mercado bancario en la actualidad respecto a los productos y servicios ofrecidos por los bancos nos hemos dirigido a los sitios web de cada institución pudiendo observar que dentro de los productos y servicios ofrecidos por los bancos de plaza se pueden identificar dos grandes grupos: los tradicionales y los innovadores.

Los productos y servicios tradicionales son aquellos que son ofrecidos de forma masiva por todos los bancos y se diferencian entre instituciones por características particulares en cuanto a factores tales como el plazo, las tasas, condiciones de acceso, entre otros. Estas diferencias no son sustanciales, de hecho todos tienden a brindar el mismo producto o servicio, sólo que con ciertas variantes.

Este grupo de productos y servicios fueron ya mencionados y definidos en el capítulo anterior, es por esta razón que nos enfocaremos en la descripción de los productos y servicios innovadores.

Los productos y servicios que denominamos innovadores, son aquellos que de acuerdo a ciertas particularidades más específicas vinculadas a la estrategia planteada por la entidad son creados para captar ciertos sectores del mercado. Esta innovación no es radical, es decir, no significa que las demás instituciones no ofrezcan dichos productos y servicios, sino que la diferencia se encuentra en cuanto a su enfoque directo al segmento al cual tienen identificado y desean atender de una manera más directa y personalizada.

En la actualidad los bancos realizan su oferta de productos y servicios de acuerdo a una segmentación diferenciada principalmente en: banca persona y banca empresa. Amén de que se distingan otros segmentos, describiremos los productos y servicios ofrecidos en los mismos para un mejor entendimiento, nombrando además algunas especificaciones particulares que realizan las entidades bancarias de acuerdo a su segmentación establecida.

Banca Persona

El segmento personas tiene la particularidad de ser muy atomizado y heterogéneo en su composición, a nivel de clientes se encuentra un número muy amplio en comparación a otros segmentos como el de empresas. Esto hace que sea muy difícil analizarlo como un solo segmento, por lo que los bancos hoy en día deben estudiar y agrupar a los clientes de este segmento en diferentes grupos según sus gustos y preferencias, haciendo que sea más fácil saber qué es lo que está necesitando ese extracto y qué es lo que más conviene y puede consumir del banco. Como consecuencia tenemos dentro de este segmento un variado conjunto de subgrupos totalmente diferenciados entre sí.

Actualmente, ciertos bancos ofrecen determinados conjuntos de productos a ciertos segmentos especialmente diferenciados brindando un completo paquete de productos a medida y de acuerdo a las necesidades de los clientes del segmento al cual se dirige. Para esto primero realizan una distinción de sus productos, separándolos principalmente en cuentas y préstamos.

Dentro de las cuentas encontramos las cajas de ahorro, cuenta corriente, plazo fijo que ya fueron tratadas en el capítulo anterior. En el presente capítulo es de destacar las clasificaciones realizadas por algunos bancos de plaza con la finalidad de segmentar sus clientes, ofreciéndoles paquetes de productos y servicios dependiendo del segmento al cual se dirigen.

De esta manera distinguimos la clasificación realizada por algunos bancos en base a la edad de quien consumirá sus productos y ofrecen paquetes de productos diferentes para edades diferentes. A modo de ejemplo mencionamos información obtenida de las páginas web de algunas de las instituciones:

- Credit con su cuenta Junior dirigida a niños y su cuenta jóvenes destinada a captar personas entre catorce y veintinueve años de edad²⁸.
- Discount con sus cuentas Green, destinada a personas entre doce y veinticuatro años de edad con beneficios especiales en cines y centros comerciales y dorada, diseñada para personas mayores de sesenta años brindando caja de ahorro y tarjeta para el cobro por cajero automático²⁹.

Estas modalidades de productos y servicios son generales y pueden variar de acuerdo a la institución que las brinda, las características comunes son que siempre están establecidas para un público con un límite de edad determinado y con el objetivo de

²⁸ www.credituguay.com.uy

²⁹ www.discbank.com.uy

captar clientes, por lo que generalmente se brindan este tipo de productos sin un costo asociado o a un costo muy bajo que cubra el gasto operativo.

Otra clasificación que suelen realizar los bancos respecto a las cuentas que ofrecen a los integrantes de la banca persona es en base al nivel educativo de sus integrantes, de esta manera a modo de ejemplo, destacamos:

- Santander con sus cuentas universitaria, total joven y posgrado. Destinadas a estudiantes universitarios con descuentos y beneficios especiales en centros comerciales. También ofrece la tarjeta universitaria inteligente, mediante la misma se puede acceder a determinados servicios como ser la consulta del expediente académico y la gestión de préstamos bibliotecarios³⁰.
- Credit con su seguro escolaridad, brindando cobertura de estudios pendientes para hijos hasta la culminación del bachillerato y para el financiamiento de estudios universitarios³¹.

Se destacan dentro de otros créditos específicos a determinado sector de la población la cuenta colectivo ofrecida por Discount y Credit, destinada exclusivamente a casamientos, cumpleaños y fiestas y el paquete cuenta mujer ofrecido por Discount dirigido al sector mujeres de la población con beneficios especiales en determinados centros comerciales.

En cuanto a los préstamos que se ofrecen, la mayoría de los bancos los distinguen en tres modalidades dependiendo del destino que los clientes darán al dinero recibido del banco. De esta manera encontramos préstamos personales, automotores e hipotecarios y la diferencia entre los bancos radica principalmente en los plazos y tasas.

- Préstamos personales: algunos bancos sólo establecen las condiciones que se sugieren para acceder, pero no especifican el segmento. Otros bancos especifican determinados segmentos de clientes como ser préstamos a profesionales y ejecutivos con otras condiciones distintas para acceder a los mismos.
- Préstamos automotores: existe una amplia gama de préstamos automotores para la compra de cero kilómetro y usados, muchas veces se especifican las compañías con las cuales el banco tiene convenio y en otras se brindan este tipo de préstamos en general.

³⁰ www.santander.com.uy

³¹ www.credituguay.com.uy

- Préstamos hipotecarios: existen muchas y variadas condiciones de un banco a otro de este producto, desde la variación de plazos, tasas y capitales.

Se distinguen a su vez otros servicios ofrecidos por determinados bancos a la banca persona, a modo de ejemplo, destacamos:

- Pago directo de facturas de las empresas adheridas y acuerdos de sobregiros brindado por el banco B.B.V.A³².
- Adelanto de aguinaldo como es el caso del H.S.B.C³³.
- Pago de pensiones y jubilaciones como es el caso del Credit³⁴.
- Pago en terminales de servicios, esto es, a través de las terminales de autoservicios ubicadas en las áreas de banca express donde se pueden abonar las cuotas de las empresas adheridas como es el caso del Discount³⁵.
- El servicio Citigold ofrecido por el Citi, creado para la comodidad de los clientes cuando viajan permitiendo atención personalizada por un ejecutivo que lo apoyará, entre otras cosas, para el retiro de efectivo de emergencia desde cualquiera de los países adheridos al servicio³⁶.
- El B.R.O.U. por su parte ofrece la llamada cuenta a distancia, que es un paquete de servicios dirigido a personas físicas uruguayas residentes en España o Estados Unidos que contiene caja de ahorro, servicio e-brou y opcionalmente el servicio cuenta brou que es el débito automático de facturas³⁷.
- Servicio de seguros ofrecido por Credit que incluye seguro de extracción en cajeros automáticos, accidentes personales (en caso de fallecimiento o incapacidad permanente), de escolaridad (cobertura de estudios para hijos hasta la culminación del bachillerato y para estudios universitarios) entre otros³⁸.

³² www.bbva.com.uy

³³ www.hsbc.com.uy

³⁴ www.credituruay.com.uy

³⁵ www.discbank.com.uy

³⁶ www.citibank.com.uy

³⁷ www.bancorepublica.com.uy

³⁸ www.credituruay.com.uy

Banca empresa

Dentro de los productos y servicios ofrecidos para las empresas (banca empresa) encontramos algunos que son ofrecidos por todos los bancos de plaza, luego cada banco tiene su propia cartera de productos y servicios dependiendo de su estrategia adoptada y del sector al cual se dirijan.

En todos los bancos encontramos las cuentas corrientes, cajas de ahorro, acuerdos de sobregiro y los préstamos cuyos plazos y tasas dependen del banco del cual se trate.

Encontramos productos y servicios particulares de cada banco, los que están en expansión, dado que si bien no son ofrecidos por todos los bancos de plaza hay un conjunto importante de ellos que los poseen. A modo de ejemplo dentro de este grupo se encuentran:

- La financiación de comercio exterior incluyendo carta de crédito y financiación de exportaciones e importaciones.
- Financiación específica para la adquisición de activo fijo.
- Emisión de garantías, forwards y futuros.
- Servicio de gestión de cobro y pago dentro del país y hacia el exterior.
- Pago de sueldos y D.G.I.
- Cofres de seguridad.
- Descuento de documentos.
- Líneas de crédito especiales para el financiamiento agropecuario que incluye la compra de insumos, de maquinaria, de vehículos, de bienes de capital, de ganado y de campos.
- Líneas de crédito especiales para P.Y.M.E.S.

Del estudio realizado a las páginas web, encontramos un conjunto de productos y servicios que son particulares del banco que los ofrece. A modo de ejemplo destacamos:

- Lloyds y B.B.V.A. con sus servicios de serviphone y B.B.V.A. móvil respectivamente, permitiendo desde cualquier teléfono celular conocer el saldo en cuenta, solicitar chequeras, comprobar los últimos movimientos y realizar transferencias entre saldos propios³⁹.

³⁹ www.bbva.com.uy

- B.R.O.U. con su financiamiento especial de corto plazo para cubrir desfasajes ocasionales de caja y crédito dirigido particularmente a atender la inversión corriente de la firma y su financiación de ventas, que es una posibilidad que el B.R.O.U. otorga de hacer efectivo el crédito que la empresa brinda a sus clientes (anticipo de facturas comerciales- factoring)⁴⁰.

Banca preferencial

Una segmentación que realizan la mayoría de los bancos de plaza y que nos resulta relevante mencionar es la de banca preferencial, creando un sector diferenciado dirigido exclusivamente a los clientes de inversión, segmentando en base al nivel de ingresos de los mismos. Se brinda al cliente un servicio financiero exclusivo, diseñado para que el cliente realice sus transacciones bancarias en un ambiente diferente con la privacidad y comodidad de su hogar.

De esta manera, se le asigna al cliente un ejecutivo de cuenta que a través de una atención personalizada gestiona sus necesidades financieras y lo ayuda a tomar las mejores decisiones para una eficiente administración de sus finanzas personales, brindando una completa atención preferencial al cliente. A modo de ejemplo, se detallan algunas de las bancas preferenciales encontradas en el mercado:

- Banca preferencial Van Gogh de Santander, el cual permite acceder a cajas rápidas, línea telefónica exclusiva, variados descuentos y promociones, internet a través de e- banking con información preferencial, status como cliente internacional que le permite a los clientes gozar de beneficios en el exterior, entre otros⁴¹.
- Banca preferencial del Banco Comercial, un servicio exclusivo para que el cliente gestione de la mejor manera sus decisiones financieras a través de un ejecutivo de cuenta asignado especialmente. Ofrece un paquete de productos que incluye cuenta corriente y caja de ahorro en varias monedas, tarjeta de débito y crédito exclusivas y cuenta de inversiones⁴².
- Banca Vip del B.B.V.A., ofrece diversos productos y servicios tales como: cuenta Vip que otorga intereses sobre los saldos que posee el cliente en su caja de ahorro, movimientos ilimitados y sin cargo, tarjeta de débito sin cargo, entre otras⁴³.

⁴⁰ www.bancorepublica.com.uy

⁴¹ www.santander.com.uy

⁴² www.nbc.com.uy

⁴³ www.bbva.com.uy

3.3 La tecnología como recurso en la actividad financiera

En el mercado bancario actual existen factores como la existencia de clientes más exigentes, la competencia en continuo crecimiento y fundamentalmente los cambios tecnológicos, que inciden en la creación e implementación de nuevos canales para la prestación de servicios bancarios.

Los canales de distribución alternativos son un fenómeno de la tecnología de la información que está adquiriendo cada vez más relevancia. Cada uno de estos canales de distribución proporciona distintos valores agregados a las entidades bancarias a la hora de ofrecer a los consumidores diferentes atributos.

3.3.1 El avance hacia nuevos canales de distribución

Un concepto que es necesario establecer es el de banca online, el cual se define como la prestación de servicios a través de herramientas con un alto componente tecnológico, prescindiendo de la presencia física del cliente en el banco. Actualmente este concepto ha evolucionado asociándose estrechamente al concepto de banca a través de internet.

Se reconocen dos momentos claves en la evolución de la banca online a la hora de prestar servicios al cliente. El primero de estos momentos fue la introducción de los cajeros automáticos a la operativa normal de las instituciones. Mientras que el segundo fue la incorporación de otro tipo de tecnología que permite a los clientes realizar transacciones a distancia, es decir sin la necesidad de trasladarse a una sucursal del banco.

En esta segunda etapa, en el desarrollo de la banca online nace la prestación de servicios vía telefónica para evolucionar así al home banking e internet banking, conceptos que se desarrollarán más adelante. Actualmente la banca online se asimila al acceso a una serie de servicios a través de internet o de una conexión específica entre el cliente y el banco⁴⁴.

A continuación describiremos los principales instrumentos tecnológicos que impactan y constituyen una evolución en la operativa bancaria.

- **Call Center o banca telefónica**

Se entiende por centro de llamadas al servicio prestado por las entidades bancarias a través de la vía telefónica. Por medio de los mismos pueden realizarse gran cantidad de transacciones y consultas a bajo costo de manera eficiente, permitiendo y facilitando la agilización del servicio en las sucursales. El objetivo principal por el cual fue creado era derivar las consultas de los clientes a canales más económicos.

⁴⁴ Liard, Oliveira, Rischewski, (2002). Impacto del avance tecnológico en la actividad de instituciones bancarias y financieras.

Con el tiempo y el avance tecnológico los objetivos de los call center cambiaron adquiriendo otras responsabilidades como: ventas cruzadas, seguimiento de campañas masivas, entre otras. Para las entidades bancarias ha sido un canal atractivo para su estrategia comercial, puesto que les permitió ampliar la gama de productos aprovechando el uso del teléfono en funciones tales como: servicio al cliente, servicios especiales y ventas por teléfono. Además de brindarles la ventaja de poder anticipar las necesidades de los clientes y responder a sus consultas por orden de prioridad.

Este canal le brinda al cliente el beneficio de poder realizar transacciones de manera cómoda y oportuna, utilizando una tecnología al alcance de las manos y brindando la seguridad y confianza necesarias para poder satisfacer sus necesidades. Dado las características de este canal, el call center cubre gran parte de las expectativas de los clientes, entre ellas ofrecer el servicio sin la necesidad de que el cliente se traslade a la sucursal.

En una primera instancia los operadores de los call center respondían a las solicitudes de los clientes en un horario limitado. Con el avance tecnológico y la incorporación de medios automáticos de respuestas de llamadas, este canal adquirió mayor potencial pudiendo ser utilizado todos los días de la semana las veinticuatro horas, esto se denomina 24x7, es así que el uso de los centros de llamadas brindan un servicio de mayor calidad contribuyendo a la retención de los clientes.

Entre los servicios prestados por los call center se destacan las transacciones vinculadas a consultas de saldos, consultas de movimientos, información financiera, solicitud de chequeras, entre otras.

- **Terminales de autoservicio y cajeros automáticos**

Los cajeros automáticos y Automated Teller Machine (ATM) son un sistema computarizado mediante los cuales pueden realizarse la recepción y la entrega de dinero en efectivo, consultas y ciertas transacciones bancarias sin necesidad de la presencia de personal del banco.

Estos canales tienen cada vez mayor presencia en el mercado, siendo los más utilizados por los clientes de los bancos. Los servicios que ofrecen varían de acuerdo a las políticas de cada banco y al tipo de cuenta que cada usuario tenga.

Los cajeros automáticos fueron los primeros elementos de acceso remoto al banco que dispusieron los clientes. Las operaciones que más comúnmente se realizan son por medio de tarjeta de débito: efectuar depósitos, transferencias y retiros de fondos, pago de servicios, consultas, solicitud de chequeras, entre otras. Las operaciones con tarjeta de crédito más comunes son: retiros de fondos como adelantos en efectivo y pago de servicios.

Estas operaciones son en tiempo real y diferido, es decir, el dispositivo puede tener una comunicación directa con la central del banco en tiempo real, o indirecta utilizándose un soporte magnético para ingresar las transacciones efectuadas en el día.

Existen diferentes tipos de cajeros automáticos tipo lobby y empotrable, los primeros se ubican en el interior de las oficinas, centros comerciales o lugares de afluencia importante de personas, el segundo tipo se ubican en las oficinas que pertenecen a los propios bancos.

- **Del home banking a internet banking**

El home banking brinda un servicio de banca electrónica a distancia, el cual consiste como lo dice su nombre en la banca en casa. Este servicio se implementa bajo la instalación de un software en la computadora, mediante el cual y con un costo determinado permite al usuario conectarse con la base de datos central del banco en tiempo real y realizar de forma rápida consultas y operaciones.

En la evolución del uso de home banking a internet banking, las entidades bancarias ofrecen la posibilidad de conectarse a los servicios del banco a través de internet. Las ventajas más importantes que se brindan al cliente respecto al home banking son la facilidad de instalación y sobre todo facilitar el acceso desde cualquier lugar, pues en este último, el usuario está obligado a realizar sus transacciones desde aquel puesto en donde se ha instalado el software. Con la banca por internet el usuario no necesita conocimientos avanzados en informática ni tampoco la presencia de un técnico, en este canal ambos requisitos dejan de estar presentes.

Internet banking permite que los clientes puedan efectuar operaciones dentro del “espacio virtual”, utilizando los novedosos recursos de la World Wide Web (www). El usuario puede acceder a productos y servicios bancarios desde su domicilio o desde otro lugar que desee y obtener información en tiempo real.

Este canal ofrece diversos servicios como ser: consultas sobre saldos y movimientos de cuentas y de tarjetas de crédito, operaciones relacionadas con el pago y la cobranza de dinero, búsqueda de información, giros y transferencias, petición de chequeras, entre otras.

- **Mobile banking**

Es un servicio disponible a través de la utilización del celular personal de cada usuario. Los teléfonos móviles permiten un mayor acceso de los usuarios a los servicios financieros. La banca móvil permite al cliente realizar diversas transacciones tales como: consulta de movimientos y saldos, transferencias de cuentas, solicitud de chequeras, pagos de tarjetas de crédito, entre otras.

La ventaja principal para el cliente es la comodidad, otro factor que está haciendo emerger a este tipo de canal es la confianza que demuestran los usuarios en este método para gestionar sus cuentas, sobre todo por la libertad de movimiento que ofrece. El servicio brindado por este canal depende de varios factores como el tipo y tecnología del móvil, plan de suscripción del móvil y la tecnología que utilice el banco.

