

**ESTRUCTURA DEL MERCADO FINANCIERO
Y ESTRATEGIAS BANCARIAS EN EL
URUGUAY DE LOS NOVENTA**

Verónica Amarante

Junio de 1999

Serie Documentos de Trabajo

D.T. 1/99

INDICE

1. INTRODUCCION.....	3
2. MARCO TEORICO	4
3. ESTRUCTURA DEL MERCADO	7
3.1 CONCENTRACIÓN	7
3.2 BARRERAS A LA ENTRADA.....	27
3.3 LA RED FÍSICA.....	30
4. LAS ESTRATEGIAS Y LOS GRUPOS.....	34
4.1 LOS PRINCIPALES BANCOS.....	35
4.2 LOS GRUPOS ESTRATEGICOS.....	42
5. PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO	50
5.1 LA ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS	50
5.2 LOS CAMBIOS ESTRATEGICOS.....	53
6. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.....	9
CUADRO 2.....	10
CUADRO 3.....	11
CUADRO 4.....	13
CUADRO 5.....	14
CUADRO 6.....	15
CUADRO 7.....	18
CUADRO 8.....	19
CUADRO 9.....	20
CUADRO 10.....	24
CUADRO 11.....	25
CUADRO 12.....	26
CUADRO 13.....	31
CUADRO 14.....	32
CUADRO 15.....	33
CUADRO 16.....	33
CUADRO 17.....	43
CUADRO 18.....	45
CUADRO 19.....	46
CUADRO 20.....	47
CUADRO 21.....	50
CUADRO 22.....	51
CUADRO 23.....	52
CUADRO 24.....	54

1. INTRODUCCION

El objeto de este análisis es el mercado financiero en el marco de los desarrollos de la Teoría de la Organización Industrial. El trabajo forma parte de una línea de investigación sobre el sistema financiero y en esta etapa se complementa con otras perspectivas.¹

En el capítulo dos se exponen estos desarrollos en detalle, y se analizan las dos principales corrientes que suscriben esa teoría: la Teoría Industrial Tradicional y la Nueva Organización Industrial.

En el capítulo tres se estudian las principales características de la estructura financiera, es decir la concentración, las barreras a la entrada y a la movilidad y las estrategias de localización seguidas por las instituciones.

En el capítulo cuatro se analizan las demás estrategias seguidas por los bancos, considerando los productos y servicios ofrecidos, el segmento de mercado al que se dirigen, la innovación del proceso que han implementado y los canales de comercialización utilizados. Sobre la base de las estrategias seguidas, se definen los grupos estratégicos que operan en el mercado, y se analiza la homogeneidad existente al interior de estos grupos a través de algunos indicadores.

Las perspectivas futuras en lo que atañe a la estructura del mercado y a las estrategias de los agentes se exponen en el capítulo cinco.

En el capítulo seis se presentan las principales conclusiones.

Se agradece la colaboración de los profesores Ariel Banda, Alberto Bensión, Mario Buchelli, Fernando Calloia, Enrique Gagliardi, Ricardo Pascale, Ana María Pereira y Luis Porto, que colaboraron en la búsqueda bibliográfica y discutieron algunos aspectos metodológicos de la línea de investigación, de lo que se benefició también este documento.

¹ Ver Arim, R. y Vallcorba, M., *El mercado bancario en el Uruguay. Evolución reciente y situación actual*. I. de Economía, AI 3/97.

2. MARCO TEORICO

En la década de los 30 comenzó a desarrollarse una serie de teorías económicas que tienen como supuesto principal la aceptación de que la competencia tiene lugar en mercados imperfectos. Se cuestionaba así uno de los supuestos básicos de la Teoría Neoclásica: la competencia perfecta en los mercados. Aparecieron los modelos de competencia monopolística desarrollados principalmente por Chamberlain. Los mercados que se analizan bajo las teorías de la competencia imperfecta, y que se asemejan a los mercados reales, se caracterizan por la existencia de productos heterogéneos, de barreras a la entrada y salida del mercado, la alta concentración y la información asimétrica e imperfecta.

Surge así la Teoría de la Organización Industrial, cuya corriente más antigua se ha denominado Economía Industrial Tradicional, desarrollada por Bain (1956), quien intentó analizar la competencia real en un contexto de mercados imperfectos. La Economía Industrial Tradicional se basa en el paradigma “estructura-estrategia-desempeño” y, según la misma, la estrategia y el consiguiente desempeño de una empresa están condicionados por la estructura del mercado en el que opera. La estructura de los mercados, que como se señaló anteriormente son de competencia imperfecta, se caracteriza por: el grado de concentración, la diferenciación de productos, las barreras a la entrada, la diversificación, la estructura de costos, el grado de integración vertical, el cambio tecnológico y la dinámica del sector, y es un elemento exógeno a la empresa. La estrategia (o conducta de la firma) se manifiesta en la fijación de precios, la política de investigación y desarrollo, la inversión, los gastos en publicidad, etc. El desempeño de la firma se mide habitualmente a través del cociente de precios sobre costos marginales, como aproximación de las ganancias de la firma. La estructura del mercado es la que determina la existencia del “poder de mercado”, que suele medirse por la capacidad de las empresas de elevar sus beneficios a través de incrementos de los precios por encima de los costos marginales.

La corriente anteriormente descrita se conoce también como la tradición de Harvard (*Harvard tradition*) y es de naturaleza fuertemente empírica. Los economistas que adhirieron a esta corriente encontraron, a través de herramientas econométricas, que existía un fuerte vínculo entre ciertas medidas de desempeño y las variables que intentan recoger la estructura de mercado. Esta hipótesis se testea a través de ecuaciones de la forma :

$$\pi_i = f(CR_i, BE_i, \dots)$$

siendo i la industria, π los beneficios, CR un indicador de concentración y BE un indicador de barreras a la entrada. La ecuación se testea para las diferentes industrias, en análisis de corte transversal.

Los vínculos que se establecen a través de estos modelos econométricos deben ser interpretados como correlaciones, es decir que no se establecen relaciones causales. La ausencia de una interpretación causal, así como las limitaciones de estos análisis empíricos de corte transversal, generaron críticas a esta corriente tradicional de la economía industrial, e impulsaron el desarrollo de una nueva corriente.

La corriente más moderna dentro de la Teoría de la Organización Industrial, la Nueva Economía Industrial, se desarrolló en la década de los setenta, a partir de los trabajos de Tirole, Jacquemin y Schmalensee. Esta corriente prioriza el comportamiento estratégico de las empresas, que es el factor determinante en el desempeño industrial. Las empresas pueden alcanzar desempeños exitosos aun en mercados con estructuras desfavorables si adoptan las estrategias adecuadas. Para los economistas de esta corriente, la teoría de juegos se impuso como la herramienta de análisis de los conflictos estratégicos, enfatizando en los problemas dinámicos y en la asimetría de información. El principal factor diferenciador de los dos enfoques de la Organización Industrial reside en la importancia del papel de las estrategias.

Las firmas que operan en el mercado adoptan diferentes estrategias competitivas, que pueden ser explícitas, es decir que surgen de un proceso de planificación, o implícitas, a través de la actividad efectivamente desarrollada por la empresa. Michael Porter² describe la estrategia competitiva como el emprendimiento de acciones defensivas o ofensivas para crear una posición defendible en un mercado, para enfrentarse con éxito a cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior para la empresa.

Las cinco fuerzas competitivas básicas, que determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de las empresas en un cierto mercado, son : amenaza de ingreso, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre los actuales competidores.

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras a la entrada y de la posible reacción de los instalados; si existen altas barreras a la entrada o se espera una reacción agresiva de las empresas instaladas, la amenaza de ingreso es baja. En lo que se refiere a la amenaza de sustitución, todas las firmas que operan en el mercado compiten con aquellas que elaboran productos sustitutos. La existencia de productos sustitutos limita la capacidad de las firmas de elevar sus precios. Los compradores o clientes también pueden detentar un poder derivado de las características de su situación en el mercado, esto es, de su grado de concentración (cuanto más concentrados estén mayor será su poder sobre la firma), del volumen de sus compras en relación con las ventas totales de la firma (cuanto más importante sea éste, mayor será su poder), del grado de diferenciación del producto (cuanto menos diferenciado es el producto, mayor es el poder del comprador), de los costos de cambiar de proveedor, del nivel de información que poseen, etc. Los proveedores de la firma también pueden detentar cierto poder como consecuencia de su situación en el mercado, es decir de su grado de concentración, de la importancia del producto que ofrece para la firma demandante, del grado de diferenciación del producto, etc. En relación con la rivalidad existente en un mercado, la misma es, según Porter, el resultado de diferentes factores que interactúan, como por ejemplo el número de competidores y su tamaño relativo (cuantas menos empresas existan en el mercado y/o más equilibradas sean, mayor será la competencia), del dinamismo del sector (a menor dinamismo mayor competencia por obtener mayores partes de mercado), el grado de diferenciación (cuanto menor sea el grado de diferenciación del producto, mayor será la competencia), etc.

2. M. Porter, "Estrategia Competitiva", Editorial Continental, 1985.

La definición de una estrategia empresarial implica elegir tanto el ámbito de mercado en el que se va a competir (la localización geográfica y los posibles nichos hacia los cuáles se orientará la producción) como los productos (por ejemplo, se puede optar por la diversificación). En segundo lugar, es preciso elegir la forma de competencia por la que se optará, que puede implicar adaptarse al mercado, es decir buscar ser lo más competitivo posible dentro de una estructura de mercado que se considera dada, o intentar modificar la estructura del mercado, el entorno competitivo, de forma que se vuelva favorable a la empresa. Un tercer nivel de definición de estrategias es el que concierne a las acciones que se deben tomar al interior de la empresa de forma de que sea posible llevar a cabo las estrategias definidas en los niveles anteriores.³

En este trabajo se analiza la estructura del mercado financiero uruguayo de acuerdo con la Economía Industrial Tradicional, es decir considerando su concentración, barreras a la entrada, economías de escala. También se analizan los principales competidores del mercado, es decir los bancos públicos y privados y las cooperativas, haciendo especial hincapié en las estrategias competitivas que llevan adelante. Se busca así llegar a la conformación de los grupos estratégicos que actúan en el mercado financiero uruguayo. Se entiende por grupo estratégico al conjunto de empresas del sector que siguen igual o similar estrategia competitiva, caracterizada por un conjunto de dimensiones predefinidas (Porter, 1982).

3. Porter define tres estrategias genéricas que las firmas pueden seguir al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas: liderazgo general en costos, diferenciación y segmentación. En este trabajo se consideran las estrategias de los agentes con un enfoque más amplio.

3. ESTRUCTURA DEL MERCADO

En este capítulo se analiza el mercado financiero en el marco de los desarrollos de la Economía Industrial Tradicional, analizando la estructura del mercado y poniendo énfasis en el papel de la concentración y las barreras a la entrada.

El mercado financiero está formado actualmente por dos bancos estatales, veintidós bancos privados, siete casas financieras, cuatro instituciones financieras externas y seis cooperativas de ahorro y crédito, además de las compañías de bolsa existentes.

