



Bronstein Miriam Stella Legajo VADM02980

Trabajo Final de Graduación de Licenciatura en Administración

Plan de Negocios Sector Pyme Bancor Sucursal Alto Alberdi

Profesor: Cr. Brandan, Ramón Agustín

Año 2015

## **Agradecimiento**

Primero quisiera agradecer a mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mi esposo Diego y mi Hija Daniela, por su comprensión y estímulo constante a lo largo de esta carrera.

Luego a mis amigos que me supieron acompañar y apoyar, a los compañeros de la facultad por los tiempos compartidos y a los compañeros del trabajo por su apoyo.

Y finalmente a los profesores y tutores de cada una de las materias con lo que siempre pude contar para realizar consultas. Especialmente al tutor de este trabajo final, Cr Brandan Ramón Agustín, quien me ha guiado para poder mejorar en cada paso.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo final es un proyecto de aplicación profesional de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, que tiene como fin desarrollar un plan de negocio para el sector pymes de la sucursal Alto Alberdi del Banco Provincia de Córdoba S.A. (Bancor). La empresa se encuentra ubicada en Provincia de Córdoba, con sucursales en Buenos Aires y Rosario. Bancor es una entidad financiera cuya misión es proveer productos y servicios financieros en la región, además al poseer capital prioritariamente público, tiene un fuerte compromiso con la sociedad, debiendo apoyar y fomentar el crecimiento de la misma.

Luego de un diagnóstico de la situación actual y de un análisis del contexto externo de la industria e interno de la empresa, se establecen objetivos, estrategias y planes o programas de acción tendientes a incrementar las ventas a través de una estrategia de penetración de mercado en el segmento pyme, aprovechando la fuerte imagen de marca regional de Bancor. Además se pretende aumentar el nivel de fidelización de los clientes actuales.

Palabras claves: plan de negocio, segmento pyme, penetración de mercado, estrategia, planes o programas de acción.

## **Abstract**

This final project work is a professional application of the Bachelor of Business Administration's career, which aims to develop a SME business plan for the Alto Alberdi's branch office from the Banco Provincia de Córdoba SA (Bancor). This Company is located in Cordoba Province, with offices in Buenos Aires and Rosario. Alto Alberdi's branch office is located in the heart of neighborhood at Cordoba Capital. Bancor is a financial institution whose mission is to provide financial products and services in the region.

After a diagnosis of the current situation and an analysis of the external environment industry and internal of the company, objectives, strategies and action plans or programs designed to increase sales through a strategy of market penetration are set the SME segment, leveraging the strong brand image regional Bancor. Also it aims to increase the level of loyalty of existing customers.

Keywords: business plan, SME segment, market penetration strategy, plans or programs of action.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	12
<i>1.1. INTRODUCCIÓN</i> .....	<b>13</b>
<i>1.2. TEMA</i> .....	<b>13</b>
<i>1.3. OBJETO DE ESTUDIO</i> .....	<b>14</b>
<i>1.4. JUSTIFICACIÓN</i> .....	<b>14</b>
CAPÍTULO 2.....	16
<i>2.1 OBJETIVO GENERAL</i> .....	<b>17</b>
<i>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	<b>17</b>
CAPÍTULO 3.....	19
<b>3.1 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1.1 PLAN DE NEGOCIO:</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1.1.1 Naturaleza del proyecto:</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.1.2 El mercado</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1.1.3 Producción</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1.1.4 Organización</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1.1.5 Finanzas</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1.1.6 Plan de trabajo</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1.1.7 Resumen ejecutivo</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.1.8 Anexos</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO:</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1.2.1 Análisis P.E.S.T.:</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1.2.2 Factores claves del éxito de la industria FCE</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2.3 Pymes</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1.3 TABLERO DE COMANDO:</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1.2.1 Perspectivas del CMI:</b> .....	<b>61</b>
<b>3.1.4 MARCO CONCEPTUAL:</b> .....	<b>63</b>

CAPÍTULO 4.....	66
<b>4.1 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
4.1.1 RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	67
4.1.2 MODELO METODOLÓGICO.....	68
<b>4.2. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>69</b>
CAPÍTULO 5.....	72
<b>5.1 DIAGNOSTICO .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.1 ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>73</b>
5.1.1.1 Análisis del macro entorno: P.E.S.T.....	73
5.1.1.2 Análisis del micro entorno: cinco fuerzas competitivas de Porter.....	80
<b>5.1.2 ANÁLISIS DE MERCADO:.....</b>	<b>91</b>
5.1.2.1 Análisis de los clientes: .....	91
<b>5.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>94</b>
<b>5.1.3.1 Reseña histórica y actividad de la empresa .....</b>	<b>95</b>
<i>5.1.3.1 Misión.....</i>	<i>96</i>
<i>5.1.3.2 Visión.....</i>	<i>97</i>
<b>5.1.3.3 Valores .....</b>	<b>97</b>
<i>5.1.3.4 Información de la sucursal.....</i>	<i>98</i>
5.1.3.5 Descripción de productos y servicios Pyme Bancor:.....	103
<b>5.1.4 CONCLUSIONES PARCIALES:.....</b>	<b>109</b>
CAPÍTULO 6.....	114
<b>6.1 DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN: .....</b>	<b>115</b>
<b>6.2 ANÁLISIS FODA POR PRODUCTO: .....</b>	<b>115</b>
<b>6.2.1 CUENTA CORRIENTE.....</b>	<b>115</b>
<b>6.2.2 LÍNEA CREDITICIA:.....</b>	<b>117</b>
<b>6.2.3 BANCOR AGRO: .....</b>	<b>122</b>
<b>6.2.4 FACTORING:.....</b>	<b>124</b>
<b>6.2.5 INTERPYME Y BANCA.EMPRESAS.NET: .....</b>	<b>125</b>
<b>6.2.6 COMERCIO EXTERIOR:.....</b>	<b>126</b>
<b>6.4 NIVEL DE UTILIZACIÓN ACTUAL DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS PYME BANCOR: .....</b>	<b>129</b>
<b>6.5 CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA: .....</b>	<b>132</b>

CAPÍTULO 7.....	136
<b>7.1 INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:.....</b>	<b>137</b>
<b>7.2 HORIZONTE DE PLANEACIÓN: .....</b>	<b>137</b>
<b>7.3 OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO : .....</b>	<b>138</b>
<b>7.3.1 OBJETIVOS DE DESEMPEÑO FINANCIERO: .....</b>	<b>138</b>
<b>7.3.2 OBJETIVOS DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO: .....</b>	<b>138</b>
CAPÍTULO 8.....	140
<b>8.1 ESTRATEGIA DEL PLAN DE NEGOCIO: .....</b>	<b>141</b>
<b>8.1.1 ESTRATEGIA CARTERA: .....</b>	<b>141</b>
<b>8.1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA: .....</b>	<b>142</b>
<b>8.1.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN: .....</b>	<b>143</b>
<b>8.1.4 ESTRATEGIA FINANCIERA:.....</b>	<b>143</b>
<b>8.1.5 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: .....</b>	<b>144</b>
<b>8.1.6 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN:.....</b>	<b>145</b>
<b>8.1.7 ESTRATEGIA PARA AUMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: .....</b>	<b>146</b>
<b>8.1.8 ESTRATEGIA FUNCIONAL, MIX DE MARKETING: .....</b>	<b>146</b>
<b>8.2 PLANIFICACIÓN TÁCTICA: PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN:.....</b>	<b>147</b>
<b>8.2.1 PROGRAMA N°1: POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....</b>	<b>147</b>
<b>8.2.2 PROGRAMA N°2: PENETRACIÓN DE MERCADO. ....</b>	<b>150</b>
<b>8.2.3 PROGRAMA N°3: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES. ....</b>	<b>154</b>
<b>8.2.4 PROGRAMA N°4: ATRAER NUEVOS CLIENTES. ....</b>	<b>156</b>
<b>8.2.5 PROGRAMA N°5: MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO. ....</b>	<b>157</b>
<b>8.2.6 PROGRAMA N°6: FUERZA DE VENTA.....</b>	<b>160</b>
<b>8.2.7 PROGRAMA N°7: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>161</b>
<b>8.2.8 PROGRAMA N° 8: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS PAQUETES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PYME. ....</b>	<b>164</b>
<b>8.2.9 PROGRAMA N° 9: CONTROL DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD: ...</b>	<b>167</b>
<b>8.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS: .....</b>	<b>169</b>
<b>8.4 FLUJO DE FONDOS.....</b>	<b>175</b>
<b>8.6. MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>180</b>
<b>8.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>182</b>
<b>8.8. CONCLUSIONES:.....</b>	<b>183</b>

CAPÍTULO 9.....	188
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>189</b>
<b>PUBLICACIONES .....</b>	<b>190</b>
<b>PÁGINAS WEB .....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>193</b>
ANEXO N° 1: ESTADOS CONTABLE BANCOR .....	193
ANEXO N° 2: COMPARATIVO COMISIONES PRODUCTOS VARIOS.....	196
ANEXO N° 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑOS DE PUESTO SIN PERSONAL A CARGO. ....	198
ANEXO N° 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTO CON PERSONAL A CARGO.....	202
ANEXO N° 5: DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE ZONAL .....	205
ANEXO N° 6: DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE DE SUCURSAL .....	207
ANEXO N° 7: DESCRIPCIÓN DE PUESTO OFICIAL PYME .....	209
ANEXO N°8: TABLERO DE INDICADORES BANCOR.....	211
ANEXO N° 9 LEY N° 24.467 .....	212
ANEXO N° 10: INFORME MACROECONÓMICO PARA BANCOR.....	232
ANEXO N°11: RATIOS FACTORING.....	243

## ÍNDICE DE IMAGENES

IMAGEN N° 1: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	24
IMAGEN N°2: PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN LA CNV .....	49
IMAGEN N° 3: MEDIANA EMPRESA SEGÚN LA CNV.....	50
IMAGEN N°4: VOLUMEN DE COMERCIO EXTERIOR DE LA ÚLTIMA DÉCADA .....	54
IMAGEN N°5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	60
IMAGEN N°6: BRECHA ENTRE TASA INFLACIÓN INDEC E ÍNDICE CONGRESO .....	75