Es una práctica que se está haciendo cada vez más popular en todo el mundo, en algunos países ya tiene un alto porcentaje de utilización. En nuestro país, contamos actualmente con un sistema de pago a través de este canal, sea con tarjeta de crédito de distintas instituciones financieras, así como el pago del estacionamiento municipal tarifado.

3.3.2 La sucursal como canal de distribución

La sucursal como canal de distribución es fundamental en la relación de una entidad bancaria con el cliente, puede entenderse como un instrumento de captación tradicional a través del cual se relacionan los clientes con las entidades bancarias. Es fundamental tener en cuenta tres aspectos relevantes a la hora de instalar una sucursal: la localización, el acondicionamiento y la capacidad comunicativa.

La entidad según la estrategia planteada fijará el lugar en donde ha de ubicarse cada punto de venta, teniendo en cuenta la funcionalidad, características socioeconómicas, el número de habitantes, entre otras. Desde una visión de marketing, la entidad considera el acondicionamiento de la sucursal, implica tener en cuenta tanto el aspecto físico como ambiental que permite crear un clima agradable al cliente.

En relación al personal, dada la característica de intangibilidad de este factor, cobra especial importancia la calidad del profesional que presta el servicio, además de contribuir a la creación de la imagen de determinado banco al cual representa⁴⁵.

Actualmente, la red de sucursales de las entidades bancarias evoluciona de manera de poder gestionar con mayor eficiencia las transacciones de los clientes. Algunas en nuestro país realizan una transformación de localización de acuerdo a cierta segmentación de clientes, a modo de ejemplo son las sucursales que atienden a clientes sólo de banca preferencial.

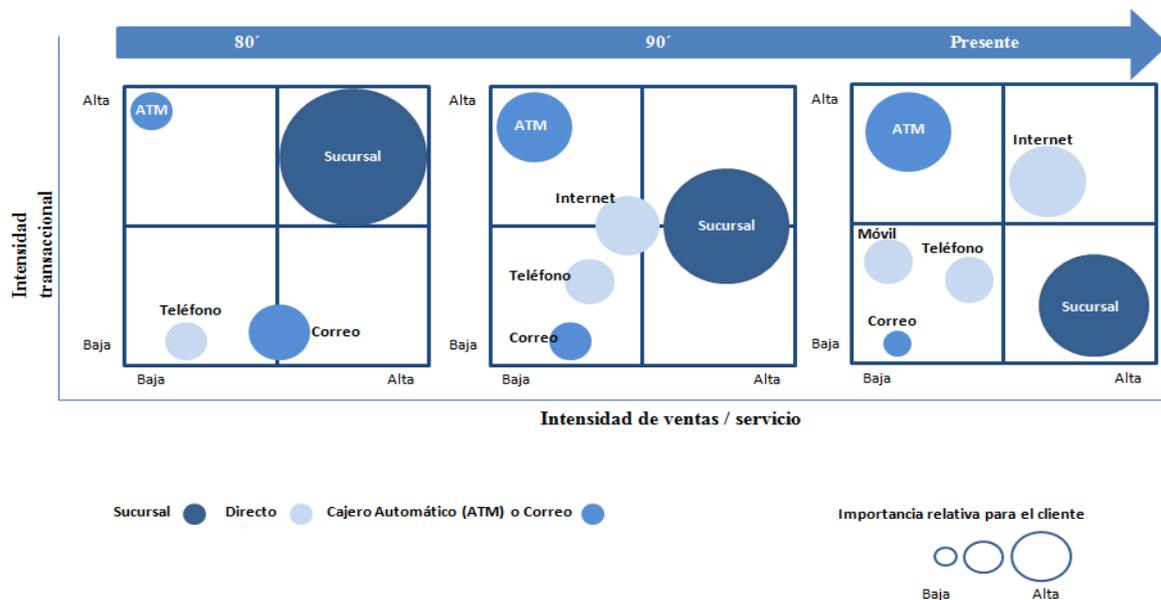
La sucursal como canal es el núcleo del esquema de distribución, si bien con el tiempo esta visión ha ido evolucionando paulatinamente con la aparición de otros canales alternativos. De todos modos siguen siendo el centro de coordinación, planificación y soporte operativo de los demás canales alternativos.

⁴⁵ Rodríguez Escudero, A. I., (2005). La distribución bancaria española: Principales Canales.

3.3.3 Evolución de los canales de distribución

Actualmente los canales presentan una evolución respecto a la década de los noventa y seguramente seguirán evolucionando en décadas siguientes. Para mostrar esta tendencia presentamos una ilustración de los canales de distribución en tres momentos, (décadas de los ochenta, noventa y presente). En la misma podemos observar la importancia relativa para el cliente en función de la intensidad de ventas/servicios respecto a la intensidad de la transacción.

Ilustración 3.5 - Evolución de los canales de distribución



Fuente: Deloitte "Center for Banking Solutions", (2008).

Podemos destacar a la sucursal como canal más importante para el cliente en comparación a los demás medios en los tres momentos planteados, pero esta importancia a medida que transcurre el tiempo disminuye gradualmente. Se observa una caída de la intensidad transaccional que realiza el cliente respecto a este canal, manteniéndose alta y constante la intensidad de ventas/servicios.

El cajero automático o ATM mantiene una intensidad de transacción alta a lo largo del tiempo y su importancia relativa para el cliente evoluciona de manera creciente en el mismo. La intensidad en venta/servicio es baja, esto puede deberse a los servicios y venta de productos limitados que ofrecen.

Sin duda el canal que más sostiene su evolución en el tiempo a crecer en cuanto a la intensidad de transacción, importancia relativa e intensidad de ventas/servicio es internet, canal que aparece en la década de los noventa.

El teléfono como canal alternativo es un medio que ha tenido y tendrá una importancia relativa para el cliente, no podemos olvidar que luego de la sucursal es el canal menos

impersonal en comparación con los demás canales. Si observamos la intensidad transaccional y la intensidad de ventas/servicio vemos que era baja en la década de los 80' para luego ir creciendo a lo largo de los años.

En el cuadrante del presente encontramos que el canal móvil aparece en escena con una importancia relativa media y que si bien tiene una intensidad de venta/servicio baja, su nivel de transacción tiende a ser medio en intensidad.

Respecto al correo electrónico podemos ver que disminuye la intensidad de ventas/servicio con el paso del tiempo y que se mantiene su intensidad baja en cuanto a las transacciones, a su vez la importancia relativa para el cliente se vuelve cada vez menos importante.

3.4 Herramientas y estrategias para la retención de clientes.

En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcan la diferencia. Ideas con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en este sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos.

Hoy, todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer a clientes nuevos. Para alcanzar ese objetivo y equipar a las empresas con ventajas competitivas de efecto prolongado, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que estamos brindando. Para ello se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciban y su diferencia será el servicio que ellos realmente están recibiendo⁴⁶.

En este ámbito los bancos deben identificar cuáles son los valores que los clientes buscan para diferenciarlos y de esta manera captarlos o mantener a sus clientes actuales mediante las acciones que se adecúen a sus preferencias.

Para lograr lo antedicho se debe conseguir conocer el perfil de los clientes, saber cuáles son sus gustos y sus preferencias y de esta manera implementar un buen sistema que permita incentivarlos y así lograr su fidelidad.

Es muy difícil que un programa interno cumpla todos y cada uno de estos requisitos, tanto por el costo como por las implicancias en recursos humanos y en medios que conlleva su desarrollo.

Todas estas consideraciones forman parte del concepto de Customer Relationship Management (CRM) es por esta razón que consideramos relevante abordar este tema como una herramienta que poseen los bancos para lograr fidelizar a sus clientes.

3.4.1 CRM: Customer Relationship Management⁴⁷

Un CRM es parte de una estrategia de negocios que utiliza tecnologías de la información centrándose en crear relaciones con clientes, de tal forma, que se consiga un conocimiento preciso de sus necesidades, intereses y patrones de compra. Todo esto

⁴⁶ Tópicos en Finanzas. www.gestiopolis.com

⁴⁷ Cuadra, J., Romero, I., Terrado, C., (2008). CRM inteligente. Facultad de Informática. Universidad Complutense de Madrid.

es posible gracias a programas de software que permiten gestionar la información de los clientes y las operaciones comerciales relacionadas con ellos. Es por este motivo, que un CRM no es sólo una aplicación informática sino que va más allá y supone idear una estrategia de negocio al cliente.

No será posible pensar en un CRM sin un sistema capaz de trabajar con grandes cantidades de datos, así como proporcionar técnicas de tratamiento de datos para su posterior análisis, por este motivo, es necesario el uso de tecnologías informáticas que lo posibiliten.

3.4.1.1 Objetivos de un CRM

La finalidad que persigue un CRM es maximizar los beneficios, y de ahí radica su interés para la incorporación en el mundo de los negocios. Para conseguir esta meta es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato

Incorporando un sistema CRM se permite identificar y conocer a los clientes, y por tanto personalizar con un mayor nivel de detalle las ofertas y el trato recibido. El CRM dispone de una gran cantidad de datos sobre los clientes que podrán ser utilizados para categorizar al cliente, conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización y las posibles acciones a realizar.

Un sistema CRM mantiene toda la información de un cliente centralizada, evitando así posibles incoherencias o datos no actualizados. De esta manera, posibilita acceder uniformemente a la información de un cliente por parte de cualquier usuario autorizado de la empresa, atendiendo a los distintos roles. Los clientes podrán conectarse al sistema desde distintos medios (teléfono, internet, puntos de venta, entre otros).

Un cliente responde en cada momento a un perfil concreto a lo largo de su estancia en la base de datos. Además dicho perfil puede experimentar cambios, es decir, el cliente dependiendo de su actuación podrá adoptar un perfil distinto al actual. Este es un comportamiento muy normal dentro de un CRM. La empresa deberá encaminar a los clientes hacia aquellos perfiles que proporcionen un mayor beneficio.

Por ejemplo, los clientes de la empresa pasan de ser jóvenes a tener familia y posteriormente a estar jubilados, es por este motivo que los perfiles de cada cliente pueden cambiar (y cambiarán) a lo largo del tiempo.

Debido a su facilidad de implantación y flexibilidad, la mayoría de las empresas, sobre todo del sector servicios, han decidido adoptar un sistema CRM que les ayude a conocer de un modo más completo a sus clientes.

Por otra parte, un sistema CRM tiene como propiedad la ambición de un sistema integrado. Es por ello que el sistema posee gran habilidad para, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera unida, o bien para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

- Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes

Los datos contenidos en la base de datos también deberán ser usados para mantener al cliente con la mayor satisfacción posible. Esto mejorará su fidelidad hacia la empresa y será más difícil que abandone sus servicios. Mantener al cliente satisfecho puede contribuir a captar nuevos clientes ya que el "boca a boca" es uno de los mejores métodos publicitarios.

- Aumento de las ventas

Un mayor conocimiento de los clientes permite entender mejor cuáles son las preferencias de cada uno, y de esta manera, personalizar las propuestas y ofrecer a los consumidores los servicios que más se adecúan a sus necesidades.

La fidelidad de un cliente puede marcar la frecuencia de compras y el precio que esté dispuesto a pagar. Cuando la fidelidad es alta, en general entre los clientes, la empresa puede plantearse un aumento en los precios.

- Rápida obtención de resultados

Este es uno de los principales objetivos de un CRM. La rapidez de obtención de datos viene determinada por el Índice de R.O.I. (retorno de la inversión). Este valor permite saber cuál es la relación que existe entre la ganancia neta obtenida y la inversión realizada. Mediante este índice se permite a las empresas disminuir la incertidumbre, e incrementar la seguridad, en la toma de decisiones en materia de sus proyectos de inversión.

- Reducción de los costos de servicio

Un cliente con fidelidad alta suele tener un menor costo de atención al cliente porque conoce los servicios y productos de la empresa. Además, la empresa conoce mejor al cliente y sabe cómo debe actuar.

3.4.1.2 Estrategia CRM⁴⁸

Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio de la orientación de toda empresa. No se trata de implantar una nueva tecnología ya que debe ir mucho más allá, debe implicar a toda una organización.

La aplicación del concepto de CRM requiere de una empresa con una filosofía y una cultura de negocios centrada en el cliente. Esto con el fin que pueda soportar efectivamente los nuevos esfuerzos del mercadeo, ventas y las nuevas prácticas en los procesos de servicio.

Las aplicaciones tecnológicas de CRM, pueden habilitar una efectiva administración de las relaciones con el cliente, siempre y cuando la empresa posea el correcto liderazgo.

En esta estrategia todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal; la atención del cliente, dado que la relación con él ocurre a través de diferentes puntos de contacto, la organización debe asegurarse de contar con los medios que le permitan en cada punto, satisfacer las necesidades de ese cada vez más exigente cliente. CRM es más que un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto, es una reacción en cadena. Por lo tanto, la aplicación del concepto obliga a un diseño de las actividades funcionales, y esto generalmente implica una reingeniería de procesos y la adquisición e implementación de tecnología orientada hacia CRM.

Por eso hay que entender que la implementación de la filosofía CRM, produce una extensión del concepto de venta desde un acto discreto ejecutado por un vendedor, hasta convertirlo en un proceso continuo que involucra a cada persona en la compañía. Es el arte/ciencia de reunir y usar toda la información disponible acerca de sus clientes, como individuo, para construir, fortalecer y mantener la lealtad de ese cliente y así incrementar su valor para la empresa. Con el estado actual de la tecnología de la información y las altas expectativas de servicio de los clientes, es prácticamente imposible considerar estos procesos sin pensar en tecnología, pero es importante recordar que las relaciones con el cliente son la más sofisticada fuerza de ataque.

La filosofía de CRM es un modelo de gerencia que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la empresa. El concepto CRM, se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología de información, porque integra la planificación estratégica, las técnicas y herramientas de mercados más avanzados, con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada cliente y de esta manera, valorar la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo.

⁴⁸ Cuadra, J., Romero, I., Terrado, C., (2008). CRM inteligente. Facultad de Informática. Universidad Complutense de Madrid.

La implementación del concepto CRM en una organización, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio. Una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos que permitan determinar lo que ese cliente va a demandar en el futuro, esta premisa es aterradorante pero bien vale la pena el esfuerzo.

Los clientes son la fuerza dominante en la red económica de hoy. La batalla por el liderazgo del mercado, la pueden ganar aquellos que tienen un conocimiento profundo y dinámico de las necesidades de estos, así como sus patrones de comportamiento y que se puede desarrollar con él y así generar relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

El activo más importante de una empresa es precisamente la base de clientes que esta tenga, así como la información contenida sobre sus necesidades. En el proceso de adaptarse las empresas a las necesidades del cliente, es cuando se deben emplear conceptos del marketing relacional como:

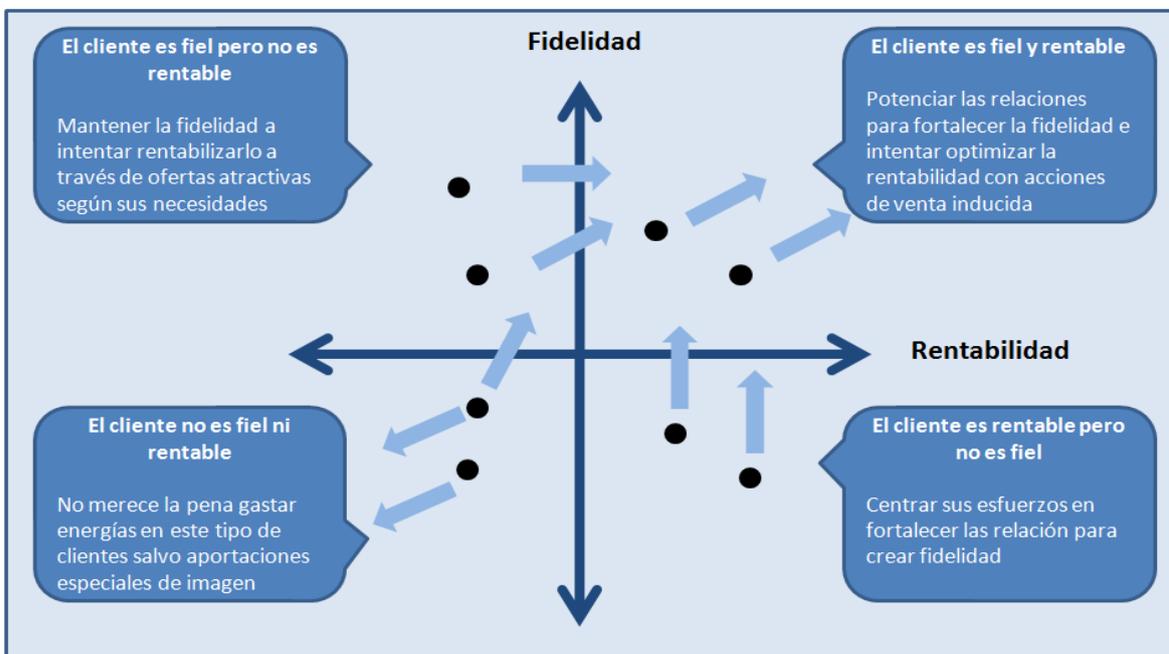
- Enfoque al cliente: “el cliente es el rey” este concepto gira sobre la filosofía del marketing racional. Donde se ha dejado de lado las economías centradas en el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- Inteligencia de cliente: se necesita tener inteligencia sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para poder convertir los datos en conocimientos se emplean bases de datos y reglas.
- Interactividad: el proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además el cliente es quién dirige el diálogo y decide cuando comenzar y cuando terminar.
- Fidelización de clientes: es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir nuevos. Esta pasa a ser importante y de valor en el ciclo de vida del cliente.
- Clientes individuales: la comunicación del marketing directo es precisamente los clientes individuales en lugar de desarrollar campañas masivas para todo tipo de clientes.
- Personalización: cada cliente valora de su institución la comunicación y las ofertas personalizadas, las cuales requieren por parte de las instituciones esfuerzo, inteligencia y segmentación de clientes.
- Mediano y largo plazo: el cliente muchas veces es visto como una proyección donde éste debe convertirse en referencia para desarrollar tácticas de marketing y poder capturarlo a lo largo del tiempo.

3.4.1.3 Problemas de un CRM

Para que un sistema CRM funcione sin problemas es necesario realizar un diseño previo de la estrategia de relación con los clientes. Este es uno de los principales motivos por los que el CRM no funciona correctamente. Por ello, antes de implantar el sistema debemos tener claro la homogeneización en cuanto se creen familias de productos/servicios de comportamiento similar por sus características de valor, funcionalidad y precio. Es importante establecer los distintos perfiles de clientes que puedan existir y se establezcan objetivos de ventas y satisfacción razonables. Los beneficios del CRM son tan atractivos que muchas empresas se olvidan de la importancia de conocer con qué clientes se va intentar establecer una relación y qué se pretende conseguir con ella⁴⁹.