3.1 CONCENTRACIÓN

3.1.1 Aspectos metodológicos

La concentración del mercado hace referencia al grado en el que la producción se encuentra concentrada en manos de un reducido número de grandes empresas en un determinado mercado. Se dice que un mercado está tanto más concentrado cuanto menor es el número de empresas que participan en la producción o cuanto más desigual es la distribución de las cuotas de mercado, considerando constantes otros factores.

La concentración es uno de los factores estructurales priorizados por el paradigma de “estructura-conducta-desempeño”, según el cual ciertos elementos de la estructura del mercado influyen en los comportamientos de las empresas y en sus resultados económicos. El número de empresas que compiten en un mercado es como decisivo, ya que cuantas menos sean, más posibilidades tienen de comportarse de forma monopólica, aumentando el margen sobre los precios. Es preciso considerar también el tamaño de las mismas, ya que una distribución desigual del mercado permitirá a las empresas con mayor parte aumentar su “poder de mercado”, es decir su posibilidad de incrementar su margen sobre los costos y obtener mayores beneficios.⁴

Existen varios indicadores habitualmente utilizados para medir la concentración de un mercado. Las bondades de estos indicadores deben ser analizadas a la luz del uso al que será destinado el índice.

Sin embargo, se han desarrollado ciertos criterios generales o propiedades que los indicadores deberían cumplir:

- el indicador de concentración debe ser independiente del tamaño del mercado

4. La derivación matemática de la relación que vincula la cuota de mercado de la empresa y el poder monopólico puede verse en Amarante, V. y Balsa, A., “Análisis de la relevancia de los factores sistémicos y estructurales sobre el desempeño industrial”.

y estar en relación con la cuota de mercado de la empresa.

- cuanto mayor sea la participación de una empresa en el mercado, mayor será su participación en el índice. Las grandes empresas tienen mayor peso en el índice que las pequeñas.

- principio de transferencia: si una empresa con una gran parte de mercado pierde una parte de ese mercado frente a una empresa más pequeña, pero aun así continúa siendo más grande que ésta, el índice de concentración debe disminuir, ya que disminuye el grado de desigualdad entre las empresas.

- si ingresa una empresa pequeña al mercado, el índice debe disminuir, ya que disminuye la parte de mercado de las grandes empresas; si la empresa que ingresa al mercado es grande, se puede contrabalancear el efecto del mayor número de competidores en el mercado por la mayor concentración que implica esta gran empresa en el mercado.

- en caso de fusión entre dos o más firmas del mercado, el índice de concentración aumentará.

Los dos indicadores de concentración utilizados en este trabajo son el índice de Herfindhal (H) y el ratio de concentración C4. El índice de Herfindahl se define como la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de las empresas presentes en el mercado (partes de mercado), mientras que el C4 es la suma de las partes de mercado de las cuatro mayores empresas. Al considerar el cuadrado de las cuotas de mercado, el índice H concede más importancia a las empresas más grandes.

Considerando los criterios anteriormente expuestos, es fácil notar las limitaciones del ratio de concentración C4. Las críticas que más frecuentemente se le realizan a esta medida son que por un lado la elección de cuántas firmas considerar es arbitraria (podría definirse C5, etc.) y además se suprime toda la información sobre las restantes firmas (en nuestro caso n-4). Este criterio no es bueno para comparar mercados, ya que si se cambia el número de firmas que se considera, el ranking de los mercados de acuerdo a su nivel de concentración cambiará. Una pérdida de mercado o una fusión no afecta el índice si no afecta a las firmas que estoy considerando en el ratio de concentración.

En lo que se refiere al índice de Herfindhal, se define como:

$$H = \sum_{i=1}^n (x_i / x)^2$$

Este índice puede expresarse de forma ligeramente diferente para mostrar sus propiedades. Si se denota el tamaño medio de la empresa como:

$$\bar{x} = 1/n \sum_{i=1}^n x_i$$

y la varianza del tamaño de la empresa como:

$$\sigma^2 = 1/n \sum_{i=1}^n (x_i^2 - \bar{x}^2)$$

se puede definir una medida de la desigualdad de las cuotas de mercado de las empresas, independiente de las unidades de medición, como $c = \sigma/\bar{x}$ (es decir, el coeficiente de variación del tamaño de la firma, el cociente entre el desvío estándar y la media del tamaño de la firma):

$$H = (c^2 + 1)/n$$

El índice así definido depende tanto de la desigualdad en las cuotas de mercado (medidas a través de c^2) como del número de empresas (n). Toma un valor máximo de 1 en caso de monopolio, y un valor mínimo que tiende a 0 en el caso en que el número de empresas tiende a infinito. Este índice cumple las propiedades deseables para un índice de concentración.

3.1.2 La concentración en el sistema financiero uruguayo

Si se considera el grado de concentración de todo el sistema financiero uruguayo, el mismo resulta muy elevado. Así, el BROU captaba casi 38% de los créditos y 30% de los depósitos totales del sistema bancario en el año 1996 (no incluye cooperativas), mientras que 19% de los créditos totales y 11% de los depósitos totales correspondían al Banco Hipotecario del Uruguay (BHU). Los cuadros 1 y 2 muestran la alta concentración del sistema financiero y su evolución en la década de los noventa.

Cuadro 1

Participación del BROU y del BHU en el Crédito Interno Neto Total (en porcentajes)

	BROU	BHU	BROU y BHU
1990	41,5	17,5	59,0
1991	32,9	17,0	49,9
1992	32,2	16,9	49,1
1993	30,6	17,4	48,0
1994	34,5	17,7	52,2
1995	37,1	20,7	57,7
1996	37,9	19,1	57,1

Cuadro 2
Participación del BROU y del BHU en los pasivos monetarios totales
(en porcentajes)

	BROU	BHU	BROU y BHU
1990	30,5	9,8	40,3
1991	30,9	10,1	41,0
1992	30,3	10,1	40,4
1993	28,5	10,9	39,4
1994	28,5	11,0	39,6
1995	29,7	12,2	41,9
1996	29,8	11,4	41,2

Fuente: Boletín Estadístico del BCU.

En este trabajo se analizó en profundidad la concentración del sistema bancario uruguayo, concretamente se consideraron los *bancos privados y las cooperativas*. Cuando se intentó medir la concentración surgieron diversos problemas que es necesario considerar. Es primordial definir con exactitud en qué mercado se medirá el nivel de concentración. El sistema global, habitualmente denominado sistema financiero, está integrado por varios mercados. Los agentes financieros que estamos considerando en este análisis participan en todos ellos, y su posición varía de acuerdo con su especialización. Los mercados que se analizan son:

- créditos y obligaciones financieras y no financieras
- créditos y obligaciones financieras
- créditos y obligaciones no financieras
- créditos no financieros
- créditos financieros
- obligaciones no financieras
- obligaciones financieras

Cuando se analiza el mercado de créditos y obligaciones conjuntamente, se lo denominará negocio.

Cada uno de estos mercados se analiza en moneda nacional, en moneda extranjera y el consolidado, es decir que se cuenta con veintiún mercados para los que se elabora un ranking de las empresas intervinientes y se calculan los indicadores de concentración. Este trabajo se realizó para los años 1992 y 1996.

El Cuadro 3 muestra los valores de los indicadores calculados para los diferentes mercados en los años 1992 y 1996 y su variación porcentual en el período. También aparece el monto total que implica cada uno de los mercados en 1996 (en miles de pesos uruguayos) y su importancia relativa, lo que no debe perderse de vista al analizar la concentración al interior de cada mercado.

a. Negocio financiero y no financiero

La concentración del sistema financiero considerado en su conjunto es la que corresponde a los créditos y obligaciones financieros y no financieros consolidados, es decir un Herfindahl de 5.7 en el año 1996 (Cuadro 4). Las cuatro mayores empresas concentran casi 34% del mercado. Esas empresas son el Comercial, el de Boston, el de Crédito y el Santander. Entre 1992 y 1996 la concentración en el sistema financiero uruguayo se incrementó 9,32%, de acuerdo con la variación del índice H. Este incremento no ocurrió en todos los mercados, ya que en algunos cayó. Si consideramos el total de créditos y obligaciones distinguiendo entre moneda extranjera y moneda nacional, se constata que existe mayor concentración en el mercado de moneda nacional, aunque la misma ha descendido si se la compara con el año 1992. El grado de concentración en moneda extranjera parece estar sufriendo el proceso inverso, lo que, debido a su fuerte peso relativo, explica la evolución de la concentración global antes mencionada.

En el mercado de créditos y obligaciones financieras y no financieras en moneda nacional (Cuadro 5) las cuatro mayores empresas son el Comercial, el De Crédito, la Caja Obrera y Cofac, seguido en quinto lugar por Acac, mientras que las cuatro mayores empresas de este mercado en moneda extranjera (Cuadro 6) coinciden con el consolidado (la moneda extranjera constituye 88% del total).

Al desagregar los mercados, los índices de concentración alcanzan valores diferentes. También se modifican totalmente las posiciones relativas de los bancos. Esto permite identificar los mercados a los que se dirige cada banco.

b. Negocio financiero

Al considerar el negocio financiero como un todo, se comprueba que presenta una concentración mayor que el negocio no financiero (valores de H de 6.78 y 6.2 respectivamente, Cuadro 4). La mayor concentración se explica por lo que ocurre en el de la moneda nacional, aunque el peso de este mercado es poco significativo. Las cuatro mayores empresas, si se considera el mercado consolidado, detentaban en 1996 41,44% del mercado. Ellas eran los bancos de Boston, Republic, do Brasil y Comercial.

Al considerar la moneda nacional, la parte de mercado de las cuatro mayores empresas constituía 51%, y ellas eran el Caja Obrera, el Citibank, el Comercial y Surinvest, pero este mercado ascendía a tan solo 0,73% del total (Cuadro 5).

En moneda extranjera, las cuatro principales empresas, que acaparaban 42% del mercado, eran las mismas que en el mercado consolidado, y se podía identificar a los principales interesados en el negocio financiero (Cuadro 6).

c. Negocio no financiero

El negocio no financiero constituía 71% del total de créditos y obligaciones del sistema, mientras que en moneda nacional representaba 11% y en moneda extranjera, 60%. Como se señaló anteriormente, el negocio no financiero está menos concentrado que el financiero, y a su vez, está más concentrado en moneda nacional (un H de 7.05 contra 6.28).

Al considerar el consolidado, las cuatro mayores empresas eran el Comercial, el de Crédito, el Boston y el ABN-Amro, que acaparaban 35,73% del mercado (Cuadro 4). Si se considera el mercado en moneda nacional, las dos mayores empresas coinciden, pero en tercer y cuarto lugar aparecen COFAC y ACAC, mientras que en moneda extranjera coinciden con el consolidado (Cuadros 5 y 6).

d. Créditos financieros

El análisis de este mercado permite identificar claramente al grupo de bancos dedicados a la banca mayorista, y confirmar la casi inexistente participación de las cooperativas en este segmento.