IMAGEN N° 7: INFLACIÓN EN EL MUNDO AÑO 2015.....	77
IMAGEN N°8: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES EN CÓRDOBA .....	79
IMAGEN N°9: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE PYME .....	93
IMAGEN N° 10: SOLICITUD DE CRÉDITOS BANCARIOS .....	94
IMAGEN N°11: ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL: DETALLE NOMINATIVO. ....	101
IMAGEN N° 12: PRÉSTAMO DOCUMENTADO .....	129
IMAGEN N° 13: COMERCIO EXTERIOR .....	130
IMAGEN N° 14: FACTORING .....	130
IMAGEN N° 15: ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE.....	131
IMAGEN N° 16: UTILIZACIÓN DEL MARGEN DEL CLIENTE CALIFICADO .....	132
IMAGEN N°17: COMPARATIVO INGRESO SEGÚN ESCENARIO. ....	174

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: COMPARACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIO.....	21
CUADRO N° 2: DIVERSIDAD DE LAS PYMES .....	56
CUADRO N° 3: EVOLUCION DE LA ECONOMIA ARGENTINA .....	57
CUADRO N°4: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DEL GRUPO ESTRATÉGICO A_ .....	87

CUADRO N°5: COMPARACIÓN DE LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS EN EL GRUPO A: .....	88
CUADRO N°6: PAQUETE DE MEDIO AUTOMÁTICO DE LA SUC. ALTO ALBERDI. ....	102
CUADRO N° 7: INDICADORES BANCOR: .....	128
CUADRO N° 8: PRÉSTAMO DOCUMENTADO.....	129
CUADRO N° 9: COMERCIO EXTERIOR .....	130
CUADRO N°10: FACTORING .....	130
CUADRO N° 11: ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE.....	131
CUADRO N° 12: UTILIZACIÓN DEL MARGEN DEL CLIENTE CALIFICADO .....	131
CUADRO N° 13: SEGMENTACIÓN SEGÚN MONTOS BANCOR .....	148
CUADRO N° 14: PRESUPUESTO PROGRAMA N°1 (MENSUAL).....	149
CUADRO N° 15: PRESUPUESTO PROGRAMA N° 4.....	157
CUADRO N°16: PRESUPUESTO PROGRAMA N° 7.....	163
CUADRO N° 17: PLAZO DE EJECUCIÓN PROGRAMA N° 8 .....	165
CUADRO N°18: PRESUPUESTO PROGRAMA N° 8.....	166
CUADRO N°19: RENTABILIDAD POR CLIENTE:.....	168
CUADRO N° 20: ESCENARIO REALISTA. ....	171
CUADRO N° 21: ESCENARIO OPTIMISTA. ....	172
CUADRO N° 22: ESCENARIO PESIMISTA. ....	173
CUADRO N° 23: TOTAL PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN	175
CUADRO N°24: COMPARATIVO UTILIDADES ESTADO BASE Y CON PLAN DE NEGOCIO. .....	176
CUADRO N° 25: DIAGRAMA DE GANTT DE LOS PROGRAMAS.....	179

CUADRO N° 26: MAPA ESTRATÉGICO .....	180
CUADRO N°27: PROGRAMAS Y PLANES DE ACCIÓN.....	181
CUADRO N°28: CMI.....	182

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°1: ANÁLISIS P.E.S.T.....	46
GRAFICO N°2: DIAGRAMA DE GANTT DE LAS ACTIVIDADES.....	71
GRAFICO N°3: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL LOS 10 MEJORES BANCOS DE LA ARGENTINA EN VOLUMEN DE DEPÓSITOS BANCARIOS .....	822
GRAFICO N°4: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL LOS 10 MEJORES BANCOS DE LA ARGENTINA EN VOLUMEN DE PRÉSTAMOS BANCARIOS .....	83
GRAFICO N°5: MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS INDUSTRIA FINANCIERA.....	88
GRAFICO N°6: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DEL GRUPO ESTRATÉGICO A .....	88

## CAPÍTULO 1

mundopyme | **bancor**

### ***1.1. Introducción***

Hoy, las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social, y han acompañado el proceso de expansión industrial más importante del país. Tanto en duración como en incremento de la producción, las medidas de respaldo se canalizan a través de herramientas que permiten a las empresas acceder a créditos para inversión productiva, capacitación de calidad para recursos humanos, aportes no reembolsables para mejorar la gestión empresarial, asistencia técnica y económica, y también, apoyo a la actividad emprendedora y al desarrollo regional para fortalecer las cadenas de valor.

Además de ser importantes generadoras de mano de obra, permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción, del uso de los recursos y de las riquezas que generan; poseen una gran capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos. Tienen una gran potencialidad de crecimiento, numerosos modelos de desarrollo productivo de países que hoy están entre las principales economías mundiales (Estados Unidos, Japón y países de la Unión Europea), los cuales se basaron en políticas de promoción y fortalecimiento de sus pymes.

A partir de la idea de crecimiento y rentabilidad, las Pymes se convierten, en la actualidad, en un modelo a seguir como el expuesto en el siguiente proyecto, sobre la base del fortalecimiento de las Pymes y su reflejo en inversiones tecnológicas para hacerlas crecer competitivamente y sean más rentables.

### ***1.2. Tema***

El tema propuesto para el trabajo final de Licenciatura abarca el Plan de negocio sector “Mundo Pyme Bancor”, sucursal Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba (Argentina) y el paquete de productos para clientes del segmento Pyme.

### **1.3. Objeto de estudio**

En virtud de lo expuesto, el objeto de estudio refiere a los eficientes productos que Bancor S.A. en particular ofrece como potenciales eficientes y minimizadores del riesgo financiero. Además de maximizar el valor y reducir los costos para las empresas, estos productos son diseñados teniendo en cuenta diferentes propósitos y necesidades de sus clientes en dos objetivos claves, primero, proporcionar un servicio valioso para un número significativo y creciente de clientes y, en segundo lugar, para alcanzar y mantener la rentabilidad institucional.

### **1.4. Justificación**

Argentina, hoy, cuenta con más 650.000 pymes que representan el 99,6% del total de las unidades económicas y aportan el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Según el informe macroeconómico y de política monetaria del BCRA (Banco Central de la República Argentina), desde Julio de 2013 las líneas de créditos de mediano y largo plazo constituyen el 11% del saldo del crédito total otorgado a empresas. Es importante subrayar que la banca pública alcanzó una participación del 19,9%, mientras que los privados llegan al 8,1% y los bancos extranjeros sólo al 1,3%. De los nuevos créditos generados durante 2012 destinados a empresas, el 77,40% del total prestado corresponden a plazos de hasta 6 meses, el 10,90% de seis meses a un año, el 6,20% de uno a tres años y sólo el 5,5% a más de tres años. Se deduce que el otorgamiento de créditos para planes de inversión es extremadamente bajo, orientándose básicamente a préstamos de corto plazo para financiar el capital de trabajo. Además, cabe destacar que los niveles de incobrabilidad son muy reducidos ya que las compañías cuentan con una posición financiera muy favorable.

A fines del año 2009 la legislatura de la provincia de Córdoba se sancionó la ley 9727, para la promoción y desarrollo de pymes- La misma tiene por objeto el desarrollo de competitividad y la innovación de micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren

radicadas o se radiquen en esta provincia. La misma alcanza a los siguientes proyectos y beneficios:

- Proyectos que tiendan a la innovación de productos o procesos: tiene como objetivo que las empresas sean más competitivas y rentables.
- Proyectos de protección al medio ambiente.
- Proyectos de implementación de sistemas de gestión basados en normativas internacionales y que garanticen la calidad de productos y/o procesos.
- Proyectos de inversión en activos fijos implementados por empresas industriales y que incrementen el 20% de los ya existentes.
- Proyectos de conformación de Grupos Asociativos con fines de mejorar la competitividad de las empresas, optimizar costos, conformar centros de capacitación, crear grupos exportadores y cualquier actividad que contribuya a mejorar el desempeño del grupo.
- Proyectos de apoyo a la creación de empresas industriales innovadoras que incluyen aportes dinerarios y desgravaciones impositivas.

Los beneficios para dichas pymes constan de exención por 10 años del incremento del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (“IIBB”), exención al impuesto a los sellos, y al impuesto inmobiliario. Además de subsidios por incorporación de trabajadores y subsidios para consumos eléctricos incrementales. Y la asignación de partidas especiales para financiar proyectos innovadores.

## CAPÍTULO 2

mundo  
pyme | **bancor**



## **2.1 *Objetivo general***

El objetivo general consiste en diseñar un plan de negocio para del sector Pyme de la sucursal Alto Alberdi de Bancor. Con la finalidad de identificar un nicho de mercado con potencialidad de crecimiento elevada y hoy poco atendido. Generando una unidad de negocio particular, que apoye financieramente, y apalanque operaciones y necesidades de las pymes con capacidad de crecimiento sustentable. Se comenzara a aplicar en el año 2016.

## **2.2 *Objetivos específicos***

1. Analizar las implicancias de la misión, visión y valores para la dirección estratégica de la organización.
2. Realizar un análisis FODA detallado por producto, para potenciar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades. Corregir y minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.
3. Identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales; para ofrecerles los productos que más se adecuen a éstas.
4. Analizar el mercado meta, aprovechando las ventajas competitivas, con el fin de conseguir mayor inclusión en el mismo y mejorar de la rentabilidad de la sucursal.
5. Aplicar técnicas de investigación de mercado con el fin de identificar los diferentes actores del medio.
6. Elaborar un plan de acción comercial acorde a las estrategias.

7. Elaborar un cuadro de mando integral, con los principales indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos y detectar posibles desviaciones.