En algunas ocasiones las empresas tienen la mentalidad de establecer una larga relación con el cliente, mientras que el cliente no lo desea, lo que genera una pérdida en la eficiencia del uso del recurso. Existe la idea de que cuanto más tecnología mejor. La realidad es que en algunos casos no es necesario el uso de tecnología avanzada. Esto supone un gasto importante para la empresa que no se amortiza. Es recomendable no bombardear al cliente con demasiada información ya que puede sentirse agobiado. La información a enviar al cliente debe ser elegida previamente con el objetivo de informar sobre temas que son de su interés.

Ilustración 3.6 - Explotación CRM



Fuente: CRM INTELIGENTE, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Informática Sistemas Informáticos ,2008.

⁴⁹ Cuadra, J., Romero, I., Terrado, C., (2008). CRM inteligente. Facultad de Informática. Universidad Complutense de Madrid.

En la ilustración se muestra un diagrama de los 4 grupos con unas pequeñas leyendas de las estrategias a seguir para cada clase. Los círculos de color negro representan clientes concretos. Además se incorporan flechas que indican el movimiento de los clientes a través del espacio bidimensional en función de las variables fidelidad y rentabilidad. Como se puede notar las flechas conducen a los clientes a 2 grupos como se comentó anteriormente.

3.5 Concepto de fidelización de clientes

Podemos definir la fidelización de clientes como la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas a lo largo del tiempo.

Tal como se entiende en el marketing actual, la fidelización implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Por lo tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico.

Si analizamos las implicancias de esta definición, se requiere que el cliente tenga un sentimiento positivo hacia la empresa, manteniendo una relación comercial estable y continua en base a compromisos definitivos⁵⁰.

3.5.1 Elementos que diferencian a la fidelización de otros conceptos similares

El concepto de fidelización está compuesto por una serie de elementos particulares que permite diferenciarlo de otros conceptos similares que tienden a ser confundidos con la fidelización, como ser la satisfacción o la retención de clientes⁵¹. Ellos son:

- La personalización

Es un proceso de creación-adaptación de un producto o servicio a las características y necesidades particulares del cliente, es por ello que este ve cubiertos todos sus requerimientos plenamente. Este componente es uno de los más valorados por el cliente haciendo que se sienta identificado con la empresa aumentando su confianza y satisfacción.

- La elección del cliente

El cliente elige a la institución y prefiere sus productos y servicios antes que los de la competencia. Un cliente fidelizado no sólo es menos resistente a probar nuevos productos y servicios de la entidad sino que además recomienda la institución a terceros.

- La diferenciación

Es la creación de un elemento distintivo por parte de la empresa en relación a sus competidores. El éxito en este aspecto depende del conocimiento del mercado, de la capacidad de innovación y de la aptitud para ser diferentes respecto a la competencia.

⁵⁰ Dr. Ortiz, L., (2009). Fidelización de clientes.

⁵¹ Alcalde, J.C., (2009). Alta fidelidad. Instituto de Marketing de Servicios.

- Satisfacción

Sin la consecución de la satisfacción no hay lugar para la fidelización. Cuando empleamos este término nos estamos refiriendo precisamente a lo que sustenta la propia existencia de la empresa. Los productos y servicios ofrecidos deben cubrir las expectativas que el cliente tiene para que este le reporte la satisfacción de su necesidad.

- Habitualidad

Es el componente esencial e imprescindible de la fidelización que tiene un sentido de repetición de transacciones por parte del cliente hacia la empresa.

En sentido amplio, la habitualidad está compuesta por una serie de características:

- Frecuencia: recoge el tiempo medio entre compras de un cliente.
- Duración: hace referencia al período de tiempo en el que transcurren un conjunto de transacciones.
- Antigüedad: mide el tiempo desde que un cliente realizó la primera compra, cuando al menos ya se ha producido una segunda.
- Repetición: es el período de tiempo desde la fecha de realización de la primera compra y la siguiente.

Para poder hablar de fidelización, se deben dar todos y cada uno de los elementos mencionados, por lo tanto, son estos elementos los que permiten distinguir los conceptos de fidelidad y vinculación con la empresa, que frecuentemente inducen al error en la interpretación del comportamiento de los clientes. Particularmente en la banca, un cliente puede estar extremadamente vinculado a su banco en lo que respecta por ejemplo a pagos, préstamos personales y créditos hipotecarios, pero escoger cualquier otra entidad financiera más especializada o que le inspire mayor confianza cuando disponga de capital para invertir. Este es un caso claro de cliente vinculado, pero no fiel.

3.5.1.1 Vinculación del concepto con el proceso de gestión de clientes

Fidelizar es rentable, pero siempre que se segmente bien al grupo de clientes al que se dirigen los esfuerzos. Ofrecer lo mismo a todos disminuye la eficiencia y no permite fidelizar a todo el conjunto dado que con ello se castiga a los buenos clientes y se premia a los malos.

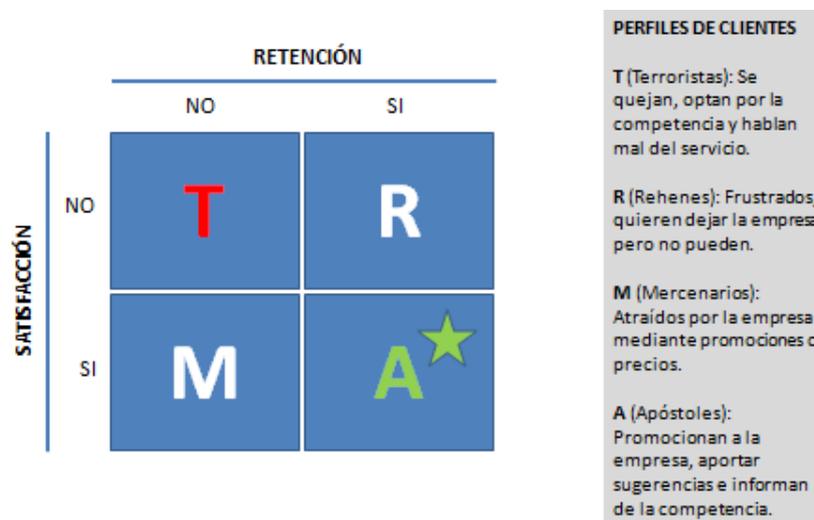
La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes facilita la información que permitirá adaptar el servicio o producto al cliente concreto y

gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio o producto ofrecido.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años, se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables.

Es por esta razón que se torna necesario establecer qué clientes son los que se quiere retener y fijar claridad en la definición del concepto de fidelidad para lograr el objetivo estratégico de retener a aquellos que reporten mayor rentabilidad a la entidad. De esta manera podemos distinguir cuatro perfiles de clientes⁵², que se detallan en la siguiente ilustración.

Ilustración 3.7 - Perfiles de clientes: Qué clientes queremos retener?



Fuente: Luis M. Huete, Harvard Business School, Services Interest Group

De la ilustración se desprende que los clientes T son una amenaza para la empresa porque al no estar satisfechos con los productos y servicios brindados, no sólo optan por la competencia sino que son un canal de comunicación negativo que conspira en contra de la captación de nuevos clientes para la firma. Además de ser un medio para que los clientes que forman parte de los otros grupos de la entidad (en particular los R y M que son los que aún no se ha logrado fidelizar) se cambien a la competencia.

Los clientes pertenecientes al grupo R son aquellos que la empresa ha logrado retener pero que aún no ha logrado colmar sus expectativas en cuanto a satisfacción. Por lo tanto, son clientes que quieren dejar la empresa pero no pueden, es así que las empresas

⁵² Quest, D., (2005). Nuevas estrategias de fidelización: Claves para retener a los mejores clientes y prevenir la fuga a la competencia.

deben centrar sus esfuerzos para lograr efectivamente la fidelización de este tipo de clientes.

Los clientes que se han clasificado en el grupo M son aquellos que la empresa ha logrado satisfacer pero no ha podido retenerlos, su vínculo con la empresa se debe exclusivamente a determinadas promociones o precios que son más convenientes para él, pero si la competencia lanza una nueva promoción o mejora el precio, estos clientes se irán a la competencia.

Es por esto que los clientes pertenecientes a los grupos R y M son aquellos que la empresa debe poner mayor énfasis a la hora de seleccionar una estrategia de satisfacción y retención para lograr que se cambien al grupo A, esto es fidelizarlos, o por el contrario lograr que se pasen a la competencia, dependiendo de la rentabilidad y el efecto sobre la atracción de nuevos clientes que éstos reporten a la empresa.

Los clientes del grupo A son los que la empresa ya ha logrado fidelizar, son los más rentables, no sólo por los productos y servicios que consumen sino también porque promocionan a la empresa, son los clientes que más hay que cuidar, manteniendo la relación para que no cambien de categoría.

La idea central es retener a los clientes más rentables y lograr mantenerlos fieles a la empresa, consiguiendo que los menos rentables se pasen a la competencia, asimismo si un cliente no es rentable pero trae otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlos.

Es a través de un sistema CRM que la empresa puede agrupar a los clientes a los distintos perfiles establecidos. Es una herramienta útil y eficaz mediante la cual se concentran todos los datos cualitativos y cuantitativos referentes a los clientes. Según las especificaciones y parámetros designados el sistema agrupa de forma estratégica a los clientes a los cuales se pretende categorizar con el objetivo de establecer un enfoque estratégico de fidelización y rentabilidad para cada categoría.

De esta manera, para los clientes fieles y rentables se deben crear líneas de acción que potencien las relaciones para fortalecer la fidelidad e intentar optimizar la rentabilidad con acciones de venta inducida. En los casos de clientes rentables pero no fieles, se deben centrar los esfuerzos para fortalecer las relaciones generando fidelidad. Para los clientes fieles pero no rentables, se deben crear acciones para rentabilizarlos como por ejemplo, ofertas atractivas adaptadas a sus necesidades particulares.

3.5.2 La fidelización de clientes en la banca

La fidelidad de los clientes en las entidades bancarias depende fundamentalmente de cuatro factores⁵³:

- El personal que la integra

Los empleados son el primer eslabón en la cadena de fidelización, dado que son la cara visible de la empresa, el nexo de unión y contacto con los clientes. Un empleado que no está conforme en sus tareas, que no está convencido respecto al bien que vende o el servicio que presta y que se encuentra a la expectativa de un mejor empleo, no puede dar una buena imagen de la empresa, dado que no se siente parte integrante de la misma. Es por esto que es de suma importancia retener a los mejores empleados, a los más rentables y eficaces.

- La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra, por lo tanto, es una valoración subjetiva que relaciona lo que se esperaba recibir antes de ser atendido y el resultado logrado luego de la compra.

- Las barreras de salida

Los costos de cambiar de entidad financiera pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y deseen cambiar a otro banco. Aunque no esté muy satisfecho, si cambiar de entidad financiera tiene un costo ya sea monetario, psicológico o de tiempo, puede mantenerse fiel aunque de modo forzado. No se trata de una fidelidad tan auténtica cuando el cliente se mantiene en la entidad sólo por los altos costos de cambio.

- El valor percibido de las ofertas de la competencia

La evaluación del servicio el cliente la realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores. El consumidor valora distintas opciones que le ofrecen las demás entidades. Un cliente fidelizado mantiene la relación con la entidad sin evaluar cada vez que adquiere un producto o servicio todas las posibles opciones que se ofrecen en el mercado. En el momento que la competencia consiga que el cliente fidelizado evalúe alternativas, su satisfacción con la entidad más el costo de cambiar debe ser mayor que su valoración de la competencia para mantenerlo fiel.

⁵³ García Martín, F., (2002). Informe Marketing bancario de lealtad: Fidelizando a los clientes.

En los servicios bancarios la reputación, la imagen de marca y los servicios difíciles de copiar es lo que permite diferenciarse de la competencia. Una estrategia típica de diferenciación es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia.

3.5.2.1 Implicancias en la rentabilidad de la empresa

Diferentes estudios han demostrado que un cliente fidelizado contribuye a la generación de ingresos, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costos operativos⁵⁴.

Captar nuevos clientes es muy costoso, se requiere de mucho gasto en publicidad, vendedores, comisiones, atenciones, promociones de venta y condiciones especiales que se ofrecen para nuevos clientes. Es por esto que es más rentable generar clientes fieles, dado que un cliente satisfecho tiende a comprar, sin necesidad de tanta inversión por parte de la entidad, los productos y servicios de la empresa.

Los clientes leales generan menores costos operativos, en la medida que los clientes conocen mejor los productos y servicios de la empresa se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren menos ayuda en el proceso de compra, lo que representa un ahorro de tiempo y costo para la empresa.

Los clientes leales traen otros clientes a la empresa, una de las maneras más eficientes de “publicidad” es la comunicación persona a persona, no sólo porque no tiene costo para la empresa sino porque contiene un mensaje más confiable que cualquier aviso publicitario que patrocine la empresa.

Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos, en muchos casos la única forma de atraer nuevos clientes es mediante reducciones en los precios de productos o servicios, con los clientes leales no se tiene ese costo. Además, un cliente leal tiende a resistirse menos a los aumentos de precios, debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que percibe de la empresa.

⁵⁴ Alcalde, J.C., (2009). Alta fidelidad. Instituto de Marketing de Servicios.

4 ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el presente capítulo se realiza un análisis basado en el trabajo de campo, mediante la elaboración de encuestas que realizamos a clientes y entrevistas a referentes de instituciones financieras.

La encuesta a clientes fue diseñada bajo la modalidad web con el objetivo de brindar comodidad a los encuestados y de obtener la mayor cantidad de respuestas posibles (ver Anexo 11). De esta manera llegamos a un resultado de 291 personas encuestadas.

Para que la muestra sea representativa se tomaron encuestados de diferentes rangos etarios con acceso a instituciones financieras, de nivel económico medio y medio alto y con educación secundaria terminada.

Con el fin de obtener la perspectiva de los agentes bancarios, elaboramos una serie de preguntas relacionadas al tema bajo estudio (ver Anexo 12), que realizamos en base a entrevistas presenciales a los referentes de determinadas instituciones bancarias del mercado nacional. Se muestra a continuación el total de bancos de plaza y el conjunto de bancos tomados como muestra para la realización del análisis del presente capítulo.

Ilustración 4.1 - Bancos de plaza y de la muestra seleccionada

Bancos del mercado	Bancos entrevistados
Banco de la Nación Argentina	
Banco de la República Oriental del Uruguay	Banco de la República Oriental del Uruguay
Banco Itaú	Banco Itaú
Banco Santander	Banco Santander
Banco Surinvest	B.B.V.A.
Bandes	Discount Bank Latin America
B.B.V.A.	Nuevo Banco Comercial
CitiBank	
Credit Uruguay Banco	
Discount Bank Latin America	
H.S.B.C. Bank	
Lloyds TSB Bank	
Nuevo Banco Comercial	

4.1 Visión de la situación del mercado bancario en el Uruguay

Actualmente, el mercado bancario uruguayo se encuentra en crecimiento, en los últimos años han crecido tanto las colocaciones como los depósitos. Cada vez es más competitivo y la competencia ya no es sólo a nivel bancario sino que entran a competir otros agentes, como ser las casas financieras, lo que agudiza el grado de competencia local.

En un camino de crecimiento sostenido a nivel de competencia y realizando una comparación con lo que acontecía hace diez años atrás, a raíz de la crisis del año 2002, se observa una gran disminución en la cantidad de bancos operando en el mercado uruguayo. La cantidad de bancos en el Uruguay pasó de ser veintidos a fines del año 2000 a catorce a fines del año 2010, si bien la disminución es muy grande, la cantidad de bancos instalados en la actualidad es un número razonable de acuerdo a lo que es el tamaño y el desarrollo del país.

Se encuentran en el mercado bancos privados tanto nacionales como internacionales y el B.R.O.U. como representante de la banca pública, que posee prácticamente la mitad del mercado. Dentro de los bancos privados se encuentran grandes instituciones, como el Santander, el B.B.V.A. que a raíz de la adquisición del Credit se posicionará en términos de volumen de negocio como segundo banco más importante del país y el Itaú que a nivel regional es muy fuerte.

Se destacan además el H.S.B.C. con un respaldo de marca muy significativo a nivel global y el Banco Comercial que ha tenido un cambio muy significativo a raíz de la crisis del año 2002, en ese momento era el segundo banco más importante de plaza medido en volumen de negocio, en la actualidad se posiciona en cuarto lugar pero la competencia lo considera como un rival fuerte en el corto plazo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, en el corto plazo se espera que el grado de competencia a nivel local se agudice aún más, dado que la bancarización ha sido foco de interés para el gobierno. El gobierno tiene previsto implementar diversas medidas en el corto plazo para mejorar la bancarización en el país, entre las propuestas consideradas figuran la obligatoriedad del pago de sueldos por medio de los bancos y ofrecer beneficios fiscales para el uso de los servicios bancarios. Esto supone un aumento en el grado de competencia de los bancos a nivel local.

4.1.1 Grado de bancarización y principales obstáculos para su logro en Uruguay

En la actualidad, Uruguay tiene un grado de bancarización bajo si lo comparamos con el resto de los países latinoamericanos.

Lo más impactante es el nivel de bancarización de los sectores de pequeñas y medianas empresas que según datos de la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas

(D.I.N.A.P.Y.M.E.), un 96% no acceden a servicios financieros, siendo las que más generan empleo en el país.

Entre los principales obstáculos para lograr la bancarización en Uruguay se encuentran los ingresos bajos o inestables de los posibles usuarios, problemas de ineficiencias burocráticas en los requisitos formales para operar, fundamentalmente a nivel de los bancos, la insuficiente o deficiente cobertura geográfica sobre todo en el interior del país, los horarios de atención inadecuados y la falta de confianza en los agentes financieros⁵⁵.

Desde el punto de vista del banco se destacan como obstáculos la baja capacidad de pago de los posibles usuarios, el desconocimiento del cliente por carecer de operativa bancaria previa y el mayor riesgo crediticio en las empresas pequeñas con respecto a las de mayor tamaño, debido principalmente a su grado de informalidad, su insuficiente cultura financiera y la escasa diversificación de sus fuentes de ingresos, unida a la falta de garantías adecuadas.

⁵⁵Palomeque, E., (2010). Trabas burocráticas, desinformación y aislamiento geográfico conspiran contra la bancarización.

4.2 Evolución de la descentralización geográfica de las instituciones bancarias

Para poder observar que es lo que ocurre en la actualidad con la participación de las sucursales respecto a lo que ocurría a fines de la década anterior, nos parece de suma importancia realizar una comparación respecto a la descentralización geográfica de las sucursales para poder ver si el aumento en la utilización de canales alternativos ha influido en la utilización de la sucursal como medio de captación de clientes y de distribución de productos y servicios.

Para la realización del presente punto consideramos los bancos que al año 2010 forman parte de la plaza financiera uruguaya con algunas excepciones para poder compararlo con la situación que acontecía en el año 2000. Respecto a la banca pública, tomaremos como representante de la misma al B.R.O.U excluyendo del análisis al B.H.U.