El mercado donde la concentración es mayor es el de créditos financieros en moneda nacional, donde el H vale 18,9 y las cuatro mayores empresas acumulaban 72,62 del mercado (Cuadro 8). Esas empresas son el Caja Obrera, el Comercial, el De Crédito y el Sudameris.. Es necesario tener presente el escaso peso de este mercado, que representa tan solo 0,36% del total de créditos y obligaciones del sistema financiero.

Al considerar el mercado de créditos financieros en moneda extranjera (Cuadro 9), se aprecia una concentración menor que en moneda nacional, con un H de 6,9 y un C4 de 38,33. Las instituciones que ocupaban los primeros lugares en relación con las partes de mercado que detentaban diferían de las que se volcaban al crédito financiero en moneda nacional. Ahora las cuatro empresas más grandes son el de Boston, el do Brasil, el Comercial y el Republic. El grado de concentración de los créditos financieros en moneda extranjera se ha incrementado desde 1992 a la fecha. Este mercado constituye 18% del mercado total.

e. Obligaciones financieras

En materia de obligaciones financieras en moneda nacional también se observa un alto grado de concentración, con un Herfindahl de 10,72 y un C4 de 54,02 (Cuadro 8). Las cuatro mayores empresas son Citibank, Surinvest, Lloyds e ING Bank. El grado de concentración es menor que en 1992. Al igual que el mercado de créditos financieros en moneda nacional, su importancia es marginal (0,37 % del total).

En lo que respecta a las obligaciones financieras en moneda extranjera (Cuadro 9), la concentración es relativamente alta, el H tiene un valor de 8,31 y el C4 de 48,58, aunque no se han producido variaciones significativas si se compara la situación con la del año 1992. Las cuatro principales empresas fueron las mismas que las del mercado de créditos, aunque ocuparon posiciones relativas diferentes. Este mercado constituye 11% del mercado total.

f. Créditos no financieros

Este mercado es casi 28% del mercado total, del que 23% corresponde a moneda extranjera y 5% a moneda nacional. Las partes de mercado de las instituciones financieras consideradas difieren sustancialmente según se considere el mercado en moneda nacional, extranjera o el consolidado, aunque en todos los casos se destaca el Banco Comercial como líder, acaparando una parte importante del mercado (alrededor de 15%).

Si se considera el mercado consolidado (Cuadro 10), entre 1992 y 1996, se observa un comportamiento dinámico del Banco de Crédito (que incrementó su parte de mercado en más de 40%), del Banco Sudameris, del Banco de Boston, del ABN-Amro y de las cooperativas. Tanto COFAC como ACAC y las demás cooperativas aumentaron su parte de mercado (en 14, 18 y 74 por ciento respectivamente), aunque las mismas no tienen un peso significativo en este mercado.

Como era de esperar, se confirmó el escaso interés de algunos bancos como el American Express, el Banco de la Nación Argentina, el Republic, el Banco do Brasil y el Discount Bank por este mercado (aunque sus partes de mercado se incrementaron en el período considerado, siguieron siendo marginales).

Los bancos cuya parte en el mercado que estamos analizando descendió entre 1992 y 1996 son el Banco de Montevideo, el ING Bank, el Pan de Azúcar y el Caja Obrera.

Los dos indicadores de concentración considerados mostraron un incremento en el grado de concentración de estos mercados entre 1992 y 1996 (la concentración aumentó 16% medida a través del H y 14% medida a través del C4), aunque es necesario destacar que los bancos considerados para el C4 fueron diferentes cada año, debido al reordenamiento que se produjo en el mercado.

Si consideramos el mercado en moneda nacional, (Cuadro 11) el ordenamiento de las instituciones difirió sustancialmente. Lo más notorio fue la posición destacada de las dos cooperativas, COFAC y ACAC, que ocuparon el tercer y cuarto lugar en este mercado (captando 8,14 y 7,91% del mercado respectivamente). ACAC se desarrolló notoriamente en este mercado en el período considerado, ya que su parte de mercado era 5,45% en 1992, mientras que COFAC ya detentaba en 1992 una posición similar a la de 1996, con 7,72% del mercado. El resto de las cooperativas, agrupadas bajo "otras cooperativas", mejoró su posicionamiento en este mercado, incrementando su porcentaje de captación de créditos no financieros en más de 60%. Otro banco que tuvo un desarrollo significativo en este mercado fue el Banco de Montevideo, que pasó de captar menos de 2% en 1992 a 5,6% en 1996.

Con respecto a la evolución de la situación de las demás instituciones consideradas, algunos bancos vieron deteriorada su posición, como el Caja Obrera y el Citibank. Se confirmó el poco interés de ciertos bancos, catalogados como *off-shore* en el capítulo siguiente, en el mercado de créditos no financieros, sobre todo en moneda nacional (lo mismo sucedería con las obligaciones no financieros, como era

de esperar).

El análisis del mercado de créditos no financieros en moneda extranjera (Cuadro 12) confirma la escasa presencia de las cooperativas en este tramo de mercado. A pesar de su baja participación en este mercado, COFAC logró una mejora en su posición relativa, pasando de captar 1,5% del mercado a 2,5%. Es destacable además la mejora en la posición de las siguientes instituciones: Banco Sudameris, de Crédito, Banco de Boston y ABN Amro, principalmente en detrimento de la posición del Banco de Montevideo y el ING. De los bancos del grupo *off-shore*, el que tuvo mayor participación fue el Discount Bank, aunque no dejó de ser marginal.

Los dos indicadores de concentración muestran un pequeño incremento de la misma en el período considerado (crecimiento de 5% del H y de menos de 11% en el C4).

g. Obligaciones no financieras

En lo que se refiere a la captación de depósitos del sector no financiero, también el Banco Comercial lideró los mercados consolidado, en moneda extranjera y en moneda nacional.

Entre 1992 y 1996 se apreció una caída de la posición del Banco Pan de Azúcar en el mercado consolidado. Ese banco captaba en 1992 más de 9% de los depósitos y en tan solo 5,5% de los mismos. Los movimientos de los agentes que participan del mercado no difieren significativamente de los que señalamos en el caso de los créditos no financieros consolidados; se verificó una pérdida de importancia del ING Bank y del Banco La Caja Obrera, y un crecimiento del Banco de Crédito, del Banco de Boston, del ABN-Amro, del Citibank, y de COFAC y ACAC (sus partes de mercado pasan de 1,56% a 2,65% y de 1,66 a 2,74% respectivamente).

La concentración se incrementó 9% medida por el H y 5,4% por el C4.

En el mercado de obligaciones no financieras en moneda nacional (Cuadro 11) no se produjeron grandes cambios en lo que tiene que ver con las mayores empresas; las empresas consideradas para el cálculo del C4 siguen siendo las mismas aunque su peso relativo difiere ligeramente. Nuevamente se destacó la posición relevante de COFAC y ACAC en este mercado, con un crecimiento en su participación de mercado de 27 y 64% respectivamente entre 1992 y 1996. El resto de las cooperativas también tuvo un comportamiento dinámico.

El índice H pasó de 7,74 a 7,66, y el C4 de 47,59 a 44,19%, es decir que se produjo un leve proceso de desconcentración en el mercado de obligaciones no financieras en moneda nacional en el período considerado.

En el mercado de las obligaciones no financieras en moneda extranjera (Cuadro 12) se destacó la pérdida de posiciones del Banco Pan de Azúcar y el ING Bank. Mejoraron el Banco de Boston, el de Crédito, el ABN Amro y el Citibank. A pesar de que incrementaron su participación en el mercado, las cooperativas siguieron siendo

marginales.

En este mercado también se detectó una mayor concentración en 1996 que en 1992, como lo muestran los valores de los indicadores utilizados.

Si se analiza la estructura del mercado financiero desde el punto de vista de la captación de depósitos, se observa que la banca pública concentró una parte muy importante. En 1996 37% de los depósitos fue realizado en el BROU y en el BHU. Con relación a los créditos, la concentración fue mayor aún, los bancos públicos captaban 48% del mercado.

El análisis de la participación de los bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito en el total de créditos y depósitos realizados en 1996 en la banca privada muestra que no existió una alta concentración. El banco que lideró la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos fue el Comercial, que concentraba 16% de los depósitos y 15% de los créditos. El banco de Boston también tuvo una parte considerable del mercado: alrededor de 10% de los depósitos y 11% de los créditos. El resto de los bancos privados captó, en distintas proporciones, segmentos bastante atomizados del mercado.

3.2 BARRERAS A LA ENTRADA

3.2.1 Las barreras en la Teoría de la Organización Industrial

Existen distintas definiciones de barreras a la entrada, las que abordan el problema desde diversos enfoques. Entre estos enfoques merece la pena destacar los de Demsetz (1982) y Brozen (1975), que han tratado de limitar la idea de barreras a la entrada a las restricciones gubernamentales. Esta definición tiene sus raíces en la economía clásica, y considera que cualquier restricción gubernamental que incremente los costos de producción constituye una barrera a la entrada. Esta línea se basa en la idea de que las barreras a la entrada pueden surgir únicamente de la intervención gubernamental, porque sólo el gobierno posee el poder (legal) para impedir la entrada. Esta corriente se basa en la confianza en la economía competitiva e ignora la posibilidad de que el poder de mercado pueda existir en ausencia de las restricciones gubernamentales.

Otra definición, sugerida por Stigler, considera que una barrera a la entrada es un costo de producción en el que debe incurrir una empresa que trata de entrar en un mercado y que no es soportado por las empresas ya establecidas.

Sin embargo, la definición de barreras a la entrada más aceptada y utilizada en el campo de la economía industrial es la de Bain (1956). El punto de partida de su concepto es la consideración de que en los mercados reales, contradiciendo lo que establece la teoría neoclásica, existen beneficios extranormales. Este fenómeno se explica, según Bain, por la existencia de barreras a la entrada. Las barreras a la entrada son cualquier restricción que permita a las empresas establecidas obtener beneficios supranormales sin inducir la entrada de nuevas empresas. Bain identificó cuatro elementos de la estructura de mercado que afectan la habilidad de las empresas establecidas para mantener el nivel de beneficios supranormales impidiendo la entrada de nuevas empresas. Estos elementos son:

- Economías de escala. Existen economías de escala cuando se reduce el costo medio de producción de una empresa con el aumento del volumen producido. El punto donde se alcanza el mínimo de la curva de costos medios de largo plazo constituye el tamaño mínimo económico, por encima del cual no pueden obtenerse ganancias adicionales o incluso pueden llegar a obtenerse deseconomías de escala. En equilibrio, las empresas terminan produciendo en este punto. Cuanto mayor es ese tamaño mínimo económico en relación al tamaño del mercado, mayor es la inversión en la que debe incurrir el potencial entrante, ya que si entra con una escala pequeña debe aceptar una desventaja de costos en relación con las empresas establecidas. Además, el hecho de que el tamaño mínimo económico sea grande limita el número de empresas que pueden operar en la industria a un costo medio mínimo. Si ya existe un número determinado de empresas operando en el mercado, la estrategia del entrante de instalarse incluso produciendo una cantidad de eficiencia haría caer los precios y no sería rentable. Por lo tanto, el tamaño mínimo económico se constituye en una barrera a la entrada que permite a las empresas instaladas conservar su poder de mercado.