8. Medir financieramente los recursos afectados, enunciando un horizonte temporal y su rentabilidad para Bancor.

## CAPÍTULO 3

mundopyme | **bancor**

### 3.1 *Marco teórico*

En el marco teórico desarrollado a continuación, se definen los diferentes conceptos que dan sustento al presente trabajo. Y además este, apuntalara la construcción del plan de negocio para sector pymes de la sucursal Alto Alberdi de Bancor. Cada uno de las herramientas que se describen a continuación, fueron elegidos porque aportan una visión teórica necesaria como respaldo del presente trabajo. Por lo que se presenta la necesidad de definir un marco teórico que estructure el crecimiento de la empresa, basado en sus competencias y aplicando los instrumentos brindados por los diversos autores mencionados en el presente marco teórico.

Se comenzara realizando el desarrollo teórico del plan de negocio, sus pasos y sus principales elementos, destacando la importancia que él mismo tiene para la empresa. Luego se establecerán cuales son los conceptos teóricos que se utilizaran en la etapa diagnostica externa e interna. Se desarrollara la teoría para la construcción de un Cuadro de Mando Integra, con el que se realizara el control de la evolución del plan de negocio aquí desarrollado. Finalmente se confeccionara un marco conceptual en el que se volcaran conceptos y terminología financiera.

**3.1.1 Plan de negocio:** Existen numerosas definiciones de Plan de negocio, sin embargo, la pertinente a dicho trabajo, es la que define Freire (2005) como un documento de ventas que tiene como propósito ser una representación comercial de un modelo a seguir internamente por la empresa, en el que se detallan los objetivos, se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones necesarias a realizar para lograr los resultados esperados.

Los planes de negocios son tan necesarios para emprendedores nuevos como para empresas que quieren crecer y desarrollarse, Sahlman William (2008) menciona que “*el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos, para*

*llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudiera tener mayor impacto en los resultados que se buscan”.*<sup>1</sup>

**Cuadro N° 1: Comparación de la importancia de un plan de negocio.**<sup>2</sup>

<b>SEIS RAZONES DE LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS. (Freire, 2004)</b>	<b>SEIS RAZONES DE LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS (Lecuona y Terragno,</b>
1- Para lograr alianzas estratégicas, y así, generar confianza.	1-Para resumir en un documento único la información relevante del proyecto.
2- Para captar clientes que se reflejen en credibilidad y sostenibilidad.	2-Para visualizar de manera simple todos los aspectos de la futura empresa.
3- Para atraer empleados claves y generar compromiso con el equipo entero.	3-Para servir de guía durante el desarrollo del negocio.
4- Para motivar el equipo gerencial y mantener la perspectiva de claridad en el rumbo, y evitar desviarse a proyectos paralelos con baja probabilidad de éxito.	4-Para asegurar que el negocio esté cuidadosamente planeado y tenga sentido financiera y operativamente.
5- Para conseguir financiamiento, o sea expectativas de negocio exitoso.	5-Para buscar financiamiento, socios, personal clave, clientes, entre otros.
6-Para auto vendernos el proyecto como viabilidad del proyecto, auto convencimiento de tener algo diferencial que crea valor en otros.	6- Para actuar a modo de carta de presentación del proyecto de negocio.

<sup>1</sup> WILLIAM, Sahlman. (2008). *Cómo escribir un buen plan de negocio*. Harvard Business Review.

<sup>2</sup> FREIRE, Andy. *Pasión por emprender*. (2004). Editorial Aguilar

A continuación se detallan una serie de preguntas que deben ser consideradas para desarrollar un Plan de negocio según William (William, 2005, p30):

- “- *¿Cómo deciden los clientes comprar este producto o servicio?*
- *¿Hasta qué punto es este producto o servicios una compra inevitable para el cliente?*
- *¿Cómo alcanzará el emprendimiento a todos los segmentos de clientes identificados?*
- *¿Cuánto cuesta apoyar a un cliente?*
- *¿Cuán fácil es retener a un cliente?*
- *¿Quiénes son los competidores habituales del nuevo emprendimiento?*
- *¿Qué recursos controlan? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?*
- *¿Cuán comprometidos están con éste emprendimiento?*
- *¿Cuáles son sus motivaciones?”.*

***Los pasos que componen un plan de negocio son:***<sup>3</sup>

**3.1.1.1 Naturaleza del proyecto:** consiste en una introducción de la empresa que se está planificando. En esta etapa se define:

- El nombre de la empresa, el cual debe ser original, atractivo, descriptivo, claro, simple y agradable.
- Justificar su elección, explicando el motivo de su elección y su significado.
- Realizar una descripción de la misma, se define su objetivo y su ocupación principal. Se describe si su giro es comercial, de productos o servicios. O combinación de ambos.

---

<sup>3</sup> ALCAZAR Rodríguez Rafael (2011). *El emprendedor de éxito: "Guía de planes de acción"*

- Definir su ubicación, el tamaño de la empresa, Micro, pequeño, mediano o gran empresa de acuerdo al volumen de facturación anual y la cantidad de empleados.
- Definir la misión, es el propósito, fin o razón de ser de la empresa. Lo que pretende realizar en su entorno social, lo que espera hacer y él para quien lo va a realizar.
- Objetivos son premisas, deseos, que sirven de guía para apoyar la misión de la empresa. Estos deben ser claros, flexibles, medibles, realistas, coherentes y motivadores. Hay tres tipos de objetivos, de acuerdo al horizonte de tiempo: a) Objetivo a largo plazo, de 5 a 10 años. b) Objetivos a mediano plazo, de 1 a 5 años. Y c) objetivos a corto plazo, de 6 meses a 1 año.
- Establecer las ventajas competitivas de la empresa, son los factores diferenciales que distinguen y diferencian un producto o servicio de otros similares.
- Análisis de la industria o sector en el que compite la empresa. Establecer las condiciones actuales a través de las denominadas “cinco fuerzas de Porter”.

### ***Cinco fuerzas competitivas de Porter***

El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar un sector a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas puestas en trabajo. La misma permite conocer el grado de competencia que existe en un sector del mercado y, en el caso de una empresa dentro de ella, a partir de un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. Las cinco fuerzas darán como resultado la capacidad rentable del sector. Así es que se conforman los precios que pueden cobrar las

empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.<sup>4</sup>



### Imagen N° 1: Cinco fuerzas competitivas de Porter <sup>5</sup>

Estas cinco fuerzas son: “*Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores; Amenaza de entrada de nuevos competidores; Amenaza de ingreso de productos sustitutos; Rivalidad entre competidores*”.<sup>6</sup>

**Poder de negociación de los clientes:** hace referencia al poder de los consumidores para obtener buenos precios y condiciones. Este suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. En general, mientras menor cantidad de compradores existan,

<sup>4</sup> PORTER, Michael. (1991). *Análisis Porter*. Harvard Business School. Harvard

<sup>5</sup> Fuente: elaboración propia.

<sup>6</sup> PORTER, Michael. (1991). *Análisis Porter*. Harvard Business School. Harvard.



mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos, también tiende a aumentar cuando: no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y así, captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Algunos ejemplos de estas estrategias son: buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas, aumentar la comunicación con el cliente.

**Poder de negociación de los proveedores:** mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. El poder de negociación de éstos tiende a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto y las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** esto refiere a la entrada potencial hacia el mercado de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las

empresas pueden ingresar fácilmente a un sector de mercado, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo, debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales y saturación del mercado.

A pesar de estas barreras, en algunas ocasiones las empresas logran ingresar fácilmente cuando poseen productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso y así, formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** es el ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la empresa analizada. Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales sustitutas de las bebidas gaseosas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas. Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando los precios de los productos son bajos o menores que los de los productos existentes, existe poca publicidad de productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores, el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

**Rivalidad entre competidores:** generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten ofreciendo el mismo tipo de producto. Esta rivalidad aumenta a medida que el número de competidores lo hace y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando la demanda por los productos disminuye, existe poca diferenciación entre los mismos, las reducciones de precios se hacen comunes, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas y los costos fijos son altos.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar las ventajas, competitivas de la empresa analizada con las de otras empresas rivales.

- Establecer los productos o servicios que la empresa ofrece.
- Calificaciones para ingresar el sector.

### **3.1.1.2 El mercado**

La estrategia a utilizar para competir en mercados metas de crecimiento rápido, como lo es el del sector de Pymes, debe estar basada en un crecimiento más rápido que el promedio del mercado, para así fortalecer su participación y mejorar la posición frente a los competidores.

El crecimiento de la empresa debe, por lo menos, ser igual al del mercado, ya que sólo sosteniéndose en dicho crecimiento lo logrará. Las empresas deberían ponerse como objetivos superar el promedio de crecimiento del mercado, desarrollando estrategias de ventas agresivas que mejoren su posición frente a los competidores.

Para que una empresa logre crecer al menos al mismo ritmo del mercado, debe tener una estrategia que comprenda uno a más de los siguientes elementos:

a) Reducir los costos unitarios para así bajar los precios y atraer a nuevos clientes. Tener precios más bajos que los competidores, siempre es atractivo para cautivar nuevos clientes. Pero éste debe realizarse disminuyendo los costos unitarios antes que los competidores, ya que estos también podrán recurrir a dicha estrategia.

b) Buscar una rápida innovación de productos para distinguirse de la oferta de los competidores. Las estrategias de diferenciación, basadas en nuevos productos con atributos que atraigan nuevos clientes, mejoran la reputación de la empresa en el mercado y le permite a esta realizar ventas que superen la tasa de crecimiento del mismo.

c) Conseguir la entrada a nuevos canales de distribución y centros de ventas. Permite llegar a nuevos potenciales compradores, aumentando de esta forma las mismas. Esto requiere que la empresa sea la primera en actuar y obligar así a los competidores a tratar de alcanzarla.

d) Ampliar la cobertura geográfica de la empresa. Expandirse a regiones nacionales e internacionales que permitan llegar a potenciales nuevos clientes, aumentando las ventas.

e) Extender la línea de producción añadiendo nuevos modelos que atraigan a más clientes. Ofrecer una línea más variada de productos, para atraer de esta manera a más clientes y obtener ganancias superiores.