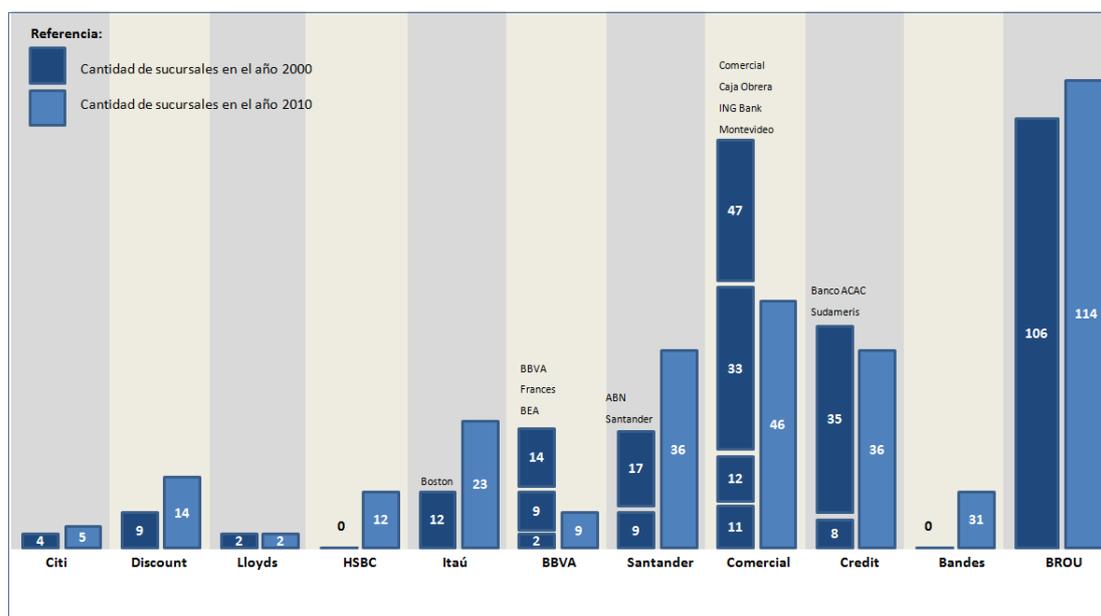
En lo que tiene que ver con la banca privada, excluimos a los bancos Surinvest y La Nación Argentina debido a su baja operativa en el país y respecto al H.S.B.C. por falta de información relativa a su participación geográfica al año 2000 tomamos en consideración sólo las sucursales al año 2010 sin considerar su participación en el año 2000, dado que recién comenzaba su operativa en plaza y consideramos que no distorsiona los resultados a los efectos del presente trabajo.

Considerando los bancos que operan en Uruguay al año 2010, con las excepciones establecidas precedentemente y a los efectos de realizar una correcta comparación, tomamos en cuenta las adquisiciones y fusiones ocurridas en los últimos diez años que dan como resultado los bancos que se encuentran operando en la actualidad.

De esta manera para realizar la comparación del banco B.B.V.A., tomamos los datos de los bancos B.B.V.A., Exterior de América y Francés Uruguay al año 2000, dado que la fusión de estos tres bancos constituyen el actual banco B.B.V.A. (no se considera la reciente adquisición del Credit Uruguay banco debido a que todos los datos extraídos para la realización del presente trabajo se corresponden al año 2010).

Siguiendo la misma línea de razonamiento, para la comparación del Credit Uruguay banco, se toma en cuenta la participación geográfica de los bancos A.C.A.C. y Sudameris al año 2000. Para el Nuevo Banco Comercial, se toman los datos de los bancos Caja Obrera, ING bank, Montevideo y Banco Comercial al año 2000, en el caso del banco Santander se toman los datos de los bancos Santander y ABN al año 2000 y para el Itaú se consideran los datos del Bankboston al año 2000.

Ilustración 4.2 - Comparación de cantidad de sucursales por institución



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de las páginas web y Boletín informativo B.C.U. de años 2000 y 2010.

De los datos extraídos de los dos puntos anteriores y consultados otros materiales de referencia⁵⁶ se puede observar una caída irrelevante en la red de sucursales de los bancos en el país, pasando de trescientas treinta a fines de la década pasada a trescientos veintiocho a fines de la presente década.

Cuadro 4.1 - Variación 2000 - 2010 de sucursales Montevideo e Interior.

Bancos	Montevideo			Interior			Total del país		
	2000	2010	Variación	2000	2010	Variación	2000	2010	Variación
Banca Pública	21	27	28,6%	85	87	2,4%	106	114	7,5%
Banca Privada	149	119	-20,1%	75	95	26,7%	224	214	-4,5%
Totales	170	146	-14,1%	160	182	13,8%	330	328	-0,6%

Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de las páginas web y Boletín informativo B.C.U. de años 2000 y 2010.

Si desagregamos el análisis en Montevideo e interior, se observa una disminución del 14,1% en la participación de las sucursales en la capital, esta caída se compensa con un aumento del 13,8% en la participación de los bancos en el interior del país (ver datos en Anexo 10).

Desagregando la información en bancos públicos y privados, se observa un aumento de participación del 7,5% para la banca pública y una caída del 4,5% para la banca privada en todo el país. Esta caída en el número de sucursales de los bancos privados es lógica si consideramos los bancos que han cerrado y que tenían una gran participación desde el

⁵⁶ Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa. Montevideo, Uruguay.

punto de vista geográfico, como ser, los bancos de Crédito y Pan de Azúcar con veintiocho y diecinueve sucursales respectivamente en todo el país.

Algo importante a destacar en la actualidad, es lo que representa la cantidad de sucursales en Montevideo respecto al total de cobertura en el país. En la década pasada del total de sucursales instaladas en el país, un 51% estaban localizadas en Montevideo, en la actualidad esa relación es de un 45%. De esta manera, se observa un aumento en el peso relativo de la banca instalada en el interior del país respecto a la totalidad de sucursales, lo que deja en evidencia el aumento de la importancia relativa que le están brindando las instituciones bancarias a la cobertura en el interior del país.

4.3 Evolución de los canales de distribución

4.3.1 Comparación de los atributos entre canales

Los canales de distribución alternativos han evolucionado de manera significativa en la última década, proporcionando diferentes valores al cliente ofreciendo distintos atributos, ya sea mediante el uso de call center, banca móvil, internet banking, cajeros automáticos y terminales de autoservicio. A nivel nacional este cambio tiende a adoptar un modelo de manejo de los canales alternativos que apuntan a un consumo masivo, con el objetivo de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Todos estos canales de distribución incluyendo como tal a la sucursal presentan características de acuerdo a su funcionalidad y medio a través del cual se ofrece el servicio al cliente, estos principales atributos se diferencian según el canal del que se trate, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.2 - Principales atributos de los canales de distribución

Atributos	Canales	Sucursal	ATM Cajeros	Internet Banking	Call Center	Mobile Banking
Comodidad		poco cómodo	cómodo	muy cómodo	muy cómodo	muy cómodo
Riesgo de operaciones		bajo	moderado	moderado	bajo	moderado
Rango de productos		acceso a todos	limitado	limitado	limitado	muy limitado
Contacto e interacción		persona a persona	impersonal software	impersonal web	impersonal teléfono	impersonal celular
Profundidad de la respuesta		exhaustiva y compleja	preestablecida a transacciones	preestablecida a transacciones	preestablecida a transacciones	muy limitada
Rapidez en el servicio		media	alta	alta	alta	media
Acceso de servicio		limitado	ilimitado	ilimitado	limitado	limitado

Fuente: creación propia en base al análisis de la información del artículo “La sociedad de la información y los canales de distribución en el sector bancario”⁵⁷

4.3.2 Ventajas y desventajas en el uso de los canales alternativos

Respecto a los canales alternativos podemos analizar determinadas ventajas y desventajas en su utilización, que el cliente puede percibir a la hora de utilizar estos medios para sus transacciones y consultas. Dentro de las ventajas comunes a los canales mencionados se encuentran:

- Mayor acceso: permite el acceso por parte del cliente las 24 horas durante los 365 días del año, esto es en el caso de internet banking, mobile banking y cajeros automáticos.
- Comodidad: el cliente no tiene que trasladarse hasta la sucursal del banco, realizando determinadas transacciones desde cualquier punto donde se

⁵⁷ Etzeberria, C., (2006). La sociedad de la información y los canales de distribución en el sector bancario.

encuentre. En el caso de los cajeros automáticos, estos pueden localizarse en lugares más cercanos a su ubicación.

- Eficiencia: permiten realizar un proceso de gestión más rápido, evitando tiempos de espera a ser atendidos.
- Interacción dinámica con el banco: permiten al cliente interactuar de una manera fácil con el banco. Tanto los cajeros automáticos como la página web brindan a los clientes interfaces amigables que guían a los mismos en sus transacciones o consultas.

Asimismo, los canales alternativos presentan determinadas desventajas que pueden limitar el uso de los mismos a ciertos clientes, estas pueden ser:

- Procesos estandarizados: los procesos son predeterminados sobre todo en el caso de los cajeros automáticos e internet banking, donde la profundidad de la respuesta puede no ser la adecuada a ciertas exigencias o no encontrarse la respuesta a consultas complejas.
- Limitada oferta de productos: si bien han evolucionado los productos y servicios ofrecidos por estos canales, no se brindan a través de estos el universo de los mismos.
- Seguridad física: existen riesgos de robo en los cajeros automáticos, riesgos de vulnerabilidad en la integridad de las transacciones por internet, así como de la identidad del cliente. Esta inseguridad es relativa y cada vez son mayores los mecanismos para prevenir estas situaciones de riesgo.

El rol estratégico de cada canal como tal en su desempeño será el que determine su funcionalidad para el cual fue diseñado. Su funcionalidad depende de las características básicas del mismo, es decir el cliente valorará aquello para lo que es más eficiente, sea la efectividad, rapidez, flexibilidad, alcance, entre otras. La entidad bancaria busca la integración de los canales alternativos junto con la sucursal, buscando que el cliente optimice sus expectativas de atención por parte de la institución.

Es lógico pensar que desde un punto de vista generacional los canales alternativos adquieren mayor relevancia en el mercado bancario, de hecho el entorno dinámico hacia el uso de las nuevas Tecnologías de la Información está cada vez más internalizado en una nueva generación que ha nacido en torno a la aparición de estas nuevas formas de hacer negocios.

No obstante, las generaciones que han visto nacer estos canales de distribución contribuyeron de alguna manera a su creación, sencillamente fueron ideados para colmar expectativas y necesidades que existían en el mercado bancario desde antes. Es así que con el transcurso del tiempo y la necesidad de adaptarse a los cambios que son

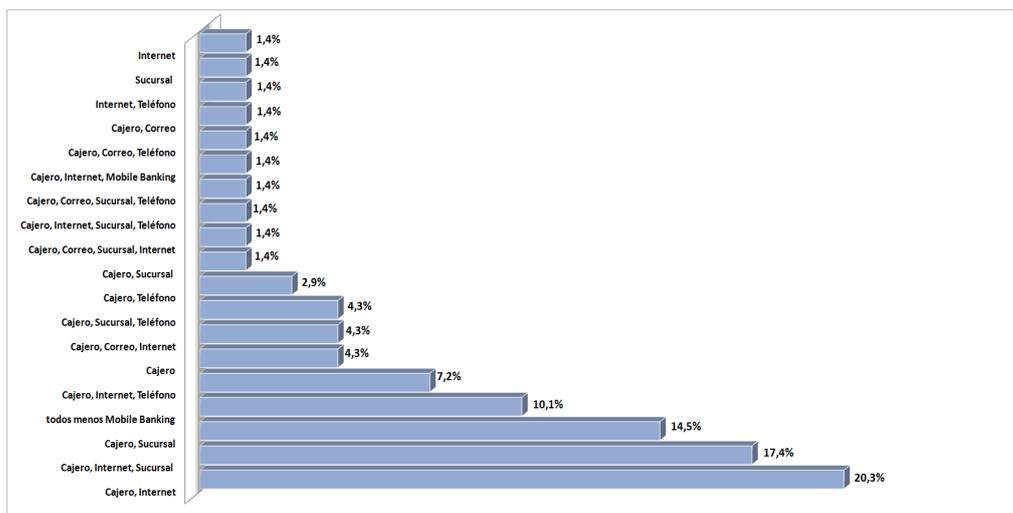
continuos en los consumidores de los productos y servicios bancarios, es de esperar que en el futuro se incorporen nuevos y más sofisticados canales de distribución.

A través de las entrevistas realizadas a los bancos podemos destacar que todas sus opiniones convergen a resaltar la primacía de la sucursal como principal canal de distribución valorada por los clientes y en segundo lugar los cajeros automáticos. En sus opiniones afirman la importancia de los canales alternativos como medios fundamentales para descongestionar las transacciones en sucursales.

Ciertos bancos realizan investigaciones y estudios respecto a los canales que prefieren los clientes cuando realizan una transacción o consulta y en función a estos resultados deciden su inclusión en el mercado. En base a estos estudios muchos bancos concluyen que el cliente prefiere ir a la sucursal y que lo atienda una persona, a pesar de que también le gusta tener acceso al banco a través de internet, tener buzoneras de depósitos para realizar transacciones de forma rápida y poder sacar estados de cuenta en las terminales de autoconsultas.

Si analizamos los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, respondiendo la pregunta a través de qué medios interactúan con su banco surgen los datos que se muestran a continuación.

Gráfico 4.1 - Utilización de los canales por parte de los usuarios



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

En el gráfico se muestran los canales utilizados por los clientes organizando las respuestas obtenidas en todas las combinaciones posibles, con el objetivo de poder mostrar la totalidad de los datos. El 20,3% de los clientes utilizan como medios conjuntamente el cajero automático e internet banking, en segundo lugar el 17,4% utilizan el cajero, internet banking y sucursal y en tercer lugar el 14,5% de los clientes utilizan el cajero automático y la sucursal. Estas tres combinaciones forman el 52,2% de la totalidad de las combinaciones.

Las personas que utilizan sólo el cajero, o sólo cajero, correo e internet o sólo cajero, sucursal y teléfono son 4.3% cada combinación detallada. Las personas que utilizan todos los canales alternativos indistintamente menos el mobile banking son el 10% de los encuestados, este último canal no tiene demasiado alcance a los clientes, como consecuencia de la limitación de su funcionalidad en cuanto a las posibilidades que se ofrecen hoy en día en nuestro país. En otros países este canal está más desarrollado en cuanto a las transacciones y consultas que se realizan a través de este medio.

4.3.3 Canales alternativos utilizados como medios para evacuar inquietudes por parte del cliente

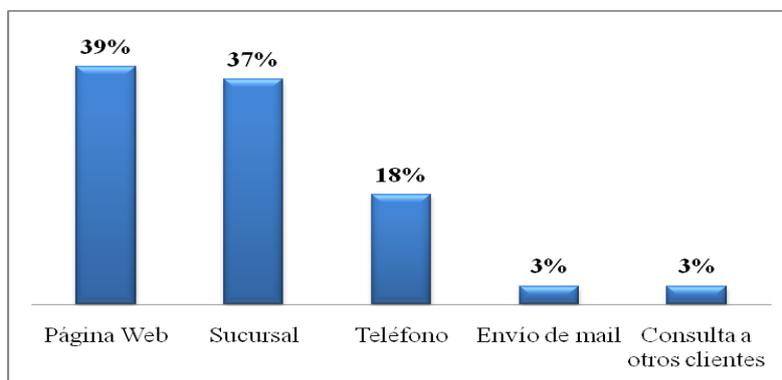
Cuadro 4.3 - Medios de canalización de inquietudes

Medios Prioridad	Página Web	Teléfono	Envío de mail	Sucursal	Consulta a otros clientes	Total
1	39%	18%	3%	37%	3%	100%
2	29%	37%	11%	13%	10%	100%
3	18%	29%	24%	13%	16%	100%
4	11%	8%	34%	26%	21%	100%
5	3%	8%	28%	11%	50%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	-

Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

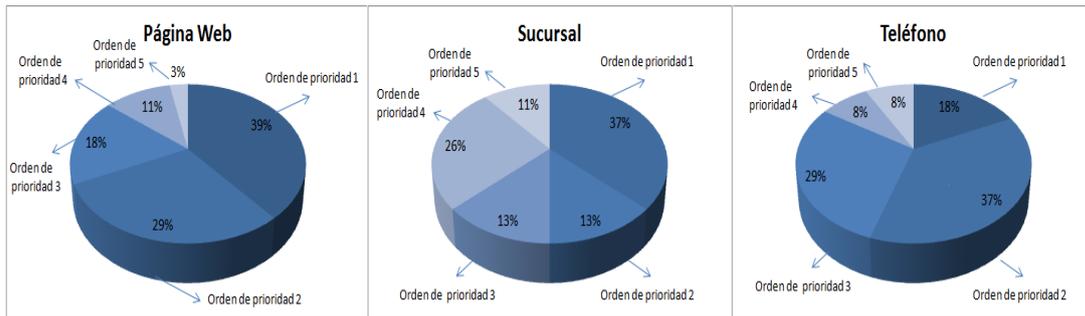
De los resultados obtenidos de la encuesta a clientes respecto al orden de prioridad que destacaron en primer lugar (considerado el más importante) de a qué canal se dirigen ante alguna consulta, surge que los encuestados prefieren dirigirse en primer lugar a la página web el 39%, dirigirse a la sucursal responde el 37% de los clientes, mientras que comunicarse vía telefónica contesta un 18%, enviar un mail o consultar a otros clientes el 3% para cada una de estas opciones, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.2 - Utilización de los medios para la canalización de inquietudes



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Gráfico 4.3 - Principales medios de canalización de inquietudes



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Analizando los tres principales medios utilizados por el cliente para canalizar sus inquietudes según el orden de importancia uno (considerado el más importante), se puede observar que a la página web se dirigen de forma primaria por este canal para colmar sus inquietudes el 39% de los clientes encuestados, mientras que el 29% lo posiciona en segundo lugar y así sucesivamente como lo muestra el cuadro anterior. Observamos que de manera decreciente los resultados son constantes hasta llegar al orden cinco con tan sólo 3% de los encuestados que opinan que es el último medio por el cual evacúan sus inquietudes.

La sucursal es el segundo medio al cual se dirigen para evacuar sus inquietudes, analizando aisladamente este medio podemos observar que el 37% de los encuestados se dirige en forma primaria por este canal. Luego indistintamente con un 13% en segundo y tercer lugar los clientes posicionaron el orden de importancia de este canal. El 26% de los encuestados posiciona a la sucursal en cuarto lugar en orden de importancia, mientras que el restante 11% lo posiciona como último medio al cual recurrir ante inquietudes.

Esto demuestra que este canal sigue siendo fundamental a la hora de resolver inquietudes por parte de los clientes, si bien la página web crece en comparación, podemos observar que la sucursal frente a los demás medios (teléfono, enviar un mail y consultar a otros clientes de la institución) incluidos como opciones mantiene su primacía.

Si analizamos la totalidad de las respuestas obtenidas, dirigirse por vía telefónica queda en tercer lugar. Teniendo en cuenta las respuestas sólo de este medio podemos observar que el 18% opina que se dirige en primer lugar por este medio, mientras que el 37% respondió que se dirige vía telefónica en segundo lugar.