- Ventajas absolutas de costos. Se refieren a la capacidad de las empresas

establecidas para producir en cualquier nivel de producción a unos costos unitarios menores que los de los competidores potenciales. Esta capacidad puede surgir porque las empresas instaladas disponen de técnicas de producción superiores a las de sus competidores potenciales, o porque tienen acceso a recursos superiores con respecto a los potenciales entrantes (por ejemplo, mejores niveles gerenciales debido al aprendizaje a través de la experiencia), o porque tienen la posibilidad de asegurarse descuentos de los proveedores por comprar grandes volúmenes, etc.

- Diferenciación de productos. Otro de los factores que contribuyen a explicar la existencia de beneficios extranormales en algunos mercados es la diferenciación de productos. Las empresas producen distintas variedades de muchos bienes, es decir se elimina el supuesto de bienes homogéneos de la teoría neoclásica, y los consumidores perciben como sustitutos cercanos o imperfectos distintos subconjuntos de bienes existentes en el mercado. Las empresas instaladas se especializan en ciertos nichos de mercado en el espacio de producción, o gozan de la lealtad del consumidor. Estas ventajas les permiten aumentar el margen de beneficios por encima de los costos marginales sin atraer la entrada de nuevas empresas. Los potenciales entrantes se encuentran con que sólo podrían vender sus productos ofreciendo un descuento en el precio con respecto a los productos establecidos, o incurriendo en mayores gastos de venta por unidad de producto que las empresas instaladas, lo que les hace desistir de entrar al mercado.

- Requerimientos de capital. En caso de ser muy elevados, los requerimientos de capital para instalarse en cierto mercado pueden constituir una barrera a la entrada. El capital requerido no sólo se refiere a las instalaciones de producción, sino también al capital destinado a pagar el trabajo, inversión en investigación y desarrollo, etc. El exceso de capacidad del instalado también puede constituirse en una barrera a la entrada, en caso de que sea percibido como irreversible por los potenciales entrantes. Por ejemplo, la ampliación de capacidad que se materializa en bienes de equipo que tienen un mercado de segunda mano y son susceptibles de usos alternativos, no constituye una barrera creíble.

Los desarrollos más recientes sobre este tema se refieren a las “barreras a la movilidad”, concepto analizado por Caves y Porter (1977). La idea básica es que dentro de una misma industria existen grupos diferenciados de firmas que tienen distintos objetivos, recursos y estrategias (el concepto de grupo estratégico se analiza con más detalle en el capítulo 4). La noción de barreras a la movilidad amplía el uso del concepto de barreras al campo de la competencia con los actuales rivales, no sólo con los potenciales entrantes. Las señales de voluntad de permanecer en el mercado y de afrontar una guerra de precios en caso de ser necesario, que se transmiten muchas veces a través de las grandes inversiones, no se dirigen sólo a los potenciales entrantes al mercado, sino que también buscan reducir las posibilidades de mayores beneficios de otras firmas en el mercado. Las empresas buscan reducir las elasticidades de sustitución entre ellas y hacer costoso cualquier movimiento de firmas entre un grupo estratégico y otro.

3.2.2 Análisis de las barreras a la entrada en el sistema financiero uruguayo

De acuerdo con el desarrollo teórico del apartado anterior, puede identificarse en primera instancia una serie de barreras a la entrada que se encuadra dentro del enfoque fundamentalista de Demsetz y Brozen.

La primera de ellas es la prohibición legal de que se instalen anualmente más de 10% de los bancos existentes el año anterior. No es operativa, ya que en los últimos años no se ha dado la situación de que más de dos bancos hayan querido instalarse en el mercado financiero en el mismo año.

Otra barrera del mismo tipo es la responsabilidad patrimonial básica requerida, que ascendía aproximadamente a seis millones y medio de dólares en julio de 1995.

También opera una restricción legal que establece que no podrán operar en el mercado aquellos bancos que no mantengan una responsabilidad patrimonial neta mínima no inferior a 8% de los activos y contingencias deudoras netas de provisiones según lo que surge del estado de situación patrimonial, salvo algunos activos y contingencias de tratamiento diferencial (se les aplican ponderadores que van de 0% a 50%, de acuerdo con el riesgo que les asigna el BCU).

Existe una barrera que podríamos calificar de política, en la medida en que deja a discrecionalidad del Poder Ejecutivo y del Banco la decisión sobre la autorización a la instalación de un banco. Se establece que la autorización se concederá por razones de legalidad, oportunidad y conveniencia.

Al analizar los elementos de la estructura de mercado que Bain identificó como barreras a la entrada, se comprueba que algunos de ellos efectivamente operan en el mercado financiero. Por ejemplo, las economías de escala, que, como se definió anteriormente, consisten en el descenso del costo unitario de producción al aumentar la cantidad producida, son un elemento importante en el mercado financiero. Surgen porque a medida que se manejan mayores volúmenes de dinero, los bancos tienen mayores posibilidades de obtener mejores tasas de interés y mejores condiciones para sus colocaciones. Las economías de escala de los instalados impedirían que otros ingresaran al mercado, y explican la tendencia mundial a las adquisiciones y fusiones en el mercado bancario.

Los requerimientos de capital también operarían en el mercado financiero. Sin embargo, esta barrera a la entrada parece perder importancia a medida que evoluciona el negocio financiero. El desarrollo tecnológico actual cuestiona la existencia de extensas redes físicas y, por lo tanto, debilita el costo de instalación como barrera a la entrada al mercado.

La diferenciación de productos también constituye una barrera importante a la entrada al mercado financiero. Esa diferenciación puede conceder a las empresas instaladas ventajas referidas al prestigio, imagen, clientes, etc. No es razonable concebir la entrada al mercado de una nueva institución bancaria si no es a través de la adquisición o fusión con bancos ya instalados, ya que la captación de clientes le

resultaría muy difícil.

Si consideramos el concepto de barreras a la movilidad desarrollado por Caves y Porter, las diferencias en las estrategias de las firmas, que definen los llamados grupos estratégicos, implican diferencias en los métodos de marketing utilizados, en las tecnologías, en las escalas de actividad, que se transforman en barreras a la entrada, no sólo al mercado, sino específicamente a los grupos estratégicos. Por esa razón, constituyen también barreras a la movilidad en el mercado.

Entre esas barreras a la movilidad en el mercado financiero, la más relevante parece ser la experiencia adquirida en el negocio. Es necesario destacar la importancia que han adquirido los servicios como forma de adquirir la fidelidad del cliente, sobre todo en el segmento familiar, lo que dificulta aun más la entrada de competidores a este segmento del mercado. También en el segmento de los negocios rurales la experiencia adquirida y la imagen del banco parece ser relevante.

3.3 LA RED FÍSICA

Tal como se estableció en el apartado anterior, la diferenciación de productos permite a las instituciones del mercado financiero explotar un cierto nicho de mercado y lograr la fidelidad de sus clientes. Una vez definida una estrategia de diferenciación, la localización de la red física se vuelve fundamental. En este apartado se analiza la evolución de la red física bancaria en los últimos años y su localización, ya que este análisis brinda información interesante a la hora de analizar las estrategias bancarias.

El cuadro 13 muestra la evolución de la red física bancaria desde el año 1989 hasta la fecha. La red física bancaria se redujo considerablemente en el período analizado. Existen actualmente 26 sucursales menos que en 1988. Sin embargo, este proceso de achicamiento de la red parece detenerse en 1993. A partir de 1994 se aprecia una tendencia al crecimiento. El cuadro 14 permite apreciar la evolución de la localización de los bancos en el país.

Cuadro 13
Evolución de la red física bancaria

	4/88 al 3/89	4/89 al 3/90	4/90 al 3/91	4/91 al 3/92	4/92 al 3/93	4/93 al 3/94	4/94 al 3/95	4/95 al 3/96	4/96 al 3/97
A. Express	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Caja Obrera	39	39	40	39	35	33	33	33	33
Centrobanco/ C. Hispano	7	7	7	7	7	7	7	6	6
Citibank	4	4	5	5	n/d	n/d	3	3	4
Comercial	44	41	41	41	43	45	46	47	49
De Boston	10	10	11	11	12	12	12	12	15
De Crédito	29	29	29	29	29	27	28	28	28
De Italia	2	0	0	0	0	0	0	0	0
De Nac. Arg.	3	3	3	3	3	1	1	1	1
De Mdeo.	5	5	6	6	6	7	8	8	9
Discount	5	3	2	4	3	3	3	4	4
Do Brasil	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Exterior	23	21	13	8	2	2	2	2	2
H. Unido/ABN	5	5	6	6	7	7	7	9	12
Lloyds	9	8	8	5	4	2	2	2	2
NMB /ING	12	13	12	12	12	11	12	12	12
Pan de Az.	17	18	17	17	17	18	17	17	19
Real	13	12	12	9	9	9	9	9	8
Republic	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Santander	13	13	13	13	11	11	12	13	13
Sudameris	6	6	6	7	7	7	7	8	8
Surinvest	0	0	0	0	1	1	1	1	1
UBUR/Banes -to/Francés	14	14	11	9	10	9	9	9	9
TOTAL	266	256	247	236	228	220	224	229	240

Fuente: Memorias del Consejo Directivo de la Asociación de Bancos del Uruguay (varios años).

Cuadro 14
Evolución de la red física bancaria por departamento

	1988	1990	1993	1994	1995	1996	Variación 96/88
Artigas	4	4	3	3	3	3	-1
Canelones	11	11	8	9	9	12	1
Cerro Largo	4	4	3	3	3	3	-1
Colonia	9	10	8	9	9	9	0
Durazno	5	3	4	3	3	3	-2
Flores	2	1	1	1	1	1	-1
Florida	5	3	3	3	3	3	-2
Lavalleja	5	5	5	5	5	5	0
Maldonado	17	17	20	19	21	20	3
Paysandú	8	8	5	5	5	5	-3
Río Negro	4	4	3	3	3	3	-1
Rivera	4	5	5	5	5	5	1
Rocha	4	4	4	4	4	4	0
Salto	9	9	8	8	8	8	-1
San José	5	4	3	3	3	3	-2
Soriano	6	5	5	5	5	5	-1
Tacuarembó	5	5	4	4	4	4	-1
Treinta y Tres	2	2	2	2	2	2	0
Total Interior	109	104	94	94	96	98	-11
Montevideo	157	143	126	130	133	142	-15
TOTAL	266	247	220	224	229	240	-26
Variac. Int.		-5	-10	0	2	2	-11
Variac. Mdeo.		-14	-17	4	3	9	-15
Variac. total		-19	-27	4	5	11	-26

Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias anuales de la Asociación Bancaria del Uruguay.

Se aprecia que la reducción de la red física bancaria ocurrió tanto en el Interior del país como en Montevideo. Si se analiza todo el período, las sucursales bancarias se redujeron en todos los departamentos, con excepción de Maldonado y Rivera, donde aumentaron en tres y uno respectivamente.