Una empresa logra una ventaja competitiva sustentable, cuando una importante proporción de los clientes prefieren sus productos o servicios, con respecto a los de sus competidores y además perdure en el tiempo. Las acciones que realice la empresa en el mercado para mejorar su desempeño financiero, fortalecerán su posición competitiva a largo plazo.

En cuanto al estudio del mercado, debemos tener en cuenta el segmento de mercado meta a cual se dirige el proyecto, no sólo identificaremos el mercado meta, sino también los subgrupos dentro del mismo.

### ***Segmentación de mercado***

Según Kotler y Lane Keller (2006), los requisitos para que una segmentación sea eficaz son:

- Que sea medible en cuanto tamaño, características.
- Debe ser lo suficientemente grande como para que sea rentable (sustancial).
- Tiene que existir la posibilidad de alcanzarlo y atenderlo con eficiencia.

(accesible).

- Debe responder a distintos programas de marketing (diferenciable).

Además, estos autores proponen que el proceso de investigación de mercado consta de seis fases:

1) Fase N°1: definición del problema, alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación. Estas investigaciones pueden ser de carácter exploratorio, descriptivo o causal. Las de carácter exploratorio reúnen datos para descubrir la verdadera naturaleza del problema, surgiendo hipótesis sobre el mismo. Las de caracteres descriptivos tienen como objetivo definir ciertas magnitudes. Y finalmente, la investigación causal estudia la relación causa-efecto.

2) Fase N°2: desarrollo del plan de investigación. Esta etapa consiste en una recopilación de información. Se debe decidir la fuente de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

3) Fase N°3: recopilación de información. Esta es la más cara y la más susceptible a errores.

4) Fase N°4: análisis de la información. En esta etapa se obtiene las conclusiones a partir de la información recabada. Se tabulan los datos, se desarrollan tablas de distribución de frecuencias, se extraen medias y medidas de dispersión de variables importantes.

Finalmente se aplicara alguna técnica estadística o de modelos de decisión.

5) Fase N°5: presentación de conclusiones. Se seleccionan las conclusiones más relevantes para la investigación realizada, que ayude a la toma de decisiones que debe realizar la empresa.

6) Fase N°6: toma de decisiones.<sup>7</sup>

Cada vez es más difícil satisfacer las necesidades de los clientes, ya que éstos poseen ofertas similares de los competidores, además de ser más exigentes y analistas a la hora de elegir el producto o servicio a consumir. Las empresas invierten mucho tiempo y dinero en atraer a nuevos clientes. Pero hoy no basta con esto, ya que lo elemental es conseguir su lealtad y aumentar el número de transacciones por cliente.

Un grave problema para la mayoría de las empresas es el alto índice de abandono de los clientes. Estas hacen hincapié en aumentar sus ventas y no en la forma de mantener y desarrollar valor para los clientes actuales.

Existen dos formas de fortalecer la lealtad de los clientes: con barreras de cambio elevadas, que dificulten al cliente a cambiar hacia algún competidor, por el alto costo que le ocasionaría. La segunda opción es más eficaz y consiste en ofrecer un servicio que incite a una alta satisfacción del cliente.

---

<sup>7</sup> KOTLER Philip y KELLER, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Editores. México.

Una empresa posee cinco niveles a lo hora de invertir en la creación de la relación y lealtad de los clientes:

- 1) Marketing básico: el vendedor vende el producto.
- 2) Marketing reactivo: el vendedor vende el producto y le dice al cliente que llame frente a cualquier consulta.
- 3) Marketing responsable: el vendedor llama al cliente para saber si el producto o servicio cumplió con sus expectativas.
- 4) Marketing proactivo: el vendedor llama al cliente para ofrecerle nuevos productos.
- 5) Marketing de colocación: la empresa se comunica con los principales clientes para ayudarlos a conseguir mejores resultados.

La mayoría de las empresas sólo practican el marketing básico. En la actualidad las empresas comienzan a darle importancia a la relación con el cliente.

Para conseguir una buena relación con los clientes es necesario primero captar al cliente adecuado. Una vez identificados, se calcula su participación en los distintos productos y servicios, seguidamente, se debe diseñar una propuesta de valor adecuada, estudiando los productos y servicios que necesita el cliente hoy y necesitará mañana. La empresa deberá crear los mejores procesos, estudiando la manera de entregar los productos o servicios a sus clientes.

Deberá motivar a los empleados e identificar los recursos que permitan incentivar la fidelidad de los mismos. Y finalmente, esta deberá aprender a retener sus clientes, analizando el por qué del índice de abandono de los mismos, estudiando el valor que la competencia les da a los mismos.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> KOTLER Philip y KELLER, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Editores. México

### ***Planificación Estratégica***

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Su significado primario es el arte de dirigir las operaciones militares. La planificación estrategia es un conjunto de acciones y planes que se implementaran en un contexto determinado con el fin de cumplir uno o más objetivos o propósitos. Se distingue tres niveles:

- 1) **Planificación corporativa:** es el plan de acción general para una compañía diversificada.
- 2) **Planificación de negocio:** son las acciones creadas por los administradores con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocio específico. Su principal aspecto es desarrollar una posición competitiva poderosa a largo plazo.
- 3) **Planificación funcional:** es el plan de acción para un proceso o actividad importante para el negocio.

Un plan estratégico elimina la improvisación, disminuye la incertidumbre y alinea los esfuerzos de la empresa con el fin de lograr los objetivos. El primer paso de un plan estratégico es redactar la misión y la visión de la empresa. Luego se establecerán los objetivos financieros y de desempeño estratégico y por último la creación de la estrategia.

**Visión:** esta indica las aspiraciones de una empresa, que negocio desea estar, hacia donde va y qué clase de empresa es. La visión traza el futuro de una organización y le otorga personalidad. Esta tiene que ser capaz de guiar la toma de decisiones y modelar la estrategia.

**Misión:** es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. En esta se definen las necesidades a satisfacer, el segmento de cliente en el que actuara, los productos y servicios a ofertar.

**Objetivos:** representan el compromiso con el logro de indicadores de desempeño específicos, dentro de un lapso de tiempo determinado. Los objetivos financieros son los que



le interesa a los accionistas. Los de desempeño estratégico son los necesarios para mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa a largo plazo.

Estrategia: es el cómo se logran los objetivos, como se superaran a los rivales, como lograr una ventaja competitiva sustentable y como reforzar la posición de la empresa a largo plazo.

### ***Estrategia de negocio:***

La empresa debe definir su estrategia de marketing:<sup>9</sup>

- Estrategia de cartera: se define los mercados y productos que la empresa va a concentrar sus esfuerzos. La organización debe seleccionar el mercado que le sea más atractivo, teniendo en cuenta factores como tamaño, situación socioeconómica, competidores, rentabilidad, entre otros. Además debe adecuar su oferta a dicho mercado, a través de factores como canales de distribución, precio, imagen de y notoriedad de la marca.
- Estrategia de segmentación: se define en que segmento del mercado debe centrar sus esfuerzos la organización. La misma puede prioriza los segmentos clasificándolos en categorías: segmento estratégico prioritario, segmento estratégico y no estratégico. Se debe tener en cuenta el grado de adecuación de sus productos a lo que valora cada segmento, aprovechando su ventaja competitiva. Estos son de tres tipos: diferenciada (se dirige a cada segmento de mercado con un producto y posicionamiento diferente), indiferenciada (se dirige a todo el mercado con la misma oferta y posicionamiento), y concentrada (adapta su oferta a las necesidades específicas de un determinado segmento).

---

<sup>9</sup> SAINZ, de Vicuña Ancin José María (2008). *El plan de Marketing en la práctica*. Duodécima edición. ESIC Editorial. Madrid, España

- Estrategia de posicionamiento: la empresa debe definir como quiere que el mercado la perciba. La misma partirá de la posición actual y definirá la posición de futuro deseado. Indicara con cual atributos quiere posicionarse y cuales deberá mejorar para lograrlo. Este posicionamiento tiene tres claves estratégicas: posicionamiento de la empresa o negocio, el del producto y el posicionamiento ante el cliente.
- Estrategia de fidelización: esta se logra a lo largo del tiempo, es resultado de la satisfacción del cliente obtenida en compras anteriores. Una política de fidelización eficaz atrae al cliente, lo mantiene satisfecho, la empresa debe reaccionar rápidamente ante cualquier señal de insatisfacción. En este punto lo importante es el valor percibido por el cliente, por lo que es importante contar con información adecuada a cerca de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Una buena gestión en relación a la satisfacción del cliente, permite obtener excelentes resultados como, aumento de las ventas, incremento de los márgenes o crecimiento de la cuota de mercado.
- Estrategia funcional: la empresa selecciona las herramientas de marketing que en función a los objetivos, resulten más eficaces y adecuadas (mix de marketing): Producto (variedad, modificación, creación, imagen), distribución y ventas (sistema de ventas, localización de los puntos de ventas, mercado), precio (estrategia de precios, descuentos) y comunicación (interne y externa, medios, soportes).

### ***Mapeo estratégico***

Identificar a los competidores parecería algo simple, pero en realidad los competidores reales de una empresa son muchos y algunas empresas tienen una posición en el mercado más sólida que otras. Para analizar la posición en el mercado de los competidores, se utiliza el mapeo de grupos estratégicos. Esta nos permite comparar la posición en el mercado de cada empresa por separado o por grupos.

El análisis en grupos estratégicos se utiliza cuando un mercado posee tantos competidores que hace imposible su estudio por separados. Un grupo estratégico agrupa a empresas que tienen semejanzas de diferentes maneras, por ejemplo, productos, precios, canales de distribución, etc.