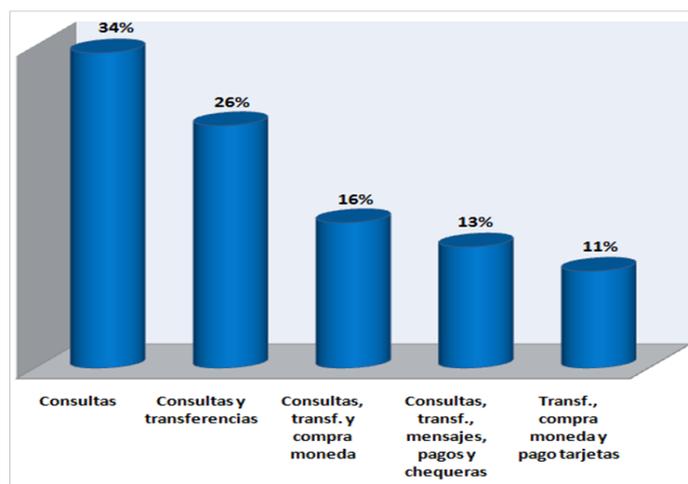
4.3.4 Crecimiento de internet banking como canal alternativo

En las entrevistas a los bancos, muchos son los que destacan la importancia de internet banking como canal y su evolución en el último tiempo, algunos opinan que debido a la cultura conservadora, los clientes lo utilizan para consultas, por el contrario la mayoría de los bancos creen que es un canal en crecimiento en cuanto a la utilización y la venta de productos.

Un banco en particular destaca a internet banking como el canal más importante luego de la sucursal, y que una vez que el cliente comienza y aprende a utilizarlo es el principal canal de fidelización.

Si nos remitimos al gráfico 4.1 (utilización de los canales por parte de los usuarios), observamos que el uso que hacen los clientes sólo de internet banking representa el 1,4% de las respuestas obtenidas, por lo tanto observamos que los que sólo utilizan este canal son muy pocos clientes. Sin embargo, los clientes que utilizan más de un canal incorporan en su combinación como medio internet banking, estos clientes representan el 66,7% del total de encuestados, por lo tanto podemos afirmar que como medio es utilizado en combinación con otros canales.

Gráfico 4.4 - Utilización de internet banking



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Si analizamos las respuestas de los clientes encuestados podemos observar el uso que realizan los clientes de este canal.

El principal uso que realizan los clientes a través de este medio son las consultas. Los clientes que sólo realizan consultas son el 34%, mientras que para consultas y otros servicios como transferencias, compra de monedas, mensajes, pagos de tarjetas y solicitud de chequeras lo utilizan el 55%. El restante 11% de los clientes responde hacer uso de este canal para otros servicios tales como: transferencias, compra de monedas, pago de tarjetas y otros servicios menos consultas.

4.4 La importancia de la atención personalizada

La importancia de la atención personalizada es resaltada por todos los bancos entrevistados como fundamental a la hora de interactuar en una sucursal con el cliente. Según sus fundamentos opinan que el contacto cara a cara es primordial para conocer realmente lo que está necesitando el cliente y que existen determinados segmentos en los cuales la atención personalizada es imprescindible como es el caso de los segmentos preferenciales mencionados en el capítulo tres.

Muchos opinaron que el personal que realiza la interacción con el cliente debe conocer los detalles de los productos, y esto en conjunción con el conocimiento de la necesidad del cliente conforma el éxito en la venta del producto o servicio a fin con la exigencia.

La capacitación del personal que brinda la atención se considera relevante por todos los bancos entrevistados, contando con planes de capacitación que se definen anualmente de acuerdo a las estrategias comerciales a seguir por cada banco.

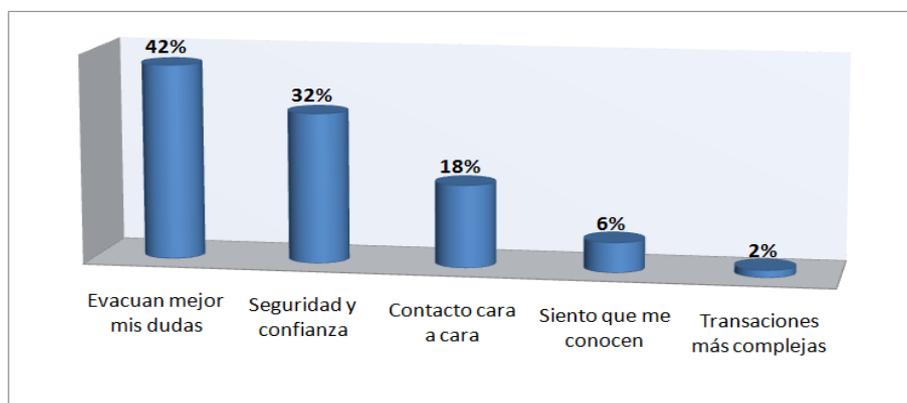
Muchos resaltan que la capacitación continua es importante en todos los niveles y áreas, por eso realizan por ejemplo, capacitación comercial asociada al sector ventas, principalmente para el lanzamiento de nuevos productos y servicios, así como también para el personal de las áreas operativas que no está de cara al cliente.

Fueron destacados factores como la agilidad en los tiempos de respuesta, conocer los procedimientos y procesos, así como conocer todo para realmente brindar un buen servicio y que el cliente perciba la predisposición.

De la encuesta realizada a los clientes sobre si consideran necesaria la atención personalizada a la hora de interactuar con el banco, el 90% de los clientes opinó que era necesaria la atención personalizada, mientras que el resto 10% opinó que no.

Las razones por las cuales los clientes prefieren la atención personalizada fueron variadas y se encuentran detalladas en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.5 - Razones de preferencia en la atención personalizada



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

La principal razón es la necesidad que tiene el cliente de evacuar de mejor manera sus dudas representando un 42% de las respuestas obtenidas, mientras que la segunda razón es la seguridad y confianza que le brinda la institución financiera a la hora de obtener la atención personalizada representando el 32%.

El contacto cara a cara representa el 18% de las respuestas, sin embargo las personas que opinaron que la razón por la cual prefieren la atención personalizada para la realización de transacciones complejas son sólo el 2%, esto hace suponer que las personas o bien se encuentran informadas a la hora de llevar a cabo estas transacciones o bien lo realizan utilizando otro canal sin necesidad de dirigirse a la sucursal para personalizar su atención o bien la mayoría de los encuestados no realizan transacciones complejas.

De las personas que respondieron que no consideran necesaria la atención personalizada, la mayoría establece que lo fundamental es brindar un servicio satisfactorio y que no necesita dirigirse a la institución, de hecho mediante los canales alternativos obtiene lo que necesita.

4.4.1 Relevancia del oficial de cuentas como principal figura en la relación con el cliente

El oficial de cuentas en un banco, es la persona que contacta con los clientes, es la representación de la institución frente al cliente y es el responsable de transmitir a la institución todo lo que conoce del cliente, se puede decir que es la institución frente al cliente y el cliente frente a la institución.

Por lo tanto, esta figura se utiliza tanto para atender y asesorar al cliente ante dudas como para conocer qué es lo que quiere el cliente y poder la institución o bien crear nuevos productos y servicios o adaptar la gama de productos y servicios existente para poder satisfacer las exigencias del cliente.

Muchos de los bancos entrevistados establecen que el atributo de mayor valor para el cliente, es la atención que se le brinda, el contar con un ejecutivo de cuentas que lo asesore y le resuelva sus dudas con rapidez.

Hoy en día el cliente mira más la calidad del servicio, la respuesta ante reclamos y cómo el banco trata de ponerse del lado del cliente. Esto marca objetivos claros para los bancos en lo que tiene que ver con el tiempo de respuesta al cliente cuando este lo necesita, mostrando agilidad y mejorando los productos y servicios ofrecidos. Si no se está cerca del cliente atendiéndolo de forma correcta, recibiendo sus reclamos y no se dan las respuestas que se tienen que dar en tiempos de espera razonables no se va a poder lograr retener al cliente y mucho menos fidelizarlo.

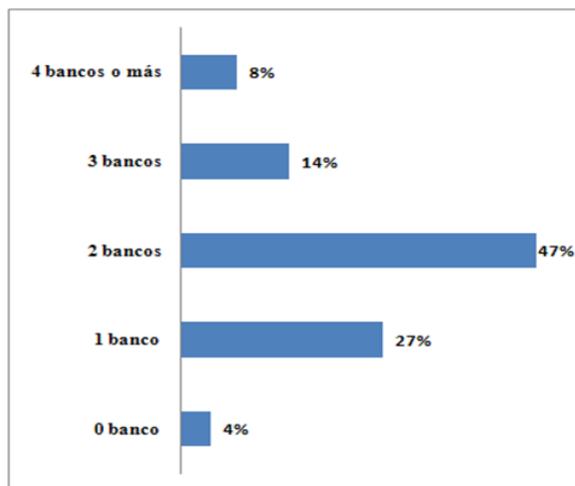
Es por intermedio del oficial de cuentas que el cliente se asesora y consulta ante cualquier inquietud o problema que le pueda surgir. Esta figura es importante para mantener a los clientes fidelizados a la institución, ya que son los que tienen mayor contacto con ellos. Es por esta razón que es de suma importancia para el banco que se consideren las propuestas sugeridas por el oficial de cuentas a la hora de crear o actualizar un producto o servicio, dado que es él quien más conoce qué opina y qué espera el cliente del banco.

4.5 Razones que motivan al cliente en sus elecciones de acuerdo a sus preferencias

4.5.1 Factores de incidencia para tomar la decisión de elegir un banco para operar

Los clientes pueden sentirse muy afín con una institución pero son ellos los que tienen la decisión final de elegir con que banco operar.

Gráfico 4.6 - Cantidad de bancos utilizados por cliente



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Del total de encuestados solamente un 4% no trabaja con ningún banco, el restante 96% son clientes de por lo menos una institución bancaria del mercado. El 27% utiliza sólo un banco para operar, la realidad demuestra que hoy en día la mayoría de las personas trabajan con más de un banco, por lo que en nuestro análisis encontramos que el 47% utilizan dos bancos para operar dejando el restante 22% para los que son clientes simultáneamente de 3, 4 o más bancos.

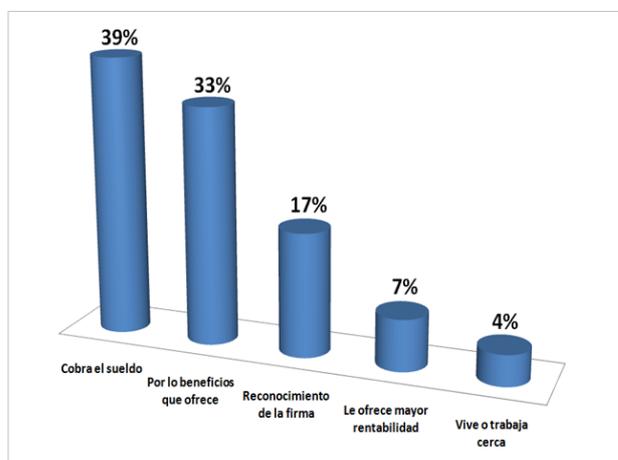
Debemos comenzar por analizar cuáles son las principales razones que llevan a los clientes a trabajar con más de un banco:

- 1) Los bancos brindan el servicio de realizar a través de los cajeros el pago de los sueldos, brindando así una cuenta a cada empleado de la empresa que haya optado por este servicio, sea una caja de ahorro o cuenta corriente. Esto hace que la gente indistintamente esté relacionada con una institución bancaria.
- 2) La nueva oferta de tarjetas de crédito instalada en el mercado por los bancos, ofrecen muchos beneficios y descuentos en casas de comercios adheridas. El otorgamiento de las tarjetas de crédito con costos operativos bajos o nulos en los primeros años de adquisición hace que una persona pueda tener más de una tarjeta de crédito con el origen de diferentes instituciones bancarias.
- 3) Multi-empleo: en algunos casos, por ejemplo los profesionales médicos, donde cobran sus honorarios en distintas empresas, lo que implica que tengan varias cuentas en diferentes bancos.
- 4) Diferentes ofertas de los bancos, donde ofrecen la apertura de cajas de ahorro o paquetes que incluyen tarjetas de créditos, débitos y retiros Banred a costos muy bajos o nulos.

- 5) Asociado a una promoción de descuento o beneficio especial. Los bancos, muchas veces lanzan al mercado productos muy tentadores por un lapso de tiempo determinado, por ejemplo, préstamos inmobiliarios con tasas por debajo de lo que está el mercado, préstamos automotores hasta con el 50% del valor a una tasa del 0%. Esto hace que aunque sea cliente de un banco igualmente consuma productos de otros bancos. Estos productos también incluyen la apertura de una cuenta, adquisición de tarjeta de crédito entre otras cosas.

Estas razones se alinean con los resultados obtenidos en la encuesta, donde se detalla el peso relativo seleccionado por los clientes encuestados sobre los factores de incidencia al momento de tomar la decisión de elegir un banco para operar.

Gráfico 4.7 - Factores de elección de un banco para operar



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

En primer lugar, el 39% de los encuestados dice elegir un banco para operar dado que cobra el sueldo en la institución. Esto se explica, porque al estar relacionado a alguna institución por el pago de su retribución laboral le resulta más cómodo optar por adquirir los servicios y productos del banco al que ya está inserto, que según la estrategia del banco seguramente este le haga llegar información sobre sus productos y beneficios,

tratando de aprovechar esa información para poder captar nuevos clientes. Esto resulta una ventaja competitiva para el banco que aplica esta estrategia, pues hoy en día con los servicios de débitos automáticos por ejemplo, resulta más fácil y más cómodo el pago de los servicios, y si este tiene su cuenta de sueldo, no es necesario que haga una transferencia para tener fondos en la cuenta.

El 33% de los encuestados considera como factor preponderante a la hora de elegir un banco los beneficios y descuentos que estos ofrecen. Esto se explica con la expansiva guerra de publicidad en el marco de los beneficios que ofrecen determinados productos de los bancos. A modo de ejemplo, podemos nombrar los planes de beneficios y descuentos en gran variedad por las tarjetas de créditos emitidas por los bancos, así como los relacionados a los paquetes de cuentas o productos específicos que se encuentran en promoción por un periodo determinado. Estos factores son nombrados a modo de ejemplo, dado que existen innumerables ofertas y promociones ofrecidas por los bancos, así como publicidades haciendo promoción a las mismas.

Este factor es el segundo más importante dentro del ranking que realizan los clientes y coincide con algunas de la mayoría de las respuestas obtenidas por los bancos, donde admiten invertir mucho dinero y tiempo en las estrategias de marketing para las campañas de tarjetas de crédito y promociones de las mismas. Pero agregan también que aún no es medible la relación con los clientes de tarjetas de crédito porque no se puede cuantificar el beneficio para el banco, ya que para el cliente es una relación muy barata y puede desvincularse de la institución cuando él lo desee.

No sucede lo mismo cuando se realizan promociones puntuales con productos activos, por ejemplo préstamos hipotecarios, donde la relación con el banco es de largo plazo (dada las características de este tipo de préstamos). Los bancos con estas promociones tratan de que aunque estén perdiendo spread al ofrecer tasas más bajas, los clientes que se relacionen por estos productos consuman en su ciclo de vida otros productos del banco, como las tarjetas de crédito, cuentas y demás servicios como débitos automáticos. Por lo que el banco se está beneficiando pero el cliente también se siente beneficiado.

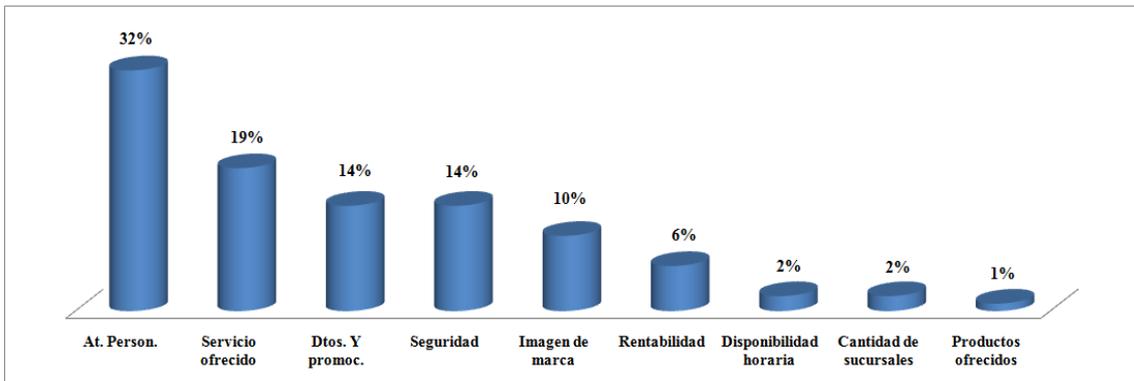
El tercer factor en importancia a la hora de seleccionar un banco para operar es el reconocimiento de la firma, que es uno de los factores que más incidencia tiene en muchas cuestiones analizadas en el presente trabajo, lo que se explica con más detalle en el análisis realizado más adelante.

Vive o trabaja cerca no es una limitación, debido al avance de la tecnología y como consecuencia de la gran cantidad de canales alternativos utilizados por los bancos, es muy fácil acceder de cualquier lugar y momento, por lo que no es imprescindible que la sucursal sea única. Esto se explica por la mínima importancia dada por los clientes a la hora de contestar la encuesta.

4.5.2 Análisis de la visión del cliente respecto a la satisfacción de sus necesidades

De las encuestas realizadas a los clientes surge que el atributo más valorado de un banco es la atención personalizada, incluyendo este atributo los factores: calidad del personal, buen trato y agilidad en la atención y en trámites, representando el 32% de las respuestas obtenidas.

Gráfico 4.8 - Atributos valorados por los clientes



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

En segundo lugar como atributo más valorado por el cliente se encuentra el servicio ofrecido con el 19%, entendido el concepto desde el punto de vista de la accesibilidad que se le brinda al cliente por medio de los canales ya sea a través de banca on line o banca telefónica.

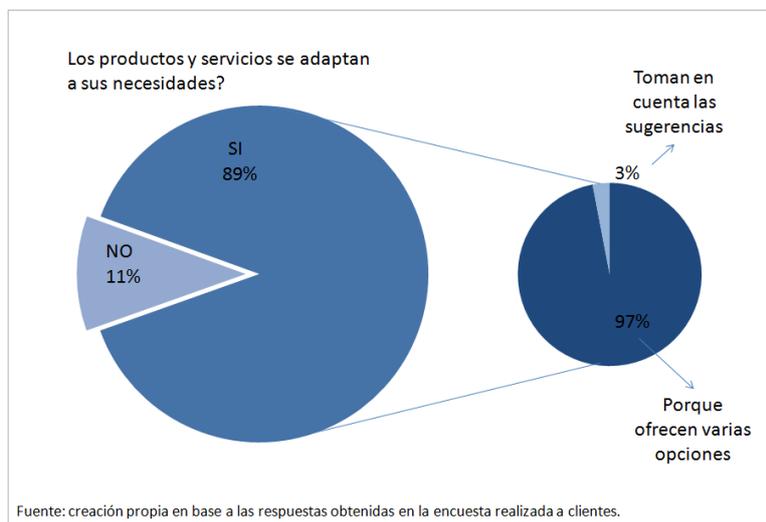
Los siguientes atributos de acuerdo al orden de importancia según las respuestas obtenidas son los descuentos y promociones y la seguridad, representando el 14% cada uno. El 10% de las respuestas establecen que el atributo más valorado es la imagen de marca que incluye los factores antigüedad y reconocimiento de la firma.