Si comparamos la situación en Montevideo en 1992 y en 1996, se comprueba que ha existido una reducción del número de sucursales. El cuadro 15 muestra el número de sucursales de empresas de intermediación financiera privadas en los diferentes barrios montevideanos. La expansión ha tenido lugar principalmente en Punta Carretas, Pocitos y Parque Batlle, aunque también en Buceo, Malvín, Punta Gorda y Carrasco, así como en la zona de la Comercial, la Figurita y la Blanqueada se verifica un crecimiento en el número de sucursales en el período analizado.

Cuadro 15

Evolución de la red física en Montevideo por barrios

	1992	1996	Variación
Ciudad Vieja	41	43	2
Centro y Barrio Sur	27	24	-3
Cordón, Parque Rodó, Palermo	17	18	1
Aguada, B. Vista, Arroyo Seco	13	13	0
Unión, Maroñas hasta Carrasco Norte	7	7	0
Goes, Reducto	7	6	-1
P. Molino, La Teja, Capurro, Nvo. París	6	6	0
Punta Carretas, Pocitos, P. Batlle	16	23	7
Buceo, Malvín, P. Gorda, Carrasco	7	10	3
La Comercial, La Figurita, La Blanqueada	7	9	2
Prado, Atahualpa, Brazo Oriental	2	2	0
El Cerro	1	1	0
Hipódromo, Mdo. Modelo, Cerrito, C. Norte	7	5	-2
Sayago, Colón, Peñarol, Manga, Melilla	6	7	1
Total de sucursales en Mdeo.	164	174	10

Fuente: Boletín Confidencial del Banco Central del Uruguay

Cuadro 16

Código de zonas de Montevideo

ZONA	BARRIO
Zona 1	Ciudad Vieja
Zona 2	Centro y Barrio Sur
Zona 3	Cordón, Parque Rodó, Palermo
Zona 4	Aguada, B. Vista, Arroyo Seco
Zona 5	Unión, Maroñas hasta Carrasco Norte
Zona 6	Goes, Reducto
Zona 7	P. Molino, La Teja, Capurro, Nvo. París
Zona 8	Punta Carretas, Pocitos, P. Batlle
Zona 9	Buceo, Malvín, P. Gorda, Carrasco
Zona 10	La Comercial, La Figurita, La Blanqueada
Zona 11	Prado, Atahualpa, Brazo Oriental
Zona 12	El Cerro
Zona 13	Hipódromo, M. Modelo, Cerrito, C. Norte
Zona 14	Sayago, Colón, Peñarol, Manga, Melilla

4. LAS ESTRATEGIAS Y LOS GRUPOS

Los desarrollos más recientes de la Organización Industrial priorizan el comportamiento estratégico de las empresas, que consideran el factor más importante en la determinación del desempeño industrial. Basados en los conceptos de grupos estratégicos y barreras a la movilidad, estos desarrollos brindan una explicación para comprender las diferencias estables en las estrategias competitivas de las empresas dentro de una misma industria y las diferencias en los márgenes de ganancia de estas empresas. Las empresas pueden alcanzar desempeños exitosos aun en mercados con estructuras desfavorables si adoptan las estrategias adecuadas.

Se concibe a una industria (en este caso la industria financiera) como compuesta por un grupo de firmas, donde cada grupo está integrado por firmas con estrategias competitivas similares. Estas estrategias competitivas difieren si comparamos los grupos entre sí.

Se intentó determinar cuáles son los grupos estratégicos que operan en el mercado financiero uruguayo. El marco teórico en el que se encuadra este análisis se expuso en el capítulo uno, donde se define al grupo estratégico como el conjunto de empresas del sector que siguen igual o similar estrategia competitiva, caracterizada por un conjunto de dimensiones predefinidas (Porter, 1982).

A los efectos de establecer dicha distinción, en este análisis se considerarán las siguientes dimensiones:

- Productos y servicios ofrecidos. Dentro de esta dimensión se tomará en cuenta la diversificación de la empresa y su grado de innovación del producto. Al considerar la diversificación se analizará la amplitud de la línea de servicios ofrecida por el banco, y con la innovación de productos financieros se buscará captar en qué medida la institución ha introducido productos o servicios “nuevos”, ajenos a lo que se considera banca tradicional (del tipo *commercial papers*, *swaps*, *securities*, etc.).

- Segmento de mercado. Se identificarán a los principales clientes de la institución. Se considerará si los mismos son residentes o no residentes. En el caso de los residentes, se analizará si son empresas o familias. A su vez, tanto para las empresas como para las familias, se analizará a qué subsector pertenecen. Se diferenciará así a las empresas según su tamaño y a las familias según sus ingresos.

- Como estrategias de soporte se considerarán la innovación del proceso y los canales de comercialización.

4.1 LOS PRINCIPALES BANCOS

4.1.1 BROU

Es el mayor banco comercial del país, tanto en lo que se refiere a su captación de depósitos como a sus colocaciones y activos. Es un banco estatal que opera en el mercado desde 1896.

a. PRODUCTOS

Diversificación

Ofrece los productos bancarios tradicionales, es decir depósitos a plazo fijo, en cuenta corriente y en caja de ahorro, créditos al consumo, a las pequeñas y medianas empresas y a la agroindustria. Su gama de productos no está muy desarrollada.

Innovación

El proceso de innovación de productos se desarrolla muy lentamente en el BROU. Existe un plan de futuro lanzamiento de una cartera de inversión, BROU-Cartera, que buscaría captar los capitales de los organismos públicos y de las medianas empresas. Los fondos serían invertidos en instrumentos nacionales y extranjeros muy seguros, de acuerdo con el perfil de bajo riesgo del banco.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Se dirige principalmente a los sujetos residentes. Tiene una clara inclinación hacia el sector productivo, y en especial hacia las agroindustrias exportadoras de gran tamaño, cuyas necesidades no son atendidas por otros bancos del sistema. También se cuentan entre sus clientes las familias de menores ingresos, ya que los montos mínimos requeridos para efectuar depósitos son bajos en relación con el resto del sistema bancario. Los segmentos del mercado hacia los que se dirige son producto de una estrategia definida, que tiene en cuenta no sólo la rentabilidad económica, sino también aspectos sociales, dado su carácter de banca estatal.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

Básicamente inexistente, con un gran atraso en el manejo de la información. Se ha implementado recientemente un nuevo servicio, el Fonobrou, que permite a los clientes del banco realizar consultas telefónicas sobre cuentas corrientes y cajas de ahorro.

Se plantea la extensión del horario de atención al público, para que abarque también las horas de la mañana, lo que ya fue aceptado por los funcionarios del banco.

Redes de comercialización

El BROU cuenta con una amplia red extendida en todo el país, con 21 agencias en Montevideo, 85 sucursales en el interior y agencias de representación en San Pablo, Porto Alegre, Buenos Aires, Nueva York y Asunción. También cuenta con una amplia gama de cajeros automáticos.

d. DIFERENCIACION

Este banco se diferencia claramente de los demás bancos por dos atributos principales: su reputación, producto de su larga permanencia en el mercado uruguayo, y su confiabilidad, ya que por tratarse de un banco público trasmite gran seguridad a sus clientes.

4.1.2 BANCO PAN DE AZUCAR

a. PRODUCTOS

Diversificación

Ofrece los productos bancarios tradicionales, su gama de productos no es amplia.

Innovación

No ha habido ningún tipo de innovación de productos por parte del banco.

b. SEGMENTO DE MERCADO

El segmento de negocios rurales tiene especial importancia para el BPA. Los pequeños y medianos empresarios también se cuentan entre sus principales clientes. Agotó en cuatro meses la línea asignada por el Fondo Multisectorial del Banco Interamericano de Desarrollo para créditos a pequeños y medianos empresarios, por lo que solicitó al BCU una nueva asignación. Se le concedió un refuerzo de 6 millones de dólares, lo que constituye una duplicación del monto que poseía hasta el momento. A partir de la intervención,⁵ el BPA se planteó como objetivo específico la recuperación del protagonismo empresarial, a través del reposicionamiento del banco en el mercado. También ha realizado esfuerzos específicos para retomar el contacto con los corresponsales extranjeros. Estos objetivos parecen haberse cumplido a la fecha, ya que se logró la corresponsalía en comercio exterior de bancos importantes, como el Bilbao Vizcaya, la Unión de Bancos Suizos, el Bank of New York y otros, y los créditos a pequeños y medianos empresarios han tenido una excelente acogida. Las autoridades del banco se plantean ahora la expansión como principal estrategia. Esta expansión también pasa por un mayor volumen de negocios en el Interior del país, lo que podría implicar la apertura de alguna nueva sucursal en ese ámbito geográfico.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

No se detecta una estrategia clara de innovación.

Redes de comercialización

Cuenta con seis casas en Montevideo, once en el Interior del país, concentradas en el sureste y una oficina de representación en Argentina.

4.1.3 BANCO DE CREDITO

a. PRODUCTOS

Diversificación

Su oferta se concentra en los productos tradicionales. Entre ellos, en los últimos años ha adquirido mayor importancia el crédito al consumo para el sector minorista.

Innovación

No ha implementado innovación en los productos.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Se orienta principalmente hacia los negocios rurales, lo que le resulta relativamente fácil, dado el gran número de sucursales en el Interior.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

⁵ El Banco Pan de Azúcar fue vendido en marzo de 1994, e intervenido en setiembre de 1996.

Innovación del proceso

No se evidencia el desarrollo de innovaciones del proceso.

Redes de comercialización

Su red consiste en quince sucursales en Montevideo y catorce en el Interior.

4.1.4 BANCO CAJA OBRERA

a. PRODUCTOS

Diversificación

Ofrece los productos bancarios tradicionales.

Innovación

No han realizado innovaciones en los productos en los últimos años.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Se dirige principalmente al sector agropecuario del país, y tiene una gran participación en los negocios rurales. Prueba de ello es que participa en 40 ferias de venta de ganado por mes.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

No muestra destacadas innovaciones en el proceso, excepto la fuerte inversión que ha realizado recientemente en tecnología, principalmente en cajeros automáticos y terminales de autoconsulta, con lo que se puso a tono con lo que es práctica común en el resto del sistema bancario.

Redes de comercialización

Este banco tiene una fuerte presencia en todo el país. Cuenta con doce sucursales en Montevideo y veintiuna en el Interior.

4.1.5 BANCO COMERCIAL

a. PRODUCTOS

Diversificación

Se especializa en los productos bancarios tradicionales. En los últimos años han adquirido importancia los créditos al consumo. Recientemente ha ampliado la gama de productos que ofrece, incorporando los préstamos inmobiliarios. Estos préstamos financian hasta 70% del valor del inmueble, y son a quince años.

Innovación

Este banco ha introducido innovaciones en los productos que ofrece, como las tarjetas Agrotarjeta y Naftacard. También ha incursionado recientemente en la emisión de obligaciones para financiar las operaciones a mediano y largo plazo.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Se dirige principalmente a dos segmentos dentro del mercado interno: el sector de los negocios rurales y las familias de ingresos medios y bajos (según declaraciones de los jerarcas del banco) a través, entre otros, de sus créditos inmobiliarios, que se ofrecen a familias con ingresos mínimos de 750 dólares mensuales.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

Puede señalarse como una innovación la ampliación de su horario de atención

al público, que actualmente se extiende de 11 a 19 horas.