Para elaborar un mapeo de grupos estratégicos se debe identificar las características competitivas que distinguen a la empresa. Luego, hacer el mismo análisis con las empresas de la competencia y separarlas en el mapa según estas características. Este mapeo permite identificar cuáles empresas competidoras son las más cercanas, cuanto más cercana sean, mayor será la rivalidad competitiva entre las mismas.

Además, la empresa deberá identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia. Con una buena información se podrá predecir los movimientos estratégicos de las otras firmas y prepararse con acciones defensivas e idear sus propios movimientos estratégicos<sup>10</sup>.

Es importante conocer el mercado en el que se va a operar. Esta investigación nos permite conocer la oferta (competencia) y la demanda (necesidades de los competidores). Dicho análisis permite tener una visión más amplia del negocio. Además de los competidores, debemos considerar factores generales como, la situación económica, los avances tecnológicos, modificaciones de las leyes y cambios sociales (Lecuona y Terragno, 1997).

### ***F.O.D.A***

Un análisis FODA detallado de cada producto. Esta técnica es un elemento estratégico básico para los administradores. Este análisis de la empresa nos permite evaluar los recursos, capacidades competitivas, así como también evalúa el mercado externo y la competencia. Se

---

<sup>10</sup> THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007). *Administración Estratégica*. Ediciones Mc. Graw Hill. México.

puede dividir en el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y el análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

Análisis del entorno: las empresas deben analizar las fuerzas del macro entorno (demográfico-económico, natural, tecnológico, político-legal y sociocultural). Además, identificar las oportunidades del mercado es fundamental, ya que esta puede generar un potencial crecimiento y utilidades para la empresa. El administrador debe analizar cada oportunidad detectada y considerar si la compañía posee los recursos y habilidades necesarios para capturarla. Por último, deberán estudiar los actores del micro entorno significativo (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios).

El fin principal de realizar un seguimiento del entorno es detectar nuevas oportunidades. Una oportunidad de marketing es una necesidad o interés de los clientes que integran el mercado meta, que la empresa pueda satisfacer en forma rentable. Existen tres fuentes de oportunidades: primero, ofrecer algo que no abunde, segundo, ofrecer un producto o servicio que exista pero de manera diferente, y la tercera forma es a través de un producto o servicio nuevo.

Una amenaza puede disminuir la rentabilidad y la posición de la empresa en el mercado. Identificarlas permite al administrador generar una acción estratégica con el fin de disminuir su impacto. Una amenaza del entorno es un desafío planteado por un acontecimiento desfavorable. Se clasifican de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad.

Una vez que se detectaron las amenazas y las oportunidades que enfrenta la unidad de negocio, los directivos de la empresa deberán valorar su efecto sobre el negocio de la compañía.

Análisis del ambiente interno: las empresas no deben corregir todas sus debilidades, las mismas deberán elegir las oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias y considerar aquellas oportunidades que implica la necesidad de adquirir o desarrollar determinada fortaleza.

Una fortaleza es una característica interna de la empresa que le da más competitividad. Esta puede ser una habilidad o destreza, activos físicos valiosos como maquinaria moderna, activos humanos valiosos (capacitados y con experiencia), activos organizacionales valiosos como patentes claves, activos intangible (imagen de marca), capacidades competitivas es decir, un desarrollo de productos y distribución, un atributo que coloque a la empresa con una ventaja (precio) y alianzas con empresas que permitan mejorar la competitividad.

Las debilidades son carencias o bajo desempeño que produce una desventaja con respecto a nuestros competidores. Si una empresa no posee recursos y capacidades competitivas, el administrador deberá realizar acciones correctivas.

Las debilidades disminuyen la rentabilidad. Es por esto, se deben realizar estrategias alrededor de los recursos más valiosos de la compañía<sup>11 12</sup>

### **3.1.1.3 Producción**

Describir todo lo inherente a la producción, los pasos a seguir en esta etapa, de acuerdo son (Chase, Aquilano y Jacob, 2000):

---

<sup>11</sup> THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007). *Administración Estratégica*. Ediciones Mc. Graw Hill. México.

<sup>12</sup> KOTLER Philip y KELLER, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Editores. México

- **Objetivo del área de producción:** la producción es la transformación de insumos en productos finales. Estos pueden ser bienes o servicios. Los productos pueden ser industriales o de consumo según el mercado. Los servicios se pueden clasificar en comerciales o profesionales. La organización debe establecer los objetivos de esta área, para que contribuyan a los objetivos de la misma. Estos deben ser cuantificables y medibles.
- **Especificaciones del producto:** es una descripción detallada de las características del mismo.
- **Descripción del proceso de producción:** primero se debe determinar todas las actividades requeridas para su producción, luego organizarlas secuencialmente y finalmente establecer los tiempos requeridos para cada una.
- **Diagrama de flujo:** es un esquema gráfico que representa la secuencia de un proceso.
- **Características tecnológicas:** determinar la tecnología disponible para producir el producto.
- **Manejo de inventario**

#### **3.1.1.4 Organización**

Definir y diagramar la organización es fundamental para el logro de los objetivos de la misma:

- **Objetivo del área organización:** es la definición en forma clara y precisa, las funciones y dependencias del personal, así como sus objetivos.

- Estructura organizacional: esta es diseñada para asignar las tareas a cada puesto, las responsabilidades en cuanto a los resultados obtenidos y tender las redes en relación a la toma de decisiones. Se debe evitar confusiones o problemas de comunicación.
- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, interrelaciones de las mismas, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Existen distintos tipos de organigrama, la clasificación más utilizada contempla: Verticales (desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada), horizontales (los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas), mixtos (combinación de verticales y horizontales), de bloque (son una variante de los verticales), circulares (la mayor jerárquicos se encuentra al centro de una serie de círculos concéntricos).<sup>13</sup>
- Funciones de cada puesto: desarrollar las funciones específicas, establecer los objetivos que se pretende para ese puesto, describir los procesos de cada actividad y determinar indicadores operativos de desempeño y calidad.
- Evaluación de desempeño: Definir un sistema de evaluación del desempeño del trabajador fundamentada en las funciones operativas individuales y los objetivos planteados para cada actividad. La periodicidad con que se realicen depende del criterio de cada empresa, se recomienda entregar una copia al evaluado y otra copia firmada por él en legajo. La ventajas que trae este método son numerosas, como: mejora el desempeño mediante la retroalimentación, ayudan a las políticas de compensación y ascensos, permite detectar necesidades de capacitación del personal, planeación y desarrollo de la carrera profesional, y además permite detectar errores en los diseño de puestos.

---

<sup>13</sup> Werther W. B. y Heith D. (publicado en año 1999) *Administración de personal y recursos humanos* (IV edición), Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill

- Relaciones de trabajo: la empresa debe generar y propicia en clima organizacional adecuado, ya que el mismo repercute fuertemente en la productividad. Para conseguirlo la organización debe atender a varios factores como: a) identificar y reforzar factores motivacionales. b) establecer un sistema efectivo de comunicación que facilite el intercambio de información y que ayude a solucionar conflictos interpersonal que pueda surgir. La empresa debe establecer los diversos canales de información, formales o informales, como así también las variadas direcciones de la misma, ascendente, descendente, horizontal. c) incentivar el trabajo en equipo. d) mejorar la calidad de las relaciones laborales, considerando al trabajador como ser humano.

- Marco legal de la organización: al crear una empresa se debe definir la figura legal o jurídica de la misma: a) empresas individuales: personas físicas que realizan actividad empresarial o profesional por cuenta propia. El mismo tiene responsabilidad ilimitada, ya que responde por su patrimonio comercial y personal. Puede o no registrarse en el Registro Público de Comercio. b) sociedad civil: dos o más partes se obligan a una prestación con el fin de obtener una utilidad. La asamblea de socios es la voluntad social. No se registra en el Registro Público de Comercio. c) Sociedades comerciales: dos o más personas, conforme a algunos de los tipos previsto por la ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas. Deben estar inscripta en el Registro pública de Comercio, se denominan como sociedades no regularmente constituidas cuando no lo están. d) sociedades de Hecho: tienen un objeto comercial, pero no se adecuan a un tipo societario. e) sociedades Irregulares: son aquellas que se adecuan a un tipo societario pero no alcanzan la regularidad por no inscribirse en el Registro Público de Comercio.



### 3.1.1.5 Finanzas

Implica recopilar, analizar, procesar y obtener información relevante de datos financieros relevantes del proyecto: <sup>14</sup>

- **Objetivo del área contable:** esta área debe tener objetivos bien claros y concretos, ya que cualquier error producirá problemas financieros graves. El proceso contable consiste en llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, buscar alternativas que permitan ahorrar costos y gastos, y así aumentar el rendimiento.
- **Sistema contable:** es necesario definir: el catalogo de cuentas, software.
- **Flujo de efectivo:** agrupar los movimientos de dinero de acuerdo a los siguientes criterios: costos y gastos (costos fijos y variables), capital social, asistencia financiera, proyección de flujo de efectivo, F.E.O. (flujo de efectivo operativo), F.E.A. (flujo de efectivo de los activos).
- **Estados financieros proyectados:** son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en un período determinado. Estos estados financieros son: el estado de resultado (principal medio para medir la rentabilidad), balance general.
- **Indicadores financieros:** se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y toman como base los resultados financieros proyectados. Los más utilizados son: a) razón de liquidez: mide la capacidad de la empresa para afrontar su pasivo corriente sin endeudamiento externo (activo corriente/pasivo corriente). b) prueba del acido: es parecida a la razón de liquidez, pero al activo corriente se le resta el inventario (activo corriente-inventario/pasivo corriente). c) capital de trabajo: son los recursos que se tienen

---

<sup>14</sup> BREALEY, Myers y Marcus (2007) *Fundamentos de Finanzas Corporativas* quinta Edición. Editorial S.A. McGraw-Hill, España

menos los que se deben a corto plazo (activo corriente- pasivo corriente). d) razón de endeudamiento: indica la porción en que los activos totales han sido financiados por capital externo a la empresa (pasivos/activos), e) rotación del activo total: mide el grado de utilización de activos totales para generar ventas (ventas netas/activos totales). f) rentabilidad sobre las ventas: indica cuanto es utilidad neta por cada peso invertido (utilidad neta/ventas netas \*100). g) rentabilidad sobre activo total: indica la utilidad neta del periodo (utilidad neta/activo \* 100). h) rentabilidad sobre el capital: es el rendimiento que obtienen los accionistas por cada peso que invierte (utilidad neta/capital \* 100).