El resto de los factores considerados como atributo de valor para el cliente suman en total el 11% de las respuestas obtenidas, ellos son: la rentabilidad, la disponibilidad horaria, la cantidad de sucursales, los productos ofrecidos y el bajo riesgo.

De los datos analizados se desprende la importancia para el cliente de la atención que se le brinda en la institución y de los servicios ofrecidos además de los descuentos y promociones que se lanzan al mercado. Como contrapartida los atributos que los clientes han considerado de menor valor han sido los productos ofrecidos y la cantidad de sucursales, representando el 1% y 2% respectivamente. Podemos destacar la calidad del servicio como atributo diferenciador para los bancos por encima de los productos que estos ofrecen a la hora de pensar en retener a los clientes.

4.5.2.1 Adaptación de los productos y servicios ofrecidos desde la perspectiva del cliente

Gráfico 4.9 - Opinión de los clientes respecto al atributo productos y servicios ofrecidos



Respecto a los productos y servicios ofrecidos por los bancos, el 11% de los entrevistados piensa que los clientes deben adaptarse a la oferta y no que el banco adapta su oferta a las necesidades particulares del cliente, dado que no les interesa conocer cuáles son sus necesidades. Por el contrario, el 89% restante piensa que la oferta de productos y servicios de los bancos sí se adapta a sus necesidades particulares, de estos el 97% opina que los bancos se adaptan porque ofrecen varias opciones y sólo el 3% establece que se da porque se toman en cuenta las sugerencias del cliente.

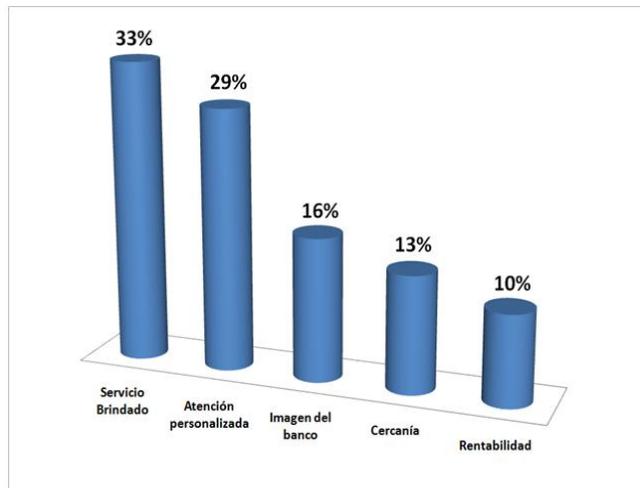
Al preguntarle a los bancos entrevistados sobre sí los productos y servicios que ofrecen se adaptan a las necesidades de los clientes, la mayoría opina que sí son contempladas las necesidades de los mismos.

Los bancos afirman que al lanzar un nuevo producto previamente se toman en cuenta las sugerencias y las necesidades de los clientes que llegan por comentarios realizados en el banco. A modo de ejemplo estas sugerencias son recabadas a través del oficial de cuentas, de los resultados que surgen de las encuestas que los bancos realizan respecto a este tema.

Es así que generan distintas opciones de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, lanzando los nuevos productos y servicios a través de campañas dirigidas a los segmentos de clientes objetivo para los cuales fueron creados.

4.5.3 Factores de incidencia en la decisión de los clientes de no cambiar de banco

Gráfico 4.10 - Factores para no cambiar de banco



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Estos resultados demuestran los factores por los cuales los clientes no cambian de banco para operar con otra institución. Realizando una comparación de los resultados del presente gráfico con los obtenidos en el gráfico 4.8, atributos valorados por los clientes, se observa que el primer atributo de importancia en este último gráfico que es la atención personalizada es el segundo factor decisivo a la hora de retener a los clientes.

Los factores que más inciden en esta decisión de retención y pertenencia de los clientes hacia las instituciones son en primer lugar el servicio brindado y luego la atención personalizada. Estos factores no son excluyentes entre sí, dependiendo del canal utilizado. Por ejemplo, el servicio brindado en una sucursal, depende del éxito en la atención brindada por los funcionarios de la sucursal a la hora de brindar sus servicios.

En otro caso, por ejemplo las terminales de autoservicio su éxito depende en el servicio brindado según la forma que haya sido desarrollado el automatismo funcionalmente, es decir, si sirve para múltiples operaciones y sea de fácil entendimiento y utilización, de ser así, será apreciado como un buen servicio brindado y no necesariamente hay atención personalizada en este canal.

4.5.4.1 ¿Qué se entiende por servicio brindado?

El servicio brindado por una institución bancaria no es sólo el producto final entregado al cliente (por ejemplo, en el otorgamiento de un crédito sería entregarle el efectivo al cliente), sino que es consecuencia de un conjunto no taxativo de servicios y productos que el cliente percibe como “servicio brindado”, sea cual sea el canal o los canales que utiliza. Los bancos crean este servicio brindado a través de su propuesta de valor.

La propuesta de valor según Porter⁵⁸ es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que una entidad ofrece a sus clientes, cuya finalidad es brindar una satisfacción para el cliente y una retribución para la institución.

⁵⁸ Porter, M., (2003). Propuesta de Valor.

Según otros autores como Kaplan y Norton⁵⁹ la propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo.

Desde el punto de vista del cliente, se deben identificar los beneficios que se le ofrecen y los costos que tiene éste en la demanda de su producto y/o servicio. Desde el punto de vista de los beneficios se deben analizar los aspectos tales como, las características y performance de los productos y servicios, soporte técnico, soluciones para el negocio que brindan los servicios y productos, experiencia de la compra, canales de acceso a los productos y servicios, valor de la marca que se le ofrece.

El concepto de servicio brindado es muy complejo y amplio, dado que en esta gran masa de servicios y productos participan muchos agentes y partes, desde la persona que lo atiende en el mostrador, hasta el que lo atiende telefónicamente desde el call center, o el recibimiento del estado de cuenta en el buzón de su casa o por mail son parte del servicio brindado por el banco.

Cada parte que se vincule con el cliente y este asocie con el banco va a ser parte de lo que el cliente percibe como servicio brindado. En la medida que el cliente sienta la satisfacción de ser bien atendido y entendido según sus necesidades, que se le brinde lo que el precisa y que llegue como mínimo a contemplar sus expectativas, el cliente va a sentir que el servicio que se le brinda es bueno.

4.5.4.2 La atención personalizada como factor para no cambiar de banco

El segundo factor elegido por nuestros cuestionados como factor clave para no cambiar de banco es la atención personalizada. Concepto que hemos mencionado en capítulos anteriores y es muy valorado por los clientes dados los siguientes fundamentos:

- El trato personalizado se puede apreciar a través de la sucursal como canal, donde el trato es de persona a persona. Por ejemplo, no sucede lo mismo con el call center, que si bien permite atender a los clientes con eficiencia, en ocasiones los clientes no se encuentran afín con éste, debido a la falta de personalización, esperas y mala calidad en las respuestas recibidas.
- El trato personalizado, brinda confianza al cliente. Pudimos constatar que el trato personalizado es un factor clave cuando las transacciones que el cliente quiere utilizar del banco son algo complejas. En transacciones repetitivas y rutinarias, con cero grado de complejidad, los clientes prefieren menos atención

⁵⁹ Kaplan, Norton (2004). Mapas estratégicos.

personalizada cambiando esta por una atención automatizada a través de una máquina: rápido, ágil y sin colas o esperas.

- El cliente expresa sentido de pertenencia con el banco, dado que siente que lo conocen y forma parte de la firma, lo hace sentir importante. Esto se explica en la relación que genera con la atención del oficial de cuentas, dada la estrategia de asignación de un oficial de cuentas personalizado para cada cliente.

4.5.4.3 Importancia del factor imagen de los bancos para el cliente

Como tercer factor fundamental en la decisión de los clientes de no cambiar de banco según la encuesta realizada estos posicionan a la imagen del banco.

Podemos definir la imagen de un banco como la percepción que tienen los clientes desde el punto de vista del riesgo, la confianza y los diferentes factores que la componen⁶⁰.

Imagen y confianza son los beneficios intangibles o psicológicos más apreciados por los consumidores de servicios bancarios y, por ende, las características más deseadas que los ofertantes bancarios buscan incorporar en sus productos y servicios ofrecidos.

El concepto de imagen como beneficio para el consumidor y medio para atraerlo ha sido utilizado desde hace algunas décadas. Hasta la actualidad algunos autores consideran la imagen como una herramienta de gran importancia para el desarrollo de la estrategia de marketing⁶¹, refiriéndose no sólo a los atributos funcionales sino también a los psicológicos.

La imagen tiene un componente funcional y otro emocional. El componente funcional está relacionado con las características tangibles, mientras que el componente emocional está asociado con las dimensiones psicológicas que se manifiestan en los sentimientos y actitudes hacia una entidad u organización.

Podemos destacar que la imagen se define como un ente no palpable pero que puede ser percibida por los individuos, aún cuando la percepción de un individuo pueda no coincidir con la de otro. Desde luego, la formación de la imagen en un individuo requiere de un cierto conocimiento directo o indirecto de la persona, empresa o marca.

Por lo expuesto anteriormente, afirmamos que toda firma necesita sustentarse sobre una imagen positiva o reputación favorable en la mente de los clientes con el fin de establecer una relación duradera con ellos y así contribuir a al logro de la fidelización.

⁶⁰ Nguyen y LeBlanc, (1998).

⁶¹ Gardner y Levy, (1995).

4.6 Cambios en las necesidades de los clientes

4.6.1 Comparación de las razones del cliente para operar con determinado banco en la actualidad respecto a la década del noventa

De la comparación de los datos de lo expuesto en el capítulo dos y las encuestas realizadas a los clientes, surge un cambio en el orden de prioridades a la hora de decidir si continuar con una institución bancaria o cambiar a otra que le reporte mayor satisfacción.

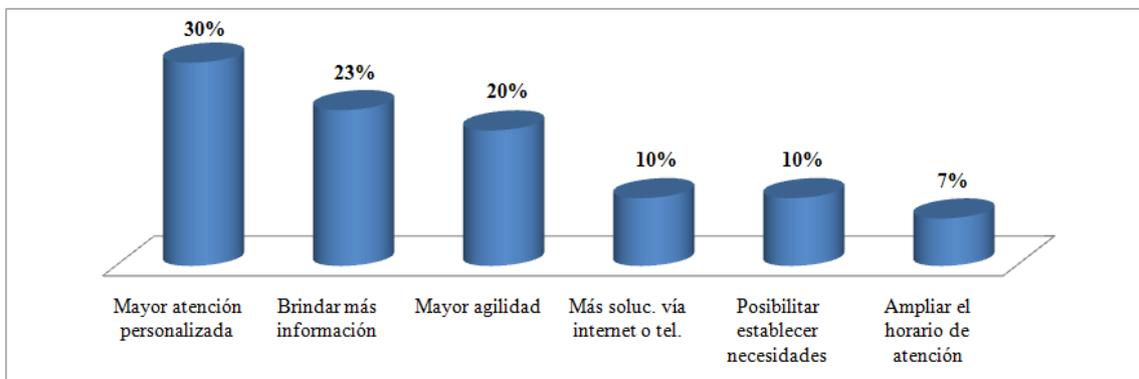
Mientras en la década de los noventa las personas físicas consideraban a la ubicación geográfica de las sucursales como el principal motivo de no cambiar de banco, en la actualidad este puesto lo ocupa el servicio ofrecido, incluyendo este una buena atención personalizada, pasando a ser la ubicación geográfica el penúltimo factor de incidencia para el cliente.

El segundo factor de incidencia en los noventa era la costumbre, en la actualidad el segundo lugar lo ocupan los beneficios que se le brindan al cliente, factor que en los noventa no era de interés para el mismo. El tercer factor de incidencia pasó de ser el contacto personal a ser la imagen de la institución.

De lo anterior se puede observar un gran cambio en las expectativas de los clientes, pasando de operar con un banco porque se localiza cerca o por la costumbre de siempre haber trabajado con él a realizar un análisis de los servicios brindados por el mismo y los beneficios que este le reporta. Por lo tanto, a diferencia de lo que acontecía en la década pasada, el cliente actual es un cliente que realiza un análisis más racional, observando la propuesta de valor que el banco le ofrece, entendiendo por esta la mezcla de productos, servicios y beneficios y ya no quedándose con un determinado banco sólo por la costumbre de trabajar con él.

4.6.2 Propuesta de cambio por parte de los clientes para mejorar la atención del banco

Gráfico 4.11 - Propuestas para mejorar la atención del banco



Fuente: creación propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a clientes.

Del total de encuestados, el 64% considera que los bancos pueden cambiar para mejorar la atención que se le está brindando al cliente. Dentro de las respuestas destacamos las sugerencias establecidas en grado decreciente de importancia según las respuestas obtenidas: mayor atención personalizada, brindar más y mejor información, mayor agilidad, más solución vía internet o telefónica sin tener que recurrir a la sucursal, posibilitar al cliente a establecer sus necesidades y ampliar el horario de atención.

Para conocer la opinión y experiencia del cliente en lo que tiene que ver con la manifestación de opinión o queja, se les pregunta a los encuestados si alguna vez su banco le brindó la posibilidad mediante encuestas u otros medios de manifestar su grado de satisfacción o queja. El 87% establece que el banco con el cual opera nunca les brindó la posibilidad de manifestarse. Del restante 13% que logró manifestar su queja, el 49% establece que la solución del banco fue no hacer nada, el 28% dice que el banco les brindó solución de inmediato y el restante 23% no sabe qué pasó.

4.6.3 Visión de los bancos respecto a la satisfacción de necesidades del cliente

Al preguntar a los diferentes bancos entrevistados cuáles son desde su perspectiva los atributos más valorados por los clientes, los mismos han destacado la calidad del servicio, la imagen del banco, la seguridad y la atención al cliente como atributos fundamentales.

Ninguno de los bancos menciona a la información brindada al cliente como atributo diferenciador, siendo esta una de las principales sugerencias establecidas por los clientes para que el banco mejore su atención con ellos.

A su vez, cuando preguntamos a los bancos si realizan investigaciones para medir el grado de satisfacción del cliente todos los bancos entrevistados contestaron que sí. Algunos de los bancos tercerizan esta investigación a empresas dedicadas a este tipo de

estudio y no tienen preestablecido cada cuanto tiempo realizarla. Esto depende del costo-beneficio que les reporte, a excepción de uno de los bancos que resaltó que lo debe realizar de forma anual por contar con certificación ISO 9001 en sus procesos de banca directa.

Otros realizan encuestas de forma directa relacionadas con determinados productos que se quieren lanzar al mercado o conocer su resultado. El objetivo es mirar el desempeño de cada producto y ver si existe la necesidad de adaptar el producto a lo que realmente desea el cliente.

Otra de las modalidades adoptadas es realizar encuestas a clientes de otros bancos sobre determinados productos con el fin de poder comparar como valoran al banco y como se encuentra posicionado respecto a la competencia. En otros casos, realizan análisis de satisfacción del servicio en general ofrecido al cliente por medio de encuestas realizadas a los oficiales de cuentas.

Respecto a las acciones tomadas por los bancos de acuerdo a los resultados obtenidos de estos estudios si bien reconocen la importancia de llevar a cabo un plan de acción no especifican de forma precisa los procedimientos elaborados para el logro de los objetivos planteados. Ciertos bancos realizan monitoreos y estadísticas en base a los datos obtenidos, otros establecen un sistema de premios de acuerdo a metas asociadas por sucursal respecto al grado de satisfacción alcanzado.

En lo que se refiere con la gestión de reclamos y quejas de clientes, todos los bancos cuentan con este servicio debido a la existencia de la circular 2016 de 2009 del B.C.U. que obliga a las instituciones de intermediación financiera contar con un servicio de atención de reclamos, cumpliendo con determinadas formalidades y exigencias.

Muchos de los bancos comentaron en las entrevistas respecto a la gestión de reclamos y quejas que ya contaban con este sistema desde antes de la existencia de la mencionada normativa, porque sentían la necesidad de que cada queja sea canalizada y respondida, buscando solución a todas las quejas, por más mínima que sea.

4.6.4 Análisis de la gestión de la información referida a clientes

Consultados los bancos sobre las herramientas que utilizan como base de datos para administrar la información relativa a los clientes, analizamos la existencia de determinadas posiciones respecto al uso y beneficios de las herramientas de gestión.

De las instituciones entrevistadas surge que la mayoría utilizan bases de datos con el fin de concentrar la información referente a los clientes, pero la mayoría de las instituciones no incorporan como herramienta un sistema CRM para gestionar la relación con el cliente.

Las instituciones al referirse al sistema CRM tienen posiciones diferentes que se caracterizan por puntos de vista que dependen de la existencia o no del sistema en la institución. Podemos diferenciar tres grupos: los bancos que no cuentan con un sistema CRM pero tienen en sus planes incorporarlo, los que tampoco cuentan con un sistema CRM y no está en sus planes incorporarlo y por último, los bancos que cuentan con un sistema CRM.

De los bancos que no cuentan con un sistema CRM, todos reconocen las ventajas de utilizar esta herramienta. Algunos de estos bancos manifestaron que dentro de su planificación se encuentra incorporar un sistema CRM. Admiten que con su incorporación lograrían una mayor rentabilidad por cliente mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo.

El resto de los bancos que no cuentan con un sistema CRM, no tienen dentro de sus planes incorporarlo, debido a que no lo ven beneficioso por considerarlo muy costoso e inviable dada la complejidad de su implementación y el cambio cultural que genera dentro de la organización.

Son muy pocos los bancos entrevistados que en la actualidad cuentan con un sistema CRM. Los mismos utilizan este sistema integrado con el objetivo de optimizar la relación con el cliente, destacan que esta gestión muestra todos los tipos de contactos que se tienen con los clientes.

Concentran toda la información de forma institucional y no sólo personal, de esta manera esta información no sólo la posee quien tiene relación con el cliente, por ejemplo el oficial de cuentas, sino a nivel de toda la organización.

4.7 Conocimiento de los conceptos de retener y fidelizar por parte de los referentes de las instituciones bancarias

Muchos vinculan o utilizan el término fidelización para referirse a ciertas actividades de retención de clientes. Sin embargo, la retención hace referencia a una reacción de la empresa por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta, dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras empresas. Ante esto, será el cliente quien tomará la decisión de quedarse o irse, término que está muy lejos de ser fidelización.