Redes de comercialización

Cuenta con una extensa red de sucursales: veinticuatro en Montevideo y veintitrés en el Interior.

4.1.6 BANCO DE BOSTON

a. PRODUCTOS

Diversificación

Amplia gama de productos, entre los que se cuentan la venta de fondos del banco en Luxemburgo, los *commercial papers* y los depósitos en bancos del exterior, donde se asume el riesgo del país donde se realizan los depósitos.

Innovación

Ha desarrollado recientemente productos innovadores, como el *Boston Family*, que consiste en la venta al cliente de un conjunto simultáneo de servicios. Entre ellos, caja de ahorros, cuenta corriente, tarjeta de crédito, pago de facturas, etc.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Dirige sus servicios a los clientes residentes y no residentes. Se vuelca a las grandes empresas y a los clientes de altos ingresos. Clara estrategia de segmentación del mercado, con diferentes departamentos que atienden a las empresas (*corporate banking*) y a las familias (*consumer*).

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

Además de haber incorporado totalmente el conjunto de innovaciones del proceso que se ha generalizado en la banca (cajeros automáticos, terminales de autoconsulta, etc.), el Banco de Boston ha incorporado el servicio Boston Hola, que brinda mayor comodidad al cliente. Se pueden realizar consultas y movimientos de saldos vía telefónica, pago de tarjetas, pedido de libreta de cheques, traspasos a otra cuenta, etc.

Redes de comercialización

Red de tamaño medio, concentrada sólo en Montevideo, donde cuenta con doce sucursales.

d. DIFERENCIACION

El Banco de Boston ha buscado diferenciarse a través de una fuerte presencia en la televisión, donde presenta una publicidad enfocada a sus productos específicos y no a la institución.

4.1.7. ABN-AMRO

a. PRODUCTOS

Diversificación

Este banco de capitales holandeses presenta una amplia gama de productos, entre los que se incluyen la venta de fondos propios en Amsterdam, las tarjetas ABN-AMRO-Texaco y tarjetas para socios del Automóvil Club y estudiantes de la UCUDAL. Al igual que el Banco de Boston, ofrece depósitos en bancos del exterior.

Innovación

El ABN-AMRO ha introducido recientemente un servicio que consta de la venta

al cliente de un paquete que incluye caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito, débito automático, pago de facturas, tarjeta para cajero, etc. (similar al *Boston Family*).

b. SEGMENTO DE MERCADO

El banco se dirige en el mercado interno a las grandes empresas y a las familias de altos ingresos. También tienen un peso considerable los clientes no residentes. Los diferentes departamentos del banco atienden a los distintos clientes, buscando lograr la posición óptima en cada uno de los segmentos de mercado en los que el banco compete.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

En este banco la innovación del proceso tiene un alto desarrollo. Recientemente ha introducido el servicio *Fast Bank*, que responde a las consultas telefónicas del cliente. También ha desarrollado un crédito para inmuebles que se puede obtener en 48 horas y un crédito automatizado para vehículos que se puede obtener en 35 minutos.

Redes de comercialización

Red física media, concentrada principalmente en Montevideo, con ocho casas en la capital y una sucursal en Colonia.

d. DIFERENCIACION

La estrategia diferenciadora del banco consiste en destacar la imagen de eficiencia.

4.1.8 BANCO DE SANTANDER

a. PRODUCTOS

Diversificación

Amplia gama de productos, entre los que se cuentan los *commercial papers* y los fondos de inversión. Son propietarios de la casa financiera Personales S.A., que emite las tarjetas Platacard y Mastercard. Con la tarjeta Plata pretenden penetrar en el mercado de créditos para la vivienda y automóviles, donde esta tarjeta no tiene una presencia significativa.

También ha desarrollado los fondos de inversión, con tres productos: Superfondo Ahorro, Superfondo Internacional y Superfondo América, dirigidos a pequeños, medianos y grandes inversores. El de más reciente lanzamiento es el Superfondo América, que no tiene monto mínimo de entrada ni costos de entrada y salida, al igual que los otros dos fondos, cuyo objetivo es captar un amplio espectro de mercado.

Innovación

El Banco de Santander también ha desarrollado productos innovadores, como los *commercial papers*.

b. SEGMENTO DE MERCADO

Se dirige principalmente a las empresas. No compiten en el segmento de créditos al consumo, porque no pueden afrontar sus costos. A través de sus fondos de inversión se dirigen a pequeños, medianos y grandes inversionistas.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

Fue el precursor del “Banco en casa”, una fuerte innovación del proceso que comunica a los clientes con el banco vía modem, y que fue rápidamente incorporado por otros bancos. También desarrolló el sistema “Banca directa”, que ofrece un servicio de consultas las 24 horas.

Redes de comercialización

Red de tamaño medio, con siete casas en Montevideo y seis en el Interior.

4.1.9 CITIBANK

a. PRODUCTOS

Diversificación

Amplia gama de productos. Ofrece los productos tradicionales, así como créditos al consumo, créditos para autos, créditos hipotecarios, fondos de inversión a través de Citicorp, etc.

Innovación

Citibank ha introducido recientemente un producto innovador, un servicio de concentración virtual en dólares para las grandes empresas. Este producto les permite a las empresas usar su excedente líquido en otras sedes para no recurrir al sistema financiero.

b. SEGMENTO DE MERCADO

El Citibank se dirige en el mercado de la banca corporativa a las grandes empresas residentes y no residentes. El recientemente desarrollado servicio de concentración virtual en dólares se dirige a empresas multinacionales con una alta presencia internacional.

También se han volcado últimamente al sector de créditos al consumo. En este mercado se dirigen a las personas con altos ingresos, ya que se exige un ingreso mensual mínimo de \$ 15.000 (equivalente a 1.700 US\$ en enero 1997) y una garantía sobre una propiedad o bien ganancial.

c. ESTRATEGIAS DE SOPORTE

Innovación del proceso

Se muestra como un banco muy activo en lo que a innovaciones del proceso se refiere. Recientemente ha inaugurado una nueva sucursal modelo, especializada en la banca minorista, que ofrece cajeros automáticos y banca telefónica las 24 horas.

Redes de comercialización

La red es reducida con tres sucursales en Montevideo y una en Punta del Este.

d. DIFERENCIACION

Clara estrategia de diferenciación, manifestada por sus jerarcas, que consiste en el desarrollo de la imagen de marca. Su objetivo es llegar a tener una imagen fuerte en el mercado financiero, tal como detentan Mc. Donald's o Sony en los mercados en que compiten.

4.2 LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

4.2.1 Identificación de los principales grupos

La caracterización de las estrategias de los bancos anteriormente desarrollada permite identificar los siguientes grupos estratégicos:

Grupo 1

Integrado por el BROU, el Banco Caja Obrera, el Banco de Crédito y el Banco Pan de Azúcar. Este grupo tiene una escasa diversificación y baja innovación de productos. Se dirige al sector de los negocios rurales y en menor medida a las familias de ingresos medios y bajos. La innovación del proceso que han implementado se reduce al desarrollo de cajeros y terminales de autoconsulta, que ya están totalmente extendidos en el sistema bancario uruguayo. Todos estos bancos poseen una extensa red física, que abarca Montevideo y el Interior del país. El BROU se diferencia en este grupo por su prestigio y confiabilidad.

Grupo 2

Este grupo está integrado por aquellos bancos que mostraron mayor dinamismo en los últimos tiempos. Todos ellos se distinguen por la amplia gama de productos y servicios que ofrecen, la innovación introducida tanto a nivel de productos como de servicios, y la imagen de eficiencia que los diferencia del resto.

Pueden distinguirse en este grupo dos subgrupos :

i) el primer subgrupo está integrado por el Banco Comercial, que en los últimos tiempos ha incorporado nuevos productos (entre ellos créditos inmobiliarios). Al igual que los demás bancos integrantes de este grupo, ha evidenciado un dinamismo importante en los últimos años, pero se diferencia de ellos en el segmento de mercado al que apunta, pues se dirige a las familias de ingresos medios y bajos y tiene una importancia fundamental en los negocios rurales. A diferencia de los demás bancos integrantes de este subgrupo, cuenta con una red física muy extensa en todo el país.

ii) subgrupo integrado por el Banco de Boston, el ABN-AMRO, el Citibank, el Banco de Santander y el Banco de Montevideo. Son los que muestran mayor dinamismo. También han diversificado el negocio, ya que el Citibank y el Banco de Santander participan del mercado de las AFAPs y poseen fondos de inversión, y el Banco de Montevideo planea lanzar un fondo de inversión. Sus principales clientes son grandes empresas y familias de ingresos altos. Son los bancos que muestran mayor dinamismo en lo que se refiere a innovación del proceso (sucursal modelo del Citibank, créditos en 48 horas para inmuebles del ABN, etc.) La red física de estos bancos es media, pero todos ellos cuentan con un gran desarrollo de los canales de comercialización de alta tecnología. Estos bancos se diferencian por la imagen de eficiencia que muestran a sus clientes, y en algunos casos intentan crear una imagen de marca (Citibank).

Grupo 3

Este grupo está formado por aquellos bancos para los que el mercado interno no presenta especial interés. Está integrado por el Republic, el American Express, el Discount Bank, el Surinvest, el Banco Nación, el Banco do Brasil y el Banco Real. La principal característica que hace que conformen un grupo estratégico diferente es la operativa principalmente *off-shore*. Al orientarse hacia el mercado exterior, poseen una red física muy reducida y concentrada principalmente en Montevideo.

Grupo 4

Este último grupo está formado por el Banco Francés, el Centro Hispano, el Exterior, el ING Bank, el Lloyds y el Sudameris. Son bancos que han mostrado poco dinamismo en los últimos tiempos (ver evolución de red física y de empleados) y que no parecen tener una estrategia definida. Su participación es muy reducida tanto si se consideran los créditos como los depósitos. El Lloyds se destaca por la importante participación de sus activos en moneda nacional y por tener posición negativa en dólares. Al interior de este grupo se pueden distinguir dos subgrupos; por un lado, el Banco Francés, el Centro Hispano y el Exterior, con una estrategia menos definida, y, por otro, el ING, el Lloyds y el Sudameris, que parecen presentar un mayor dinamismo que los demás integrantes del grupo, y podrían en un futuro pasar a integrar el segundo grupo estratégico.

4.2.2 Evolución de la ocupación

El Cuadro 17 muestra la evolución del número de empleados por banco, con datos a diciembre de cada año. En 1989 el Banco de Italia es absorbido por el Banco Pan de Azúcar, y el personal del primero pasa a formar parte del segundo, lo que explica el considerable incremento de los empleados en el Banco Pan de Azúcar en el año 1989. En 1992 UBUR pasa a ser Banesto, que permanece tan solo dos años en el mercado, ya que en 1994 es adquirido por el Banco Francés y adopta esta denominación. En 1992 el NMB Sudamericano pasa a llamarse ING Bank. En 1994 el Holandés Unido se fusiona con el ABN-AMRO y el Centrobanco pasa a llamarse Centro Hispano.