- Indicadores para la toma de decisiones en un proyecto de inversión: los más utilizados son: a) V.A.N. (valor actual neto): se realizan flujos proyectados futuros esperados por un periodo determinado a una tasa de descuento de mercado. b) T.I.R. (tasa interna de retorno): es la tasa que hace a la VAN igual a cero, a mayor TIR mayor rentabilidad. c) P.R. (periodo de recupero): es el periodo que tarda en recuperarse la inversión inicial, a través de los flujos de caja, generados por el proyecto. d) periodo de recupero descontado: es igual al PR, excepto que los flujos futuros esperados se descuentan a una tasa de descuento de mercado.

### **3.1.1.6 Plan de trabajo**

Con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, se asignan los tiempos, responsables, metas y recursos de cada actividad:

- Mercadotecnia: se definen, desarrollan, diseñan y elaboran actividades inherentes a marketing.
- Producción: se definen, desarrollan, diseñan y elaboran actividades inherentes a producción.

- Organización: se definen, desarrollan, diseñan y elaboran actividades inherentes a organización.
- Aspectos legales de implantación y operación: trámites de implantación, fiscales y laborales.
- Finanzas: se definen, desarrollan, diseñan y elaboran actividades inherentes a finanzas.
- Integración de actividades: ordenar secuencialmente las actividades ya determinadas.

#### **3.1.1.7 Resumen ejecutivo**

Este debe ser claro, conciso, explicativo y no más extenso de cinco hojas, consiste en un concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocio. Este es la carta de presentación del proyecto y la empresa, a los inversionistas y entidades financieras.

#### **3.1.1.8 Anexos**

Se incluyen la información adicional que la empresa considera oportuno exponer:

- Listado de clientes potenciales.
- Encuestas de mercado aplicadas.
- Cartas de intención de compra.
- Directorio de fuentes de información
- Formato de trámites legales realizados
- Información relevante complementaria.

- Copias de contratos, certificados.
- Copia de documentación oficial a utilizar.

### **3.1.2 Análisis externo:**

Se realizara el estudio del entorno a través de un análisis P.E.S.T. Luego se establecerá cuales son aquellas variables relevantes del micro entorno (pyme) y las cinco fuerzas de Porter las que ya fueron explicadas en el plan de negocio (punto 3.1.1.1. Naturaleza del proyecto).

#### **3.1.2.1 Análisis P.E.S.T.: <sup>15</sup>**

El análisis P.E.S.T. es una herramienta que permite comprender la industria en la que se encuentra la empresa, es de utilidad para revisar la estrategia, posición de mercado de una empresa. Esta realiza un análisis esencialmente externo, en la que se utilizan cuatro perspectivas, que permite entender, pensar, discutir, analizar y finalmente tomar decisiones. Estas cuatro perspectivas son una extensión de la tradicional tabla de análisis F.O.D.A. que promueve el pensamiento pro-activo. A diferencia del análisis F.O.D.A., P.E.S.T. mide el potencial y la situación de una industria en la que se encuentra la empresa, indicando específicamente el crecimiento o declive de la misma. Las cuatro perspectivas son:

1) Perspectiva político-legal: se analizan los factores políticos-legales que afectan a la industria en la que opera la empresa, como se relaciona con el gobierno, incluye el análisis acerca de las regulaciones que deben cumplir las mismas. La empresa debe estar

---

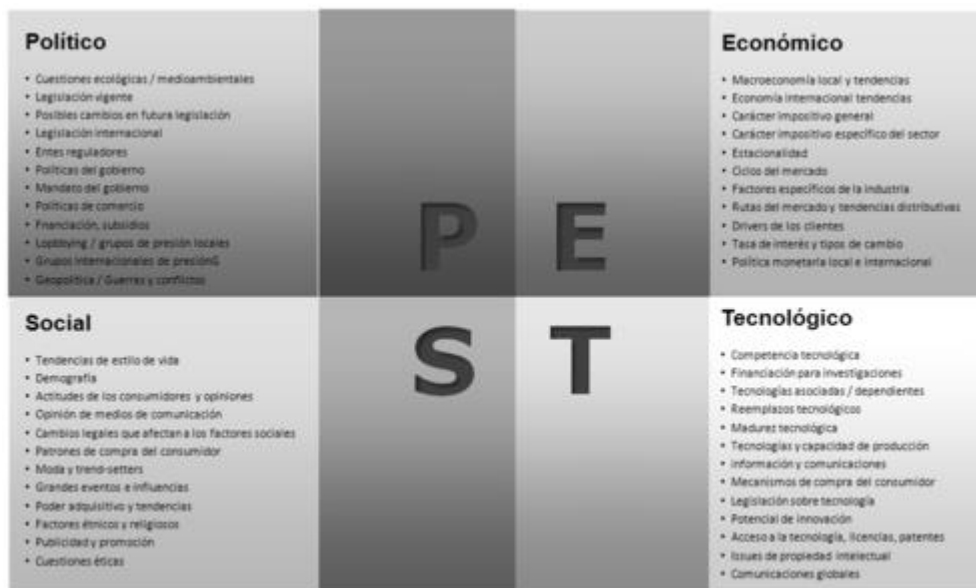
<sup>15</sup> KRAJEWSKI, L; RITZMAN, L; MALHOTRA, M; (2008). “Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor”, 8va. Edición, México: Pearson Educación.

atenta a posibles cambios de alguno de estos factores: situación política, política económica, legislación económica-administrativa, leyes de protección del medio ambiente, legislación tributaria, laboral, etc.

2) Perspectiva económica: se analiza la distribución y el uso económico de los recursos de la sociedad. El comportamiento de los consumidores y su poder adquisitivo estarán relacionado con el auge, estancamiento, recesión o recuperación por la que atraviese la economía del país en la que se encuentre la empresa. Estos factores, afectan el poder de compra de los consumidores y el costo del capital de trabajo de las empresas. Algunos factores son: P.B.I., índice de inflación, balanza comercial, política industrial, calificación riesgo país, política monetaria, etc.

3) Perspectiva social: analizan las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de los consumidores, e influyen en sus decisiones de compra. Estos factores varían de un país a otro, algunos ejemplos son: demografía, salud, educación, sindicato, patrones de consumo, etc.

4) Perspectiva tecnológica: la tecnología es una de las fuerzas impulsoras de cambio en la industria, reducen las barreras de entrada, los factores más importantes son: nuevas tecnologías, inversiones en investigación y desarrollo, procesos y métodos productivos, infraestructura tecnológica y científica, etc.



**Grafico N°1: análisis P.E.S.T.<sup>16</sup>**

### 3.1.2.2 Factores claves del éxito de la industria FCE

Los FCE son las actividades que cada miembro de la industria debe hacer de manera competente para tener éxito tanto financiero como competitivo en la industria. Estos son los atributos, habilidades, competencias distintivas del producto y /o servicio o logros en el mercado de la empresa.

Los FCE permiten el logro de una ventaja competitiva y las empresas que sobresalen en uno de estos FCE gozan de una posición competitiva más poderosa. Estas varían de una industria a otra.

---

<sup>16</sup> KRAJEWSKI, L; RITZMAN, L; MALHOTRA, M; (2008). “Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor”, 8va. Edición, México: Pearson Educación.

### 3.1.2.3 Pymes

Las definiciones de Pymes varían entre países de acuerdo al tamaño de las economías. Los parámetros de clasificación más comunes son las ventas anuales, cantidad de ocupados y, en menor medida, activos de la empresa. La pequeña y mediana empresa es una unidad económica dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. No existe una definición única de Pyme, sino más bien depende del ente que la defina y del lugar en que este radica la firma.

De acuerdo con la clasificación del Banco Mundial (BM), para que una empresa sea calificada de micro, pequeña o mediana (con frecuencia abreviada “MPYME”), debe cumplir con dos de tres requisitos de nivel máximo respecto de empleados, activos o ventas anuales, las medianas empresas tienen un tope máximo de 300 empleados. En cuanto a la facturación, una microempresa debe facturar hasta un máximo de 100.000 de dólares, las pequeñas hasta 3 millones de dólares. El valor máximo para ser mediana es de 15 millones de dólares.<sup>17</sup>

La recomendación 2003/361 de la legislación Europea, establece los factores que determinan si una empresa es Pyme, los factores que tiene en cuenta son el número de empleados y el volumen de negocio o balance general. Considera como mediana empresas las que ocupan menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no supera los 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede los 43 millones de euros. Las pequeñas empresas no deben ocupar más de 50 empleados y su volumen de negocio o balance general anual no debe superar los 10 millones de euros. Las microempresas ocupan

---

<sup>17</sup>Banco Mundial. (2015). Recuperado de: <http://www.bancomundial.org>

menos de 10 personas y su volumen de negocio o balance general anual no supera los 2 millones de euros <sup>18</sup>

En nuestro país existe un marco legal compuesto por la Ley N° 24.467, conocida como “Estatuto Pyme”, que define el segmento Pyme en función de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación. Establece que una “Pequeña empresa” es aquella que no supere la ocupación de cuarenta trabajadores y una facturación anual que cada actividad o sector, fija con el control de la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de dicha ley.<sup>19</sup>

Otro cuerpo normativo importante para las Pymes es la Ley N° 25.300 sancionada en el año 2000, la cual establece que se deben definir las características de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas, contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones, considerando elementos cuantitativos tales como el personal ocupado, la facturación y el valor de los activos aplicados al proceso productivo, entre otros. Se establece además, como elemento cualitativo, que debe cumplirse la independencia de la empresa respecto a otras empresas o grupos económicos, nacionales o extranjeros, que no reúnan los requisitos de Pymes.