Las acciones de fidelización han de servir para crear un clima de confianza, actuar de forma proactiva para que los clientes sigan siendo clientes y además que estén satisfechos y “elijan trabajar con la institución una y otra vez”. Retener es actuar de forma reactiva cuando el cliente “da señales de fuga” para que sigan siendo clientes.

Otro término que puede confundir es mantener a los clientes (razón muy similar a la confusión con retención); a los clientes se les cuida, se les fideliza. Si una institución fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos. La fidelidad no se exige, se merece.

Fidelizar es un concepto muy amplio, y no todas las empresas lo entienden del mismo modo. Las diferencias entra unas y otras hacen que existan innumerables estrategias de retención de clientes “llamadas fidelización”, todas con el mismo objetivo: hacer que sus clientes se queden, pero no todas toman en cuenta la satisfacción y lealtad del cliente, por eso no son estrategias de fidelización.

Para poder analizar lo que sucede en el mercado financiero uruguayo, dentro de las entrevistas realizadas en los bancos a los referentes del tema incluimos la pregunta de que definan los conceptos de fidelización y retención, además de las diferencias entre ambos conceptos.

En términos generales muy pocos referentes pudieron contestar correctamente la definición de fidelización, la mayoría de los entrevistados confunden ambos conceptos, no saben explicar las diferencias entre uno y otro dado que lo toman como una sola definición.

Pudimos observar que existe una tendencia a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos, asociados directamente por los bancos con la explosiva batalla de las tarjetas de crédito, tratando con ello de convertir un objetivo estratégico para la institución bancaria en una mera herramienta táctica que no contempla en su totalidad al término de fidelización.

Por el contrario, algunos consideran que la estrategia de otorgar beneficios a través del uso de determinados locales o promociones de las tarjetas de crédito es el producto más

infidel que el banco puede tener, porque el cliente va detrás de los beneficios y cambiando de tarjeta todo el tiempo

En una lucha por mercado, por permanecer y bancarizar se genera todo esto, es una estrategia que funciona pero es muy costoso para los bancos y no todos los clientes usan todos los beneficios. Los bancos se deberían preocupar más por la fidelidad y no utilizar los beneficios como mecanismo para lograr este objetivo, dado que están invirtiendo en beneficios vinculados a ciertas compras puntuales donde el cliente “adora la tarjeta” pero no “adora al banco”. Esta situación hace que en el corto plazo se genere un gran crecimiento en número de clientes, pero no garantiza que se consoliden relaciones de largo plazo donde la fidelización es un desafío.

Según las entrevistas realizadas, podemos destacar que no existen estrategias de fidelización definidas por parte de los bancos, sino que manifiestan contar con acciones enfocadas a captar la mayor cantidad de clientes mediante el ofrecimiento masivo de beneficios y promociones a través del consumo comercial por parte de los clientes.

Sin embargo, en la actualidad muchos de los clientes se consideran fieles a una institución por diferentes motivos, como ser la confianza que le genera la institución, la costumbre de trabajar años con el mismo banco o que siempre se haya sentido bien atendido aunque el servicio no sea excelente. Todas estas razones hacen que un cliente permanezca fiel a un banco, sin que este realice acciones para lograr la fidelización.

Por lo tanto, sin contar con una estrategia en el marco del concepto de fidelización por parte del banco se logra que muchos de los clientes se encuentren efectivamente fidelizados pero no están potenciando que muchos otros clientes que no se encuentran fidelizados migren a otros bancos.

Para el logro de la excelencia en la atención brindada a los clientes, la clave del éxito se encuentra en potenciar los recursos humanos que brindan esta atención, en ellos está la cara visible del banco. Es el capital humano el mayor activo de la organización y en el cual la alta gerencia debe invertir: en su capacitación, desarrollo, crecimiento profesional y promover acciones que permitan su motivación, compromiso, valores compartidos dentro de la institución, con el objetivo de que estos sean transmitidos a los clientes.

5 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

La fidelización de clientes es el conjunto de acciones dirigidas a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas a lo largo del tiempo con el banco. Requiere de un proceso de gestión que parte de un conocimiento profundo de los clientes.

Es importante como instrumento de valor para los bancos conocer y tener en cuenta en su estrategia competitiva el concepto de fidelización, logrando un vínculo tan estrecho con el cliente que este no sólo no tenga intenciones de cambiar de institución sino que además lo elija siempre. Asimismo, la estrategia debe considerar los atributos más valorados por los clientes que son, la atención personalizada, el servicio brindado y la imagen del banco.

Hoy en día el concepto de fidelización no es manejado de forma correcta por la mayoría de los bancos, existe una confusión entre los términos fidelización y retención de clientes. Muchos explican que la fidelización es algo más que la retención pero sin brindar una definición clara y tendiendo a confundir ambos términos.

Existe en el mercado una competencia definida respecto a la captación masiva de clientes, concepto también confundido con la fidelización por parte de algunos bancos. Como método de captación lanzan al mercado descuentos y promociones a través del uso de tarjetas de crédito. Este producto genera que el cliente decida operar con determinado banco sólo por el hecho de que le reporta una serie de beneficios económicos temporales. Esta relación con el cliente no es estable dado que una vez que otro banco ofrezca una promoción más beneficiosa, estos clientes se irán a la competencia, por lo tanto mediante esta estrategia se está muy lejos de fidelizar al cliente.

La fidelización con el cliente comienza con el conocimiento profundo del mismo y un eficiente gerenciamiento de la información para lograr determinar las necesidades del cliente y de esta manera ofrecerle productos y servicios ideales. En Uruguay se utilizan bases de datos con el fin de concentrar la información referente a los clientes, pero la mayoría de las instituciones no incorporan como herramienta un sistema CRM, sino que utilizan la base de datos como fuente de extracción de la información relevante necesaria para casos específicos.

Las instituciones conocen las ventajas de utilizar un CRM y sostienen que con su incorporación lograrían una mayor rentabilidad por cliente mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo, pero lo consideran muy costoso o inviable debido a la complejidad de su implementación.

Fidelizar es rentable, pero siempre que se segmente correctamente al grupo de clientes al que se dirigen los esfuerzos, ya que ofrecer lo mismo a todos diluye la eficiencia y

probablemente no se consiga el objetivo. Todos los bancos poseen una cartera de clientes segmentada, esto ayuda a definir estrategias de marketing y ventas a las necesidades de los clientes consiguiendo así optimizar los beneficios. De esta manera, los bancos intentan adecuar su gama de productos y servicios a las necesidades del cliente objetivo.

En este intento por satisfacer las necesidades del segmento, se observa que los bancos continúan ofreciendo productos y servicios tradicionales en forma de paquetes, que si bien varían de acuerdo a ciertas características no modifican su esencia, no existiendo una concreta innovación en los productos y servicios lanzados al mercado.

Existe un crecimiento a nivel físico y de amplitud de modalidades de los canales alternativos que hacen que los clientes realicen sus consultas o transacciones con un mayor acceso y de forma más eficiente. Respecto a la fidelización, los canales funcionan como nexo para que los clientes mantengan una relación más estrecha con el banco las veinticuatro horas del día los trescientos sesenta y cinco días del año.

Indudablemente, la evolución de los canales es soportada gracias al avance en las Tecnologías de la Información, la cual crece de manera ineludible permitiendo que los bancos ofrezcan sus productos y brinden sus servicios teniendo como objetivo alcanzar a un espectro más amplio de clientes de manera más rápida.

Como consecuencia de la utilización gradualmente más intensa de los canales alternativos se produce un descongestionamiento del uso de la sucursal como canal de distribución. Esto no significa que la sucursal pierda relevancia como principal canal, sino que se produce una integración con el resto de los canales utilizados, que funcionan como complemento de la sucursal.

Podemos destacar un cambio importante en la función que están cumpliendo actualmente las sucursales pasando de ser sólo centros de operaciones transaccionales a ser cada vez más centros de consulta, desde el punto de vista de los bancos es un canal de comunicación directo dado los atributos de carácter personal que brinda este canal en comparación con otros.

Es el único canal que permite una relación cara a cara con el cliente mediante la intervención del oficial de cuentas que favorece a conocer las nuevas exigencias de los mismos y así adaptar los productos y servicios a las nuevas expectativas del cliente. Desde el punto de vista del cliente, la sucursal es el principal canal utilizado para evacuar dudas, por lo tanto podemos concluir que la existencia de sucursales no presenta demasiada relevancia para que el cliente opere a través de ella pero sí para que el cliente se dirija a realizar consultas a través de un diálogo directo y personalizado.

Internet banking se destaca por ser un canal en sostenido crecimiento a nivel de utilización por parte de los clientes, esto se debe al aumento de sus funcionalidades, donde se potencia la cantidad de servicios y transacciones que se pueden realizar a través de este canal. Al tener acceso desde cualquier ubicación geográfica y en cualquier horario, genera valor agregado para el cliente.

Debemos considerar que es un canal que los clientes acuden principalmente para efectuar consultas, no es muy utilizado de forma única por el cliente dado que es utilizado en combinación con otros. A causa de la gran importancia que tiene este canal para el cliente es inimaginable llevar adelante una estrategia de fidelización sin contemplar la eficiencia de este canal para el mejor aprovechamiento de uso por parte del cliente.

Para llevar adelante una estrategia de fidelización es de suma importancia para los bancos brindar una excelente atención personalizada con la finalidad de conocer y satisfacer las necesidades del cliente. Es esencialmente valorada por el cliente como un atributo indispensable en la relación que mantiene con su banco a lo largo del tiempo.

Para lograr que la estrategia de fidelización sea exitosa es importante que los bancos consideren como factores relevantes la imagen del personal que brinda la atención personalizada representando a la institución, siendo la cara visible y contribuyendo a la percepción del cliente para con el banco y brindar más información al cliente de forma personalizada.

Son las personas el mayor activo de la organización y son ellos los que generan ese vínculo que los clientes están buscando: la atención personalizada. Es muy importante que los recursos humanos se encuentren comprometidos con la organización para transmitir esto a los distintos clientes. La motivación y el desarrollo del capital humano son factores críticos de éxito.

Por este motivo resulta importante la capacitación del personal en todos los niveles tanto comercial como operativo para poder brindar un buen servicio al cliente, evacuando sus dudas y brindando seguridad y confianza. Los bancos deberían contar con más medios accesibles para que los clientes se sientan escuchados y brindar soluciones inmediatas a sus problemas y cuestionamientos.

A modo de resumen, en la actualidad se observa que no hay una estrategia de fidelización definida por parte de los bancos, existiendo en su lugar líneas de acciones enfocadas en el corto plazo que no incluyen los atributos más valorados por los clientes sino que constan en captar la mayor cantidad de clientes mediante el ofrecimiento masivo de beneficios y promociones a través del consumo comercial por parte de los clientes.

Para el logro del objetivo planteado, los bancos deberán centrar sus esfuerzos en crear líneas de acción que potencien las relaciones a través de la atención personalizada y medios que creen oportunidades de comunicación fluida con el cliente para fortalecer la fidelidad e intentar optimizar la rentabilidad para aquellos clientes fieles y rentables, y así garantizar la consolidación del vínculo.

En los casos de clientes rentables pero no fieles, los bancos deberán centrar los esfuerzos en fortalecer las relaciones generando fidelidad a futuro. Para los clientes fieles pero no rentables, se deberán crear planes de acción con el objetivo de rentabilizarlos a través de ofertas atractivas adaptadas a sus necesidades particulares.

En la actualidad, existen esfuerzos aislados hacia una fidelización, no se plantea por parte de los bancos una estrategia visible a largo plazo que garantice la fidelización. Es notoria una debilidad que a futuro incidirá en el logro del establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, los bancos a futuro deberán centrar sus esfuerzos en planificar acciones que contemplen a la fidelización como el objetivo principal de su estrategia.

ANEXOS

Anexo 1 - Ciclo de vida de los bancos de plaza

Fecha de inicio	Nombre de la Institución	Fecha de cierre
04/08/1896	Banco de la República Oriental del Uruguay	Presente
03/05/1905	Banco La Caja Obrera	31/12/2002
13/10/1908	Banco de Crédito	28/02/2003
02/08/1915	Citibank N.A.	Presente
15/09/1924	Banco Sudameris	01/04/2004
23/09/1941	Banco Montevideo	31/12/2002
29/01/1952	ABN AMRO Bank N.V. Suc.MVD	01/03/2007
13/01/1957	Banco Comercial S.A.	31/12/2002
01/09/1961	Banco de la Nación Argentina	Presente
25/09/1961	Banco Pan de Azúcar	01/11/1999
01/10/1964	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Uruguay S.A.	Presente
29/01/1970	Banco Francés Uruguay S.A.	16/10/2000
15/11/1977	Republic National Bank of New York	01/01/1999
01/01/1978	Discount Bank (Latin America) S.A.	Presente
01/01/1978	Banco Exterior de América S.A.	16/10/2000
17/05/1978	Bankboston, National	01/03/2007
01/12/1978	American Express Bank (Uruguay) S.A.	20/02/2008
01/12/1978	Banco Do Brasil	08/06/2001
09/01/1980	ING Bank S.A.	30/09/2000
20/11/1981	Banco Surinvest S.A.	Presente
01/09/1982	Lloyds TSB Bank plc	Presente
20/09/1982	Banco Santander S.A.	Presente
27/08/1998	Banco A.C.A.C. S.A	30/08/2004
01/01/1999	HSBC Bank (Uruguay) S.A.	Presente
01/11/1999	Banco Galicia Uruguay S.A.	31/05/2004
01/07/2001	Banca Nazionale del Lavoro S.A.	31/12/2003
24/03/2003	Nuevo Banco Comercial	Presente
30/08/2004	Credit Uruguay Banco S.A.	Presente
25/08/2006	Banco Bandes Uruguay S.A.	Presente
01/03/2007	Banco ITAÚ Uruguay S.A.	Presente

Anexo 2 - Evolución del volumen de negocios

Bancos / Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ABN AMRO	327	335	335	352	371	430	547	682	793	922	994
American Express	184	126	78	65	56	67	76	75	104	103	67
B. Nación	60	70	61	29	35	40	62	90	58	44	42
B.B.V.A.	219	275	280	303	240	213	329	401	501	691	994
B.R.O.U.	5.379	5.242	4.897	4.285	4.189	4.362	5.076	5.585	6.369	6.484	5.996
Banco A.C.A.C.	47	96	165	199	218	236	254	334	370	375	416
Banco del Ext.	449	321	235	194	188	159	177	194	183	191	-
Banco do Brasil	87	85	94	89	78	67	70	73	69	61	54
Banco Pan de azúcar	784	665	623	558	461	405	343	394	-	-	-
Banco Real	227	254	220	207	191	203	218	231	208	-	-
Bank of NY	315	222	270	237	183	171	209	209	259	321	291
BankBoston	473	419	374	370	378	484	568	742	901	943	943
Caja Obrera	504	443	481	421	376	379	445	525	548	576	605
CitiBank	169	184	245	194	277	315	345	429	587	749	783
Comercial	560	744	848	873	995	1.193	1.321	1.621	1.818	2.085	2.415
Crédito	578	439	463	476	471	574	679	736	1.046	1.161	1.290
Discount	248	244	220	212	207	229	251	260	296	356	284
EuroBanco	141	146	139	127	126	133	128	131	-	-	-
ING Bank	564	588	514	380	378	400	391	463	515	488	-
LLoyds Bank	235	298	339	144	180	204	221	258	281	285	285
Montevideo	576	546	555	436	408	469	505	555	795	844	907
Santander	585	613	445	336	343	385	455	618	694	804	995
Sudameris	467	464	458	422	469	489	503	613	700	720	661
Surinvest	-	177	172	183	220	247	220	301	303	239	287
Totales	13.177	12.998	12.509	11.092	11.040	11.854	13.395	15.518	17.399	18.441	18.309
Total Banco públicos	5.379	5.242	4.897	4.285	4.189	4.362	5.076	5.585	6.369	6.484	5.996
Total Bancos Privados	7.798	7.756	7.612	6.806	6.850	7.492	8.319	9.933	11.031	11.957	12.313

Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Nota: Cifras expresadas en millones de dólares del año 2000.

Anexo 3 - Evolución de volumen de negocios por institución

Bancos / Año	2000	crec 2000	crec 1995 - 20000
B.R.O.U.	5.996	-8%	5%
Comercial	2.415	16%	12%
Crédito	1.290	11%	14%
Santander	995	24%	17%
B.B.V.A.	994	44%	29%
ABN	994	8%	15%
BankBoston	943	0%	12%
Montevideo	907	7%	12%
Citibank	783	5%	16%
Caja Obrera	605	5%	8%
Banco A.C.A.C.	416	11%	10%
LLoyds Bank	285	0%	6%
Discount	284	-20%	4%
Promedios	-	8%	12%

Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Nota: Cifras expresadas en millones de dólares del año 2000.

Anexo 4 - Porcentaje de participación de las instituciones financieras

Bancos	1990	1995	2000	1990	1995	2000
Lloyds Bank	235	204	285	2%	2%	2%
B.B.V.A.	219	213	994	2%	2%	6%
Discount	248	229	284	2%	2%	2%
Banco A.C.A.C	47	236	416	0%	2%	2%
Citibank	169	315	783	2%	3%	5%
Caja Obrera	504	379	605	5%	4%	4%
Santander	585	385	995	5%	4%	6%
Pan de Azúcar	784	405	-	7%	4%	0%
ABN	327	430	994	3%	4%	6%
Montevideo	576	469	907	5%	5%	5%
BankBoston	473	484	943	4%	5%	6%
Crédito	578	574	1.290	5%	6%	8%
Comercial	560	1.193	2.415	5%	12%	14%
B.R.O.U.	5379	4362	5996	50%	44%	35%
Totales	10683	9878	16906	100%	100%	100%

Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Nota: Cifras expresadas en millones de dólares del año 2000.