Cuadro 17
Número de empleados en la banca privada

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
A. Express	57	56	55	52	35	40	41	39	42
Caja Obrera	920	868	802	750	653	619	580	547	518
Centrobanco/C. Hispano	145	143	143	141	136	139	136	134	132
Citibank	109	132	144	147	130	127	127	126	153
Comercial	829	792	629	643	660	664	706	723	741
De Boston	179	186	206	210	235	243	251	269	290
De Crédito	617	609	591	575	519	516	507	496	480
De la Nación Arg.	77	73	70	68	66	43	39	38	37
De Montevideo	257	266	282	291	290	279	276	272	273
De Italia	127								
Discount Bank	170	179	197	214	194	177	174	171	166
Do Brasil	87	83	81	76	72	69	67	59	52
Exterior-Uruguay	394	358	262	170	78	70	71	67	63
Holandés Unido/ABN	198	209	220	220	232	241	252	278	291
Lloyds	295	293	284	272	190	153	150	145	141
NMB Sudamericano/ING	246	257	265	266	265	258	247	240	243
Pan de Azúcar	430	546	451	434	429	424	425	409	359
Real del Uruguay	259	243	237	209	189	182	180	180	180
Republic	47	44	43	44	43	40	41	39	42
Santander	218	207	207	197	178	173	186	196	210
Sudameris	167	181	191	193	201	201	208	207	208
Surinvest				85	92	94	94	96	101
UBUR/Banesto/Francés	314	285	231	200	198	191	182	179	182
TOTAL	6.142	6.010	5.591	5.457	5.085	4.943	4.940	4.911	4.904

Fuente: Memorias del Consejo Directivo de la Asociación de Bancos del Uruguay (varios años).

Los bancos pertenecientes a un mismo grupo estratégico (de acuerdo con el esquema que tenemos elaborado hasta ahora), también presentan comportamientos similares en lo que atañe al número de empleados.

En el período considerado se verificó una caída en el número de empleados en todos los grupos estratégicos, con excepción del grupo dos.

Tanto en el ABN-AMRO como en el Banco de Boston aumentó el número de empleados, así como en el Banco Comercial y el Santander, a pesar de que en los primeros años del período analizado el número de empleados de estos dos últimos bancos mostró una tendencia decreciente.

La excepción en el grupo tres fue el Surinvest, cuyo número de empleados aumentó levemente en el período.

También es necesario resaltar que la caída más profunda se verificó en los bancos del grupo uno.

4.2.3 Estructura financiera y dinamismo

El cuadro 18 muestra la participación de los activos y pasivos en moneda nacional y en moneda extranjera sobre el total de activos de los bancos. Se agrupó a los bancos de acuerdo a los grupos estratégicos antes definidos. Los datos permiten confirmar claramente la definición de grupos estratégicos que hemos elaborado, ya que los bancos integrantes de cada grupo presentan estructuras similares. Se comprueba que el grupo que presentó una menor desviación es el grupo dos, donde las estructuras de los integrantes del grupo se asemejan más entre sí. Por otro lado, el grupo cuatro agrupa a instituciones más heterogéneas desde el punto de vista del indicador que estamos analizando.

Cuadro 18

Estructura financiera de la banca privada uruguaya (dic. 1995)

	ACTIVOS	PASIVOS	ACTIVOS	PASIVOS
	(MN)		(ME)	
Grupo 1				
Caja Obrera	29,83	28,81	70,17	70,32
P.de Azúcar	18,61	20,05	81,39	72,82
De Crédito	25,40	22,24	74,60	71,55
<i>Media</i>	24,16	23,42	75,25	71,56
<i>Desviación</i>	4,62	3,72	4,62	1,02
Grupo 2				
Comercial	13,72	11,54	86,28	80,45
ABN-AMRO	12,25	6,81	87,75	87,20
De Boston	10,85	10,21	89,15	83,62
Santander	14,57	12,63	85,43	82,25
Citibank	9,62	6,52	90,38	87,31
De Mdeo	13,21	10,95	86,79	81,48
<i>Media</i>	12,25	9,47	87,61	83,68
<i>Desviación</i>	1,70	2,32	1,70	2,67
Grupo 3				
Republic	3,23	0,60	96,77	90,45
Disc. Bank	8,51	3,53	91,49	88,48
Am. Express	4,58	1,54	95,42	90,67
Surinvest	6,54	3,45	93,46	89,51
Real	9,84	8,23	90,16	86,28
De N. Arg.	5,48	3,44	94,52	82,51
Do Brasil	3,29	0,59	96,71	95,72
<i>Media</i>	5,47	2,12	94,05	89,01
<i>Desviación</i>	2,35	2,44	2,35	3,78
Grupo 4				
Francés	10,07	8,89	89,93	75,10
Exterior	7,15	6,20	92,85	87,60
C. Hispano	23,99	16,21	76,01	71,29
ING Bank	9,22	6,96	90,78	87,69
Sudameris	11,79	5,22	88,21	87,89
LLoyds	19,61	12,74	80,39	81,63
<i>Media</i>	12,43	8,63	86,14	81,59
<i>Desviación</i>	6,06	3,90	6,06	6,59

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del Boletín Confidencial

Los Cuadros 19 y 20 muestran la evolución de los créditos y obligaciones no financieras por institución bancaria.

Cuadro 19
Evolución de las obligaciones no financieras

	1996/1992	1996/1995
GRUPO 1		
103 Caja Obrera	1,85%	8,43%
138 Pan de Azúcar	-11,19%	-13,53%
109 De Crédito	14,05%	24,91%
GRUPO 2		
107 Comercial	16,87%	9,12%
212 ABN-AMOR	14,60%	25,00%
213 De Boston	16,06%	26,41%
137 Santander	3,34%	14,32%
205 Citibank	18,10%	4,19%
118 De Montevideo	5,43%	11,19%
GRUPO 3		
157 Republic	-4,19%	32,81%
134 Discount Bank	3,35%	5,80%
120 American Express	10,08%	20,48%
162 Surinvest	9,00%	-22,10%
149 Real	7,16%	6,65%
246 De la Nación Arg.	5,36%	34,20%
202 Do Brasil	12,21%	19,20%
GRUPO 4		
153 Francés-Uruguay	6,88%	44,77%
126 Exterior-Uruguay	-2,45%	19,19%
225 Centrobanco	1,69%	-8,29%
108 ING Bank	-0,73%	-0,99%
211 Sudameris	4,06%	5,15%
216 Lloyds	-7,23%	15,47%
TOTAL	6,28%	11,12%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Confidencial, BCU

Cuadro 20

Evolución de los créditos al sector no financiero

GRUPO 1		1996/1992	1996/1995
103	Caja Obrera	8,77%	39,15%
138	Pan de Azúcar	-2,01%	-18,15%
109	De Crédito	21,95%	9,38%
GRUPO 2			
107	Comercial	21,09%	13,76%
212	ABN-AMRO	30,11%	31,46%
213	De Boston	21,92%	2,00%
137	Santander	12,45%	25,13%
205	Citibank	10,35%	24,53%
118	De Montevideo	0,54%	1,95%
GRUPO 3			
157	Republic	4,62%	13,88%
134	Discount Bank	29,40%	18,88%
120	American Express	-11,22%	-13,50%
162	Surinvest	15,77%	-1,41%
149	Real	1,53%	12,01%
246	De la Nación Arg.	7,99%	90,58%
202	Do Brasil	-19,00%	-22,06%
GRUPO 4			
153	Francés-Uruguay	14,56%	65,95%
126	Exterior-Uruguay	1,83%	-1,96%
225	Centro Hispano	6,64%	1,40%
108	ING Bank	-1,49%	-4,15%
211	Sudameris	16,91%	0,19%
216	LLoyds	-1,31%	2,47%
TOTAL		11,80%	12,29%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Confidencial, BCU.

Los cuadros anteriores evidencian la difícil situación que atraviesa el Banco Pan de Azúcar, donde tanto los créditos como las obligaciones que corresponden al sector no financiero disminuyeron significativamente en el último año, profundizando una caída que también se evidencia si consideramos la evolución en el período 1996/1992 (tasa anual equivalente).

En el grupo de mayor dinamismo, el grupo dos, tanto los créditos como los depósitos experimentaron un cierto crecimiento. Llama la atención el gran crecimiento del Banco de Boston en obligaciones, que no está acompañado por un crecimiento en los créditos no financieros. Ello sugeriría que este banco capta recursos del sector no

financiero, pero los coloca en el sector financiero, es decir tiene una estrategia combinada entre banca minorista y mayorista.

En el grupo tres se constatan movimientos en los dos sentidos, sobre todo en los créditos, cuyos comportamientos fueron más heterogéneos. En el grupo cuatro no parecen haberse producido cambios significativos en la mayoría de los bancos. La excepción fue el Banco Francés, aunque es necesario recordar el escaso volumen relativo de recursos que maneja.

5. PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO

5.1 LA ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS

En este capítulo se presentan algunas consideraciones sobre las perspectivas en lo que se refiere a la concentración y las barreras a la entrada.

Con respecto a las barreras a la entrada, en el análisis desarrollado anteriormente se diferenciaron las que provienen del marco regulatorio y aquellas que se derivan de las peculiaridades de la actividad. Las primeras no agregarán restricciones en los próximos dos años; por el contrario, se puede esperar que el interés en desarrollar la plaza financiera uruguaya y la pérdida de ventajas por la progresiva liberalización de los países vecinos consoliden la normativa de Basilea.

Las segundas continuarán operando con fuerza. Se suma la existencia de dos bancos intervenidos, de los cuales uno ingresa en la recta final de su venta y el otro recorrerá el mismo camino poco tiempo después. Para los potenciales interesados en la plaza uruguaya o en el Mercosur, la compra de uno de éstos resuelve problemas de *marketing*, ya que se parte de una imagen y una clientela. Se requerirá aportar conocimiento y tecnología.

Con respecto a la concentración del mercado, del total de mercados analizados se debe destacar por su importancia relativa el de operaciones en moneda extranjera (88%), en el que las operaciones con el sector no financiero (60%) son más importantes que con el sector financiero (28%). Una importancia menor tienen las operaciones en moneda nacional con el sector no financiero (11%) y es irrelevante la operativa en esta moneda con el sector financiero. Tomando como punto de referencia la situación global, se estimarán perspectivas para los tres mercados de mayor importancia.

Las estimaciones no consideran la eventual venta de los bancos Caja Obrera o Pan de Azúcar, que implicarían cambios en sus estrategias, así como en su participación. Tampoco se evalúa la eventual pérdida de dinamismo de algún banco en dificultades. Se utilizan dos procedimientos sencillos de proyección, suponiendo una evolución en progresión aritmética (hipótesis de mínima) o geométrica (hipótesis de máxima).

i. El negocio bancario considerado globalmente experimentó una leve tendencia al aumento de la concentración en el período 1992-1996 y se puede esperar que en el año 2000 los cuatro bancos principales capten entre 42 y 45% de la actividad (Cuadro 21⁶). Estas cuatro instituciones son el Comercial, de Boston, de Crédito y de Santander. Cuatro años antes el Comercial también se ubicaba en el primer lugar, con una importancia relativa menor, y el Boston en el tercero, con 6,4 contra el 8,7% actual.