El criterio de combinar distintos atributos fue dejado de lado por la Secretaria de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, ya que clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en SEPYME pesos o nivel de facturación, excluidos los impuestos internos y el valor agregado, según el sector económico. La resolución de la no deja sin efecto disposiciones legales, ya

---

<sup>18</sup>Empresas e industrias (2015). Recuperado de: [http://www.ec.europa.eu/enterprise/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm).

<sup>19</sup>AFIP.(2015). Recuperado de: <http://www.biblioteca.afip.gob.ar>



que esta reglamentación es de tipo general y no limitante de las facultades de otros organismos para complementarla con precisiones o condiciones cuantitativas adicionales o para fijar límites inferiores, a efectos de la instrumentación de programas específicos.<sup>20</sup>

La Fundación Observatorio Pyme (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados, al considerar que este criterio presenta mayor estabilidad en el tiempo.

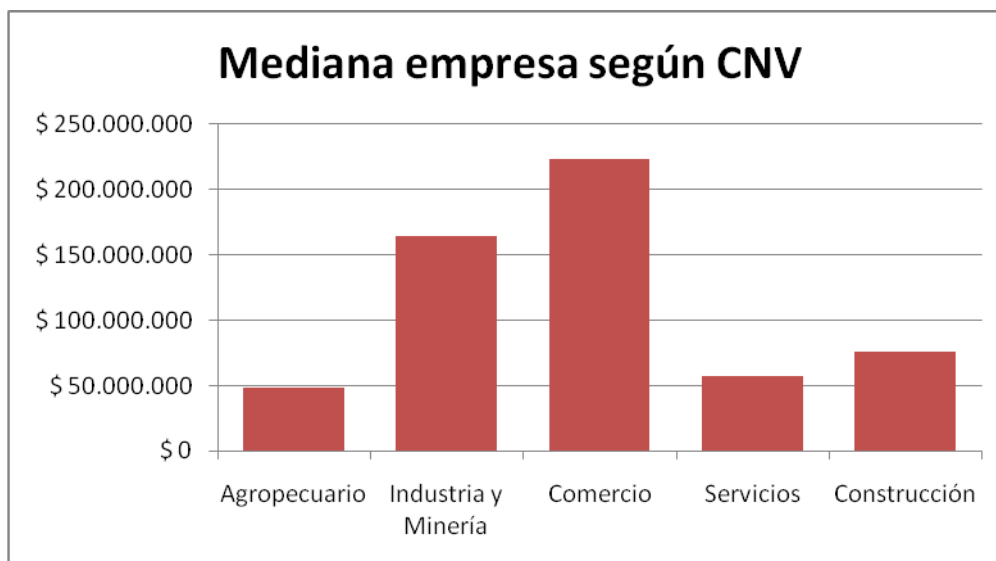
La Comisión Nacional de Valores (CNV), a lo solos fines de que la empresas accedan al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/u obligaciones negociables, a aquellas empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al valor agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos.<sup>21</sup>



**Imagen N°2: Pequeña empresa según la CNV**

<sup>20</sup>Presidencia de la Nación. Ministerio de la industria. (2015). Recuperado de: <http://www.industria.gob.ar/secretaria-pyme>

<sup>21</sup> Comisión nacional de valores. (2015). Recuperado de: <http://www.cnv.gob.ar>



**Imagen N° 3: Mediana empresa según la CNV**

Cabe destacar que las entidades incluidas en la nueva definición de Pyme que soliciten la oferta pública de acciones y/u obligaciones negociables no podrán utilizar simultáneamente programas de subsidios específicos u otras ventajas destinadas a las entidades encuadradas en la primera definición de PYMES acordada por la autoridad de aplicación específica, es decir, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME).

La correcta identificación del segmento Pyme contribuye a que los programas públicos alcancen sus metas, favoreciendo el crecimiento del sector. A su vez, adecuadas políticas públicas sobre dicho segmento son esenciales para lograr un crecimiento económico con equidad, distribución del ingreso y la riqueza, que puede traducirse en un desarrollo económico.

### ***Características del segmento Pyme:***

Las pymes se diferencian de las grandes empresas por varias características, no solo por su tamaño: 1) la propiedad y la gestión está concentrada en el dueño de la empresa, asumiendo la responsabilidad del área operativa, comercial y financiera. 2) tiene una participación creciente en el mercado. 3) responden con flexibilidad a los cambios del mercado. 4) poseen dificultad para acceder a la información y a diferentes herramientas tecnológicas, lo que dificulta su crecimiento. 5) tienen menor poder de negociación que las grandes empresas, frente a clientes y proveedores. 6) presentan escasos recursos económicos, lo que les provoca falta de liquidez. 7) son más vulnerables frente a las crisis económicas y financieras del país en el que están radicadas.

El segmento de las pymes es fundamental para el desarrollo de un país, ya que están son las que generan mayor porcentaje de mano de obra, PBI y mejora la inclusión social de las clases sociales más pobres.

### ***Debilidades y fortalezas de las pymes***

Las principales desventajas o debilidades son: 1) problemas de financiación: la mayoría carecen de recursos financieros suficientes y dependen esencialmente de la financiación bancaria y de la facilidad por proveedores. 2) Costos altos: debido a su pequeño tamaño, no pueden aprovechar de las economías de escala, lo que hace que ofrezcan productos a precios superiores a los ofrecidos por las grandes empresas. 3) retraso tecnológico: la escases de capital les dificulta la inversión en I\*D y la contratación de personal mejor capacitado y más especializado. Esto las lleva a la obsolescencia de sus instalaciones y procesos. 4) personalismo: la cultura de la empresa refleja la personalidad del

dueño, esto provoca dificultad en la renovación y falta de aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa. 5) poco poder de negociación con los proveedores. 6) menor calificación y formación técnica del personal: debido a que las personas más calificadas prefieren trabajar en empresas más grandes donde puedan tener mayor desarrollo profesional. 7) estrategias de crecimiento poco definidas.

Las ventajas o fortalezas de las pymes son: 1) proximidad al cliente: les otorga una posición privilegiada en los mercados locales y en aquellos sectores donde se valora el trato personalizado y la relación más humana y directa. 2) capacidad para detectar y rentabilizar nichos en el mercado: detectan necesidades o deseos que las grandes empresas no son capaces de ocupar. 3) flexibilidad: esto les permite adaptarse rápidamente a cualquier crisis, gracias a su estructura ligera. 4) capacidad inventiva y creativa. 5) independencia de la dirección: permite una gran rapidez de decisiones e iniciativa. 6) menores conflictos laborales: debido a la mayor identificación del personal con el proyecto de la empresa por la cercanía de la dirección.

### **Pymes a nivel internacional**

Las pymes son un factor importante de desarrollo en los mercados emergentes. Representan el 95% de las empresas en estos mercados. Las entidades financieras han comenzado a prestar atención a este segmento no explotado, y los servicios que brindan a las Pymes son un factor relevante para incrementar el acceso de estas últimas al financiamiento. En las últimas décadas, los bancos de los países desarrollados hicieron avances importantes en materia de prestación del servicio al sector. Por el contrario en los mercados emergentes, recién comenzaron a expandir sus servicios hacia ese segmento empresarial.

El segmento es importante para las economías nacionales, debido a su aporte significativo al empleo y al PBI. En muchos países, el sector proporciona la mayoría de los puestos de trabajo, en el caso de los países de ingreso alto las Pymes representan más de dos tercios del empleo formal, en cambio en los países de ingreso bajo, la cifra es menor pero sigue siendo significativo su aporte.

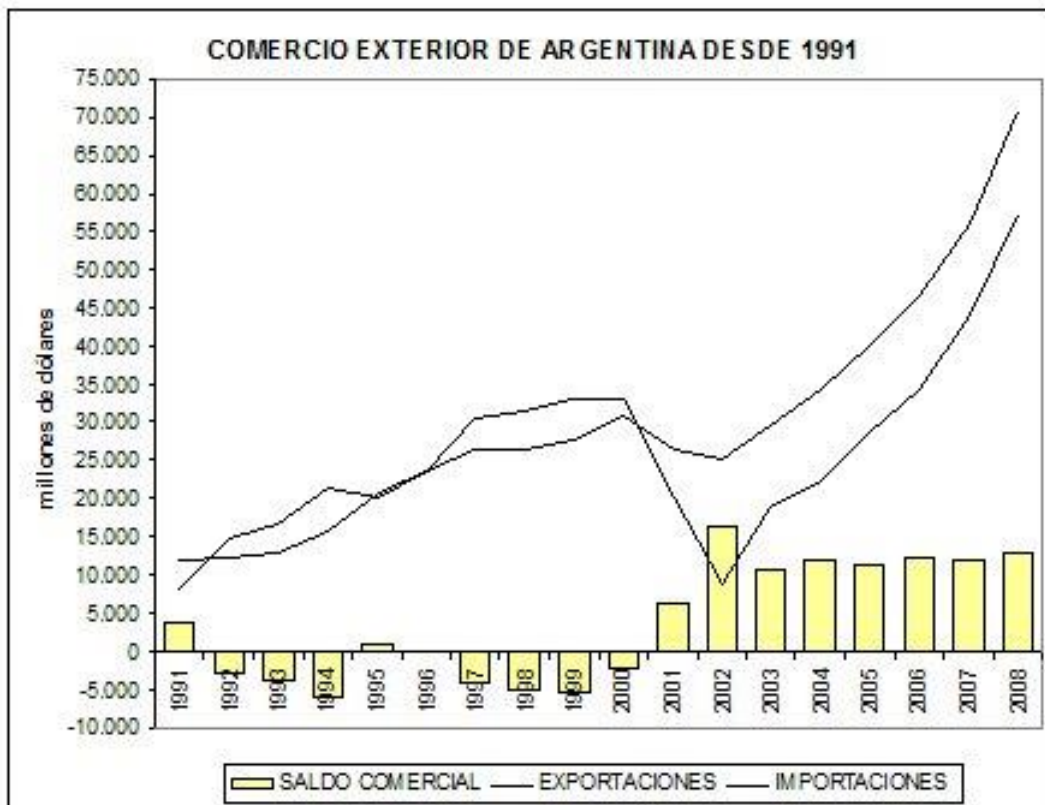
El aporte de las Pymes al PBI también confirma su importancia en la economía. En los países de ingresos altos y algunos de ingreso medio, el segmento aporta más de la mitad de la producción nacional, en el caso de los países emergentes, aunque la economía informal es más dominante, las Pymes tienen un papel clave.