Anexo 5 - Cantidad de sucursales al año 2000

Bancos	Montevideo	Interior
B.R.O.U.	21	85
Banco A.C.A.C.	10	25
Comercial	24	23
Caja Obrera	12	21
De Crédito	15	13
Pan de Azúcar	8	11
Santander	10	7
B.B.V.A.	8	6
Discount	7	2
Citibank	3	1
ABN AMRO	8	1
Lloyds	2	-
Montevideo	11	-
De Boston	12	-

Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa y monografía de Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

Anexo 6 - Volumen de negocios por institución

Bancos / Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ABN	1.450	1.129	1.507	1.632	1.525	-	-	-	-	-
Banco A.C.A.C.	380	349	743	-	365	-	-	-	-	-
Banco Itaú	-	-	-	-	-	262	1.442	1.509	1.876	2.388
Bandes	-	-	-	-	-	262	132	160	158	143
Bankboston	772	742	992	1.078	705	1.273	-	-	-	-
B.B.V.A.	857	491	677	685	544	743	743	1.167	1.143	1.331
B.R.O.U.	3.736	4.271	7.191	6.941	9.311	7.456	7.839	9.911	10.095	11.941
Caja Obrera	608	268	-	-	-	-	-	-	-	-
Citibank	617	525	418	440	404	483	543	570	641	690
Credit Uruguay Banco	1.225	793	418	894	899	1.117	1.117	1.670	1.606	1.842
De Crédito	1.358	789	-	-	-	-	-	-	-	-
Discount Bank	304	322	457	466	450	548	534	765	743	899
H.S.B.C.	325	91	153	200	132	298	292	542	693	1.064
Lloyds	188	201	242	304	202	332	339	465	383	398
Montevideo	1.467	736	-	-	-	-	-	-	-	-
Nación Argentina	29	22	39	38	39	37	43	53	53	69
Nuevo Banco Comercial	138	1.408	1.192	1.396	1.179	1.582	1.690	1.944	1.716	1.832
Santander	736	646	1.248	1.282	831	2.959	3.305	4.535	4.609	4.644
Sudameris	470	355	441	-	441	-	-	-	-	-
Surinvest	156	138	158	164	103	115	89	107	109	141
Total Bancos privados	14.659	13.139	15.717	15.355	17.028	17.350	18.020	23.291	23.715	27.241
Total Bancos públicos	156	138	158	164	103	115	89	107	109	141
Total Bancos	14.815	13.277	15.875	15.519	17.130	17.465	18.109	23.398	23.823	27.383

Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Nota: Cifras expresadas en millones de dólares del año 2010.

Anexo 7 - Crecimiento volumen de negocios por institución

Bancos / Años	2010	Crec. 2010	Crec. 2010
B.R.O.U.	11.941	16%	12%
Santander	4.644	13%	20%
Banco Itaú	2.388	24%	12%
Credit Uruguay Banco	1.842	12%	8%
Nuevo Banco Comercial	1.832	10%	12%
B.B.V.A.	1.331	14%	5%
H.S.B.C.	1.064	50%	13%
Discount Bank	899	18%	11%
Citibank	690	37%	1%
Lloyds	398	1%	8%
Bandes	143	-33%	-11%
Surinvest	141	27%	-1%
Nación Argentina	69	60%	9%
Promedios	-	19%	8%

Fuente: creación propia en base a los datos extraídos del B.C.U. para el período analizado.

Nota: Cifras expresadas en millones de dólares del año 2010.

Anexo 8 - Cantidad de sucursales Montevideo e Interior al 2010

Bancos	Sucursales		
	Montevideo	Interior	Total
Lloyds	1		1
Citi	4	1	5
B.B.V.A.	4	5	9
H.S.B.C.	9	3	12
Discount	13	1	14
Itaú	17	6	23
Credit	16	20	36
Santander	24	12	36
Comercial	21	25	46
B.R.O.U.	27	87	114
Total	136	160	296

Fuente: creación propia a partir de datos de Boletín Informativo B.C.U. 2010

Anexo 9 - Cantidad de sucursales por departamento e institución al año 2010

Departamentos	B.R.O.U.	B.B.V.A.	Citi	H.S.B.C.	Lloyds	Discount	Credit	Itaú	Comercial	Santander	Totales
Artigas	3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	5
Canelones	15	-	-	-	-	-	7	1	3	2	28
Cerro Largo	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	4
Colonia	10	-	-	1	-	-	3	-	3	2	19
Durazno	4	-	-	-	-	-	-	-	1	2	7
Flores	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	3
Florida	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	4
Lavalleja	4	-	-	-	-	-	-	-	1	-	5
Maldonado	7	1	1	1	-	1	2	1	2	1	17
Montevideo	27	4	4	9	1	13	16	17	21	24	136
Paysandú	3	1	-	-	-	-	1	1	1	1	8
Río Negro	4	-	-	-	-	-	2	-	2	-	8
Rivera	4	1	-	-	-	-	-	-	1	-	6
Rocha	6	-	-	-	-	-	-	-	1	-	7
Salto	2	1	-	1	-	-	1	1	1	1	8
San Jose	5	-	-	-	-	-	1	-	1	-	7
Soriano	5	1	-	-	-	-	1	1	2	1	11
Tacuarembó	4	-	-	-	-	-	1	1	1	1	8
Treinta y tres	4	-	-	-	-	-	-	-	1	-	5
Totales	114	9	5	12	1	14	36	23	46	36	296

Fuente: creación propia a partir de datos de Boletín Informativo B.C.U. 2010

Anexo 10 - Evolución de sucursales en Montevideo e Interior

Institución al 2000	Institución actual	AÑO 2000			AÑO 2010		
		Montevideo	Interior	Total	Montevideo	Interior	Total
Citibank	Citibank	4	-	4	4	1	5
Banco La Caja Obrera (1)		10	23	33	-	-	-
Banco Comercial (1)		38	9	47	-	-	-
Banco Montevideo (1)		11	-	11	-	-	-
ING bank (1)		12	-	12	-	-	-
	Nuevo Banco Comercial (1)	-	-	-	21	25	46
Discount	Discount	7	2	9	13	1	14
ABN (2)		8	1	9	-	-	-
Santander (2)		8	9	17	-	-	-
	Santander (2)	-	-	-	24	12	36
B.B.V.A. (3)		8	6	14	-	-	-
Banco Exterior de América (3)		2	-	2	-	-	-
Banco francés Uruguay (3)		9	-	9	-	-	-
	B.B.V.A. (3)	-	-	-	4	5	9
Lloyds	Lloyds	2	-	2	2	-	2
Banco A.C.A.C. (4)		10	25	35	-	-	-
Banco Sudameris (4)		8	-	8	-	-	-
	Credit Uruguay Banco (4)	-	-	-	16	20	36
Bankboston (5)	Itaú (5)	12	-	12	17	6	23
H.S.B.C.	H.S.B.C.	S/D	S/D		9	3	12
	Bandes	-	-	-	9	22	31
SUB-TOTAL		149	75	224	119	95	214
B.R.O.U.	B.R.O.U.	21	85	106	27	87	114
TOTAL		170	160	330	146	182	328

Fuente: creación propia a partir de datos extraídos de las páginas web y Boletín informativo B.C.U. de años 2000 y 2010.

Anexo 11 - Cuestionario de encuesta a cliente



CUESTIONARIO DE LAS ENTREVISTAS A LOS CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

* Required

Por favor seleccione a que rango de edad pertenece: *

Menor a 18 años
Menor a 18 años
Entre 18- 25 años
Entre 25- 35 años
Entre 35- 50 años
Entre 50- 60 años
Más de 60 años

Pregunta 1

Usted es cliente de alguna institución bancaria? *

- Si
- No

Con qué banco/s opera?

Conteste esta pregunta en caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa

- B.R.O.U.
- N.B.C.
- DISCOUNT BANK
- LLOYDS
- CRÉDIT
- SANTANDER
- ITAÚ
- HSBC
- BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA
- SURINVEST
- BANDES
- BBVA
- CITIBANK
- Other:

Pregunta 2

Ordene numéricamente los siguientes factores en función del grado de importancia a la hora de elegir un banco para operar: *

El más importante corresponde al número 1

	1	2	3	4	5
Vive o trabaja cerca	<input type="radio"/>				
Cobra el sueldo	<input type="radio"/>				
Le genera mayor rentabilidad	<input type="radio"/>				
Reconocimiento de la firma	<input type="radio"/>				
Por los beneficios que ofrece (descuentos, promociones)	<input type="radio"/>				

Pregunta 3

Ordene en grado decreciente los siguientes factores en relación a la incidencia que ellos tienen en su decisión de no cambiar de banco *

El más importante corresponde al número 1

	1	2	3	4	5
Atención personalizada	<input type="radio"/>				
Servicio brindado	<input type="radio"/>				
Imagen del banco	<input type="radio"/>				
Cercanía	<input type="radio"/>				
Rentabilidad	<input type="radio"/>				

Pregunta 4

Ordene en grado decreciente de importancia los siguientes factores que considera causa de ruptura de la relación con su banco *

El más importante corresponde al número 1

	1	2	3	4	5
Le brinda un mal servicio	<input type="radio"/>				
Cambio de domicilio de la sucursal	<input type="radio"/>				
Mala preparación del personal	<input type="radio"/>				
Errores administrativos frecuentes	<input type="radio"/>				
Inseguridad	<input type="radio"/>				

Pregunta 5

Qué atributos valora de su banco y considera que lo hacen diferente al resto de los bancos de plaza?

Pregunta 6

Seleccione cuales de los siguientes medios utiliza para interactuar con su/s banco/s:

- Cajero automático
- Internet Banking
- Se dirige a la sucursal
- Línea telefónica
- Correo electrónico
- Mensaje de texto

En caso de haber seleccionado en la pregunta anterior "internet Banking" por favor indique para qué utiliza este medio? Solo consultas y/o efectúa servicios transaccionales como transferencias, compra de monedas, etc?

Pregunta 7

Alguna vez su banco le brindó la posibilidad mediante encuestas u otros medios de manifestar su grado de satisfacción o queja? *

- Si
- No

A través de que medio de comunicación lo hizo?

Responda en caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa

Qué hizo el banco al respecto de su comunicación?

Responda en caso que su respuesta anterior haya sido negativa

Pregunta 8

Considera que los productos o servicios que ofrece su banco se adaptan a sus necesidades particulares? *

- SI
- NO

En caso de respuesta afirmativa, cuáles son las razones?

- Porque tienen productos y servicios ideales para mi
- Porque me ofrecen varias opciones
- Porque se toman en cuenta mis sugerencias
- Other:

Pregunta 9

Tiene conocimiento acerca de las últimas innovaciones en cuanto a productos y servicios ofrecidos por su banco? *

- SI
 NO

En caso de respuesta afirmativa, Cuales son las últimas innovaciones en cuanto a productos y servicios ofrecidos por su banco?

Pregunta 10

Ante alguna inquietud en particular que tenga sobre alguno de los productos o servicios de los bancos, hacia donde se dirige para consultar *

Ordene en grado decreciente de importancia, el más importante corresponde al número 1

	1	2	3	4	5
A la sucursal, para que algún funcionario del banco lo asesore	<input type="radio"/>				
Telefónicamente	<input type="radio"/>				
Página web	<input type="radio"/>				
Envía un mail a la institución	<input type="radio"/>				
Consulta a otros clientes del banco	<input type="radio"/>				

Pregunta 11

Considera necesaria la atención personalizada cuando interactúa con el banco? *

- SI
 NO

En base a su respuesta, cuál es la principal razón?

- Porque prefiero el trato cara a cara
 Porque me evacúan mejor mis dudas
 Porque siento que me conocen
 Porque me genera más seguridad y confianza
 Other:

Pregunta 12

Si la sucursal del banco con que usted opera se muda a otra zona lejos de su comodidad y alcance, usted cambiaría de banco a otro más cercano? *

- SI
- NO

Por qué?

Pregunta 13

Considera usted que su banco podría cambiar para mejorar la atención que le brinda? *

- SI
- NO

Que debería de cambiar y mejorar?

Fin de las preguntas

Ha colaborado con la recolección de datos para la monografía de Fidelización de clientes en el sistema bancario Uruguayo de: Andrea Lozano, Andrea Parra y Stefany Santos.

Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 12 – Cuestionario de las entrevistas a referentes de las Instituciones Bancarias

Mercado en general

- 1.Cuál es su visión actual del mercado bancario nacional y la de su banco inserto en este mercado? (mercado en crecimiento, competitivo, desarrollado, concentrado, etc.).
2. Que atributos del banco cree que los clientes consideran de mayor valor?
3. Si comparamos la actualidad con la situación de la década de los noventa respecto a la visión que tienen los clientes sobre su banco, qué opinión le merece?
4. Cuáles son los bancos que considera como su competencia en el mercado? Por qué?

Segmentación

1. Poseen una cartera de clientes segmentada? Cuáles son sus segmentos objetivos?
2. Utilizan algún método para realizar la segmentación de clientes, cuáles?
3. Se atienden las necesidades particulares de cada segmento buscando la innovación constante sobre los productos y servicios ofrecidos? Con esto se consigue retener a los clientes?
4. Que productos y servicios se destacan para cada segmento establecido? Cuáles son los más vendidos actualmente?
5. Cuáles son los tres departamentos donde tienen mayor participación? (en lo que se refiere a cantidad de sucursales y volumen operativo).

Canales

1. Considera relevante la distribución geográfica de las sucursales como medio de captación de nuevos clientes?
2. Cuáles son los canales de distribución que utilizan?Cuál es el orden de importancia de utilización por parte de clientes? Porque cree usted que se dé este orden?
3. Considera relevante la atención personalizada como medio para la retención de clientes?
4. Considera relevante la capacitación del personal para lograr una buena atención personalizada a los clientes? Que hace su banco al respecto?
5. Se realizan investigaciones para medir el grado de satisfacción del cliente y así conocer las necesidades de estos? Qué métodos se utilizan? cuáles son las medidas que se toman en relación a los resultados obtenidos?

6. Cómo define usted la retención y la fidelización, diferencias. El Banco (al cual pertenece la persona entrevistada) qué es lo que practica?
7. Qué métodos para la captación de nuevos clientes. Canales utilizados para esto por qué?
8. Qué cree que los diferencia de los demás bancos para atraer a los clientes?
9. Por qué cree que el cliente elige continuar con ustedes:
 - ❖ Por la cercanía de sus sucursales
 - ❖ Por costumbre
 - ❖ Porque le da mayor rentabilidad
 - ❖ Por la imagen del banco
 - ❖ Por el contacto personal
 - ❖ Por el carácter distintivo de sus servicios

Tecnología

1. Utilizan herramientas como Base de datos para administrar la información relativa a clientes? Con que finalidad?
2. Qué impacto considera que ha tenido la tecnología para ofrecer nuevos productos y servicios? Y para retener a los clientes?

Productos y servicios

1. Como surge la idea de lanzar un nuevo producto o servicio, en que se basan?
 - ❖ En que los demás bancos lo han hecho, en un estudio de la competencia local o en un estudio minucioso de las preferencias de los clientes? En este último caso cuál es el método?
2. Tienen las casas matrices influencia sobre los productos y servicios lanzados al mercado? Considera que eso influye en la satisfacción del cliente en el mercado uruguayo?
3. Si clasificamos su gama de productos en tradicionales o innovadores, cuales se encuentran en cada grupo?
4. Cuentan con algún método o procedimiento para atender las eventuales quejas de sus clientes? Qué medidas toman en relación a las mismas?
5. Se toman en cuenta las nuevas exigencias de los clientes para mejorar o adaptar los productos o servicios ofrecidos para colmar sus expectativas?
6. Existen políticas establecidas de medición del grado de satisfacción de los clientes? Cuáles son?

Bibliografía

Libros y documentos

- Alcalde, J.C., (2009). Alta fidelidad. Instituto de Marketing de Servicios.
- Amarante, V., (1999). Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa. Montevideo, Uruguay.
- Ayala, D., (2001). Desintermediación financiera de la banca.
- Buniak, L. & Asociados, (2008). Planificación estratégica y control de gestión para bancos y otras instituciones financieras.
- Canals, J., (1996). Bancos universales y diversificación empresarial.
- Coq Huelva, D., (2000). Innovación, desintermediación y reintermediación en el escenario financiero mundial. Universidad de Sevilla. Departamento de economía aplicada II:
- Cuadra, J., Romero, I., Terrado, C., (2008). CRM inteligente. Facultad de Informática. Universidad Complutense de Madrid.
- Deloitte, (2000). Modelos evolutivos de la distribución de la banca de menudeo: Capitalizando los cambios en el uso de canales.
- Díaz Contreras, C., Ramirez Vera, D., (2001). Proceso de desintermediación financiera en Chile. Universidad de Puerto Rico.
- Dr. Ortiz, L., (2009). Fidelización de clientes.
- European Central Bank, (1999). The effects of technology on the EU banking systems. Frankfort. Alemania.
- Etxeberria, C., (2006). La sociedad de la información y los canales de distribución en el sector bancario.

- Fanjul Suárez, J.L., Vanuciel Bustos, L., (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. de dirección y economía de la empresa, Vol. 15, Nro.1.Universidad de León.
- Garay, J., (1997). Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Colombia.
- Garay, J., (1999). Canales alternativos de distribución en banca y servicios financieros.
- García Martín, F., (2002). Informe Marketing bancario de lealtad: Fidelizando a los clientes.
- Gardner y Levy, (1995).
- González, A., Parrella, E., Pérez, M. (2001). Estructura, conducta y performance del sector bancario privado. Trabajo de investigación monográfico Facultad de ciencias económicas y Administración.
- Huete, L., (2010). Estrategias avanzadas de fidelización de clientes. Business & Marketing School.
- Instituto Cuesta Duarte, (2006). El sector bancario en Uruguay.
- Kaplan, Norton (2004). Mapas estratégicos.
- Liard, Oliveira, Rischewski, (2002). Impacto del avance tecnológico en la actividad de instituciones bancarias y financieras.
- Madura, J., (1998). Financial markets and institutions. Cincinnati: South Western Publishing.
- Nguyen y LeBlanc, (1998).
- Palomeque, E., (2010). Trabas burocráticas, desinformación y aislamiento geográfico conspiran contra la bancarización.

- Ponce Moreno, J., (2001). Estrategia, estructura y rentabilidad de la banca uruguaya 1992-1999.
- Porter, M., (2003). Propuesta de Valor.
- Quest,D., (2005). Nuevas estrategias de fidelización: Claves para retener a los mejores clientes y prevenir la fuga a la competencia.
- R. Bravo Gil, R., Montaner Gutiérrez, T., Pina Pérez, J., (2008). La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores. Universidad de Zaragoza. España.
- Rodriguez Escudero, A. I., (2005). La distribución bancaria española: Principales Canales.
- Toma, J.P., (2002). CRM: aplicabilidad en las Instituciones Financieras.
- Trazenko, A., (2001). Marketing Bancario.

Páginas web

- Banco B.B.V.A. www.bbva.com.uy
- Banco Bandes. www.bandes.com.uy
- Banco Central del Uruguay. www.bcu.gub.uy
- Banco Comercial. www.nbc.com.uy
- Banco Credit Uruguay. www.credituruguay.com.uy
- Banco de la República Oriental del Uruguay. www.bancorepublica.com.uy
- Banco H.S.B.C. www.hsbc.com.uy
- Banco Itaú. www.bancoitau.com.uy
- Banco Lloyds TSB. www.lloyds.com.uy
- Banco Santander. www.santander.com.uy
- Biblioteca virtual del Banco de la República de Colombia.
www.bancrepcultural.org
- Citibank. www.citibank.com.uy
- Deloitte, Center for banking solutions. www.deloitte.com/us/bankingsolutions
- Discount Bank. www.discbank.com.uy
- Instituto Nacional de Estadística. www.ine.gub.uy
- Tópicos en Finanzas. www.gestiopolis.com



Autores:
Andrea Lozano
Andrea Parra
Stéfany Santos

Montevideo, Uruguay; Julio 2011