⁶ En los casos en que aparece s.i. en la columna de N° en el año 2000 son aquellos en los que no se puede establecer claramente la ubicación de esos bancos en el ranking en el año 2000.

Cuadro 21
NEGOCIO BANCARIO TOTAL

INSTITUCION	1996		1992		2000			
	Nº	%	Nº	%	mínimo		máximo	
					Nº	%	Nº	%
COMERCIAL	1	13,3	1	9,5	1	17,1	1	18,6
DE CREDITO	2	8,7			2	11,0	2	11,8
ABM-AMRO	3	6,2	10	5,0	3	7,4	3	7,7
DE BOSTON	4	5,7	12	4,5	4	6,9	4	7,2
SUDAMERIS	5	5,2	6	5,8	8	4,6	8	4,7
DE MONTEVIDEO	6	5,1	9	5,1	7	5,1	7	5,1
DE SANTANDER	7	5,0	13	4,3	5	5,7	5	5,8
ING	8	4,9	5	6,3	s.i.	3,5	9	3,8
CAJA OBRERA	9	4,6	2	6,4	s.i.	2,8	10	3,3
CITIBANK	10	4,3	15	3,4	6	5,2	6	5,4
C4		33,8		28,7		42,4		45,3

En el período perdieron posiciones el Republic, el ING, el Caja Obrera, el Lloyds, el Exterior, el Pan de Azúcar y el Francés-Uruguay. El Montevideo, con menor participación que antes, y el Sudameris, con la misma participación, mejoraron su posición en el ranking. En cambio, la mejor posición del Santander, del ABN-AMRO y del Citibank se debió al aumento de su importancia relativa y es probable que en los próximos años mantengan esa evolución, al igual que el Comercial y el Boston.

ii. En las operaciones en moneda extranjera con el sector no financiero en los cuatro primeros lugares se repiten tres de los anteriores (Comercial, de Crédito y de Boston), con importancia relativa creciente (Cuadro 22). El ABN-AMRO se ubica tercero, con un acelerado crecimiento. Es probable que en el año 2000 estos cuatro bancos capten entre 48 y 54%. El Pan de Azúcar, que con 7,4% ocupó el tercer lugar del ranking, es el que perdió más posiciones.

Cuadro 22
NEGOCIO BANCARIO CON EL SECTOR NO
FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA

INSTITUCION	1996		1992		2000			
	Nº	%	Nº	%	mínimo		máximo	
					Nº	%	Nº	%
COMERCIAL	1	15,4	1	10,2	1	20,6	1	23,3
DE CREDITO	2	7,2	7	5,1	3	9,3	3	10,2
ABM-AMRO	3	6,9	9	4,3	2	9,4	2	10,8
DE BOSTON	4	6,6	10	4,3	4	8,9	4	10,1
SUDAMERIS	5	6,2	5	6,0	5	6,4	5	6,4
DE MONTEVIDEO	6	5,8	2	8,5	s.i.	3,1	s.i.	4,0
DE SANTANDER	7	5,2	6	5,9	7	4,5	7	4,6
ING	8	4,6	4	7,2	s.i.	2,2	s.i.	2,9
CAJA OBRERA	9	4,4	8	4,8	8	4,0	8	4,0
CITIBANK	10	4,3	s.i.	3,0	6	5,6	6	6,2
C4		36,1		33,3		48,2		54,4

iii. En las operaciones en moneda extranjera con el sector financiero (Cuadro 23) el crecimiento del Boston le permitió desplazar del primer lugar al Republic, que perdió importancia relativa. Se destaca también el acelerado crecimiento del Santander, que si mantiene el ritmo competirá por el primer lugar con el Boston, cada uno con algo más de 20% en el año 2000. También ganaron más de 1% del mercado el Comercial, el Citibank y el Discount. En el sentido contrario, el Francés, que tuvo el segundo lugar con 10%, perdió posiciones.

Cuadro 23
NEGOCIO BANCARIO CON EL SECTOR FINANCIERO
(en moneda extranjera)

INSTITUCION	1996		1992		2000			
	Nº	%	Nº	%	Mínimo		máximo	
					Nº	%	Nº	%
DE BOSTON	1	14,2	3	9,5	1	18,9	2	21,2
REPUBLIC	2	10,1	1	12,5	4	7,7	4	8,2
DO BRASIL	3	9,2	s.i	1,7	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
COMERCIAL	4	8,6	4	7,4	3	9,8	3	10,0
DE SANTANDER	5	7,0	s.i	2,1	2	11,9	1	23,3
ING	6	5,9	5	5,9	6	5,9	7	5,9
CITIBANK	7	4,9	s.i	3,3	5	6,5	5	7,3
SURINVEST	8	4,4	7	3,8	8	5,0	8	5,1
DE MONTEVIDEO	9	4,0	8	3,5	9	4,5	9	4,6
DISCOUNT BANK	10	3,7	s.i	2,3	7	5,1	6	6,0
C4		42,2		35,3		48,3		60,0

iv. Las operaciones en moneda nacional con el sector no financiero, 11% del total de la actividad bancaria, experimentaron en los últimos cinco años una leve reducción de la concentración. Sin embargo, de acuerdo al crecimiento de la importancia relativa de las principales instituciones, se estima que para el año 2000 cuatro bancos captarán entre 42 y 45% del total. El primer lugar lo tenía y lo conservará el Comercial, que redujo en 1% su participación. El Pan de Azúcar se encontraba en 1992 entre los cuatro primeros y ha sido desplazado por COFAC (sigue ACAC en el quinto lugar). El Caja Obrera y el de Crédito mantuvieron sus posiciones, así como el de Boston y el Santander. Mejoró su participación ACAC y, en mayor grado, el Banco de Montevideo.

5.2 LOS CAMBIOS ESTRATEGICOS

a) La competencia ha aumentado en los últimos años por la incorporación de agentes no bancarios en la actividad financiera. En la medida en que los clientes bancarios perciban mejores opciones por riesgo y rentabilidad, podrán abandonar a los bancos. Sin embargo, no es probable que eso ocurra en forma significativa en los próximos tres años.

b) Es notoria la tendencia de los bancos a participar en grupos financieros, utilizando las nuevas oportunidades que ofrecen los cambios en la legislación. Los bancos más dinámicos participan en AFAPs, ofrecen diversos Fondos de Inversión, colaboran en la emisión y colocación de Obligaciones Negociables y, en algunos casos, ingresan al terreno de los seguros.

c) Se observan diferencias de posicionamiento en las operaciones en moneda extranjera y nacional, siendo las primeras predominantes. La situación lleva a preguntarse si los bancos en ascenso en las operaciones en moneda extranjera (de Boston, de Santander, ABN-Amro) podrían plantearse una estrategia más agresiva en

moneda nacional.

d) Las instituciones tienen que definir con más precisión el o los segmentos del mercado hacia el que se dirigen y las opciones que realicen requerirán soportes tecnológicos y de marketing coherentes con esa elección. Es probable, por lo tanto, que los bancos más dinámicos se reestructuren.

6. CONCLUSIONES

El análisis de la estructura del mercado financiero se basó en la concentración del mercado, las barreras a la entrada y las barreras a la movilidad. En lo que respecta a la concentración del mercado, y considerando la totalidad del sistema bancario, es decir los bancos públicos y privados, se constata una alta concentración, tanto en créditos como en depósitos. Los bancos públicos detentan partes de mercado muy significativas, lo que concentra mucho al sistema.

Este trabajo profundizó en el análisis de la concentración existente en el sistema privado, conformado por los bancos privados y las cooperativas. De ese análisis detallado surge que, si consideramos el total del mercado, la concentración sufrió un leve incremento entre 1992 y 1996. Sin embargo, como se detalla en el capítulo 3, al considerar a todo el mercado, se puede obviar una importante información, que puede apreciarse mejor al dividir el mercado según el tipo de créditos y depósitos (financieros y no financieros) y de moneda.

La mayor concentración ocurre en los mercados en moneda nacional, aunque no debe perderse de vista el escaso peso de estos mercados en el total. En moneda nacional la mayor concentración se verificó en los mercados de créditos financieros y obligaciones financieras (de un peso insignificante). Lo mismo ocurrió en los mercados de moneda extranjera, donde los créditos y las obligaciones financieras son los que muestran mayor concentración, aunque su peso en el total es escaso. Los mercados de créditos y obligaciones no financieras, que tienen mayor peso, presentan menor concentración. Si se realiza un análisis por institución en cada uno de los mercados considerados, se puede apreciar que las instituciones que ocupan los primeros lugares varían sustancialmente según el mercado considerado.

El análisis detallado de las estrategias adoptadas por las diferentes instituciones permitió identificar cuatro grupos estratégicos, es decir grupos integrados por conjuntos de instituciones que adoptan estrategias competitivas similares. El siguiente cuadro muestra los grupos estratégicos definidos.

Cuadro 24
Grupos estratégicos

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
Caja Obrera	Comercial	Republic	Francés
Pan de Azúcar	ABN-Amor	Discount Bank	Exterior
de Crédito	De Boston	A. Express	Centro Hispano
	Santander	Surinvest	ING Bank
	Citibank	Real	Sudameris
	De Montevideo	de la Nación Argentina do Brasil	Lloyds

BIBLIOGRAFIA

- Amarante, V. y Balsa, A.: *Análisis de la relevancia de los factores sistémicos y estructurales sobre el desempeño industrial*; FCCEEyA; Montevideo, 1996.
- Asociación de Bancos de la R. Argentina: *La banca en tiempos de ajuste*; 1991.
- Asociación de Bancos de la R. Argentina: *El redescubrimiento del mercado*; 1992.
- Asociación de Bancos de la R. Argentina: *Las estrategias del desarrollo*; Buenos Aires, 1994.
- Asociación de Bancos de la R. Argentina: *Banca y producción*; 1995.
- Asociación de Bancos del Uruguay: *Memoria del C. Directivo*; varios años.
- Bain, J.: *Barriers to new competition*; Harvard University Press; 1956.
- Banco Central del Uruguay: *Boletín informativo*; varios años.
- Bonicelli, I.; Miguez, C.: *Grupos estratégicos en el sistema financiero uruguayo*; Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay, dic. 1995.
- Bueno Campos, E.; Rodríguez Antón, J.: *La banca del futuro*; Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1990.
- Casilda Béjar, Ramón: *La banca en España*; Eudema Universidad; 1993.
- Clarke, Roger: *Economía Industrial*; Colegio de Economistas de Madrid, Celeste ediciones; Madrid, 1993.
- Jacquemin, Alexis: *The new industrial organization. Market forces and strategic behaviour*, 1994.
- Porter, Michael E.: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; Cía. Editorial Continental, México, 1985.
- Smith, Roy: *La banca universal. Hacia la mundialización del sistema financiero*. Ediciones Grijalbo; México, 1991.
- Tirole, Jean: *The theory of Industrial Organization*; The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1994.