A pesar del nivel de importancia de las Pymes, encuestas a nivel mundial muestran que su principal obstáculo para crecer es el costo del financiamiento, y que el acceso al financiamiento mediante calificaciones es otro factor limitante. Estas dificultades son más pronunciadas en los países en desarrollo. Esta brecha de financiamiento que existe entre los países de ingresos altos y bajos se atribuye a factores del entorno operativo como las regulaciones y las condiciones macroeconómicas. Las entidades financieras de los países de bajos ingresos señalan como principal obstáculo para el sector los factores macroeconómicos.

### ***Pyme en Argentina***

En 1991 con la llegada de Domingo Cávalo al Ministerio de economía consolida el modelo económico basado en la apertura a las importaciones, flexibilización laboral y la estabilización monetaria del 1 a 1. Este plan económico llamado, “Plan de Convertibilidad” provoco consecuencias en las industrias argentinas. La estabilidad en los precios significo menor incertidumbre para los empresarios, a la vez que activo la demanda. El circuito crediticio comercial y bancario resurgió y las empresas se endeudaron respondiendo al aumento de actividad. A pesar de estos indicios positivos, dicho plan significo sacrificar la

flexibilidad laboral del pasado.



**Imagen N°4: Volumen de comercio exterior de la última década** <sup>22</sup>

Las empresas sufrieron un importante aumento de los costos laborales, como consecuencia de la mayor rigidez a la baja de salarios. Las importaciones de bienes, le puso techo a los precios, esto dificulta que los empresarios argentinos trasladen el aumento de sus costos a los mismos. Para compensar la suba de costos, las empresas comienzan a abastecerse de partes e insumos importados.

Comienzan a abandonar la fabricación y se dedican a ser comercializadores de los productos importados. De esta manera no se incorpora nueva mano de obra, ni se desarrollan

<sup>22</sup>Comisión nacional de valores. (2015). Recuperado de: [http:// www.cnv.gob.ar](http://www.cnv.gob.ar)

nuevas capacidades tecno-productivas. Esto lleva al cierre de numerosas pymes que no pudieron enfrentar el costo del cambio tecnológico.

En la década de los noventa fueron particularmente perjudicadas las pymes, por una política económica que propicio una mayor participación y control de un núcleo acotado de grandes empresas sobre distintas ramas de la producción. Además la apertura comercial implementada en esta década, tuvo efecto negativo sobre todo en las pequeñas empresas, debido a la fuerte desventaja respecto a las empresas líderes. Las cuales si contaban con escala tecno-productiva y comerciales, altos niveles de productividad, control oligopolio de los canales de importación, reducido costos en insumos esenciales, acceso a financiación a tasa de interés relativamente bajas y acceso a subsidios estatales.

A fines 2001 la crisis se agravo con la ruptura de la convertibilidad, la devaluación, junto con la retracción de la demanda interna, la ausencia de crédito junto con el gran endeudamiento de las empresas. La política económica domestica fue la que estableció las bases para el inicio de un proceso de crecimiento al concentrarse en la oferta y en las condiciones de estabilidad de la macroeconomía, en el sostenimiento de tipo de cambio real y en el estímulo al crecimiento de la demanda agregada. Además la devaluación produjo una disminución de los costos salariales de las empresas y elevo así el margen operativo de las mismas.

Desde hace 10 años Argentina abandono el modelo neoliberal que le causo sobreendeudamiento y desempleo. Regreso a un modelo de crecimiento económico orientado a la inclusión social. Entre 2003 y 2012 la economía se expandió a una tasa anual promedio de 7,1% y el crecimiento acumulado del PBI alcanzo un 99%. En 2012 la inversión bruta interna fue de 469.718 millones de pesos, alcanzando el 22% del PBI. A nivel nacional en el 2011 el monto de crédito otorgado desde el sector bancario privado a las pymes es del 17%

del PBI. Siendo que en Europa la relación crédito-producto es del 132% y en Latinoamérica es del 46%.

## Cuadro N° 2: Diversidad de las pymes <sup>23</sup>

### **Radiografía Empresarial Brunca**

Las MiPYMES de la Región Brunca muestran dinamismo y diversidad.

Sector de actividad	Tamaño del establecimiento (número de empleados)			TOTAL
	Micro (1 a 5)	Pequeña (6 a 30)	Mediana (31 a 100)	
<b>Total</b>	<b>1.659</b>	<b>408</b>	<b>52</b>	<b>2.119</b>
Agricultura	288	53	12	353
Manufactura	64	20	9	93
Construcción	31	5	0	36
Turismo	206	90	7	303
Otros Servicios	1.011	230	24	1.265
Otras Actividades	59	10	0	69

Fuente: INEC. Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos (DUIE). Agosto del 2011.

A partir del 2003 las pequeñas y medianas empresas pudieron volver a trabajar, se multiplicaron y en muchos casos lograron crecer. Esto dentro de un contexto internacional favorable permitió al principio un desarrollo industrial fuerte e importante impulso agropecuario, lo que determinó el crecimiento sostenido de la economía. Sin embargo la matriz productiva y las condiciones de la mayoría de las pymes no presentaron cambios sustanciales.

Desde el primer trimestre del año 2012 se produjo una caída en la actividad de las pyme industriales. Después de dos años de crecimiento sostenido. Esto llevó a una leve disminución de la ocupación de mano de obra. En los últimos cinco años las pymes se

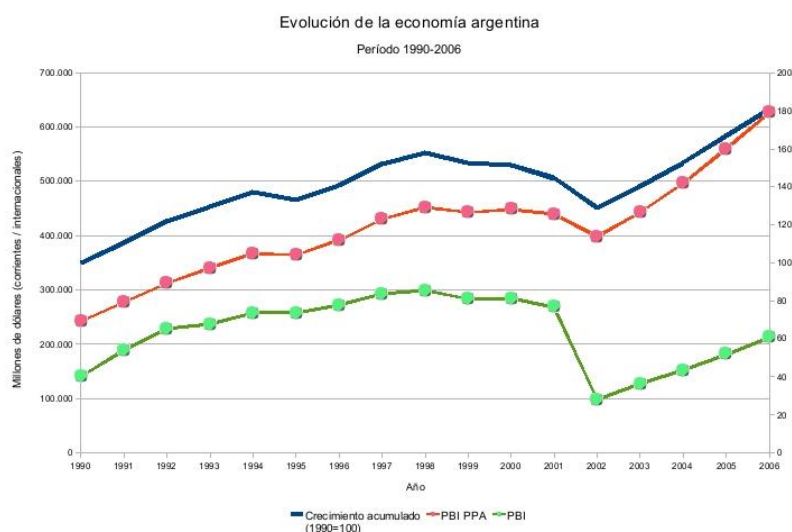
<sup>23</sup> Indec.(2015). Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar>



muestran preocupadas por el aumento de sus costos de producción, la disminución del margen de rentabilidad y la alta participación de los impuestos en los costos. Además del riguroso control de las importaciones que perjudica a las empresas por la dificultad que presentan al momento de importar insumos o materias primas. Mientras que un 20% se ve favorecida por la barrera a bienes importados que compiten con sus productos.<sup>24</sup>

Durante el 2013 y 2014 continuó una caída en la producción de las pymes, sobre todo en las pymes manufactureras. Esta caída se le suma al desequilibrio macroeconómico local, el estancamiento de las actividades en las economías desarrolladas y emergentes.

### Cuadro N° 3: Evolución de la economía Argentina<sup>25</sup>



### *Financiamiento de las pyme*

La proporción de pyme inversoras varía según el ciclo económico. Los empresarios de sector opinan que la dificultad para invertir radica en la incertidumbre que experimentan

<sup>24</sup> Publicación Observatorio Pyme. (2012). *Informe 2011/2012*. Grafica Printer S.A.

<sup>25</sup> Indec. (2015). Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar>

de acuerdo a la situación económica. Además de la insuficiencia de los fondos disponibles de las empresas, debido a la disminución de la rentabilidad de las mismas.

Desde el 2001, el sistema bancario ha hecho un notable progreso con financiación creciente de las inversiones de las pyme. Este debería seguir aumentando, ya que el nivel de autoexclusión de las pyme al sistema bancario supera el 60%. Las empresas que se autoexcluyen muestran niveles de rentabilidad (ROA y ROE) iguales o superiores a las empresas que solicitan y obtiene préstamos.

El sistema financiero argentino no posee la capacidad para resolver positivamente el financiamiento de todas las pyme. El principal inconveniente que impide el crecimiento del sistema financiero, es la ausencia de una moneda nacional que funcione simultáneamente con las reservas, que estimule el ahorro y así aumente la capacidad prestable de los bancos a una tasa razonable.

Las causas que dificultan el financiamiento de las pyme son:<sup>26</sup>

- Equity gap o problemas debido a la falta de recursos propios.
- Competence gap o falta de preparación de los emprendedores.
- Matching gap que se produce cuando un sistema financiero existen fondos

para financiación de pyme, pero por alguna razón la conexión entre oferentes y demandante de préstamos no se realiza.

- Altos costos de las transacciones, honorarios legales y de consultores.
- Falta de liquidez de las inversiones, por ser las pymes empresas que no cotizan

en bolsa.

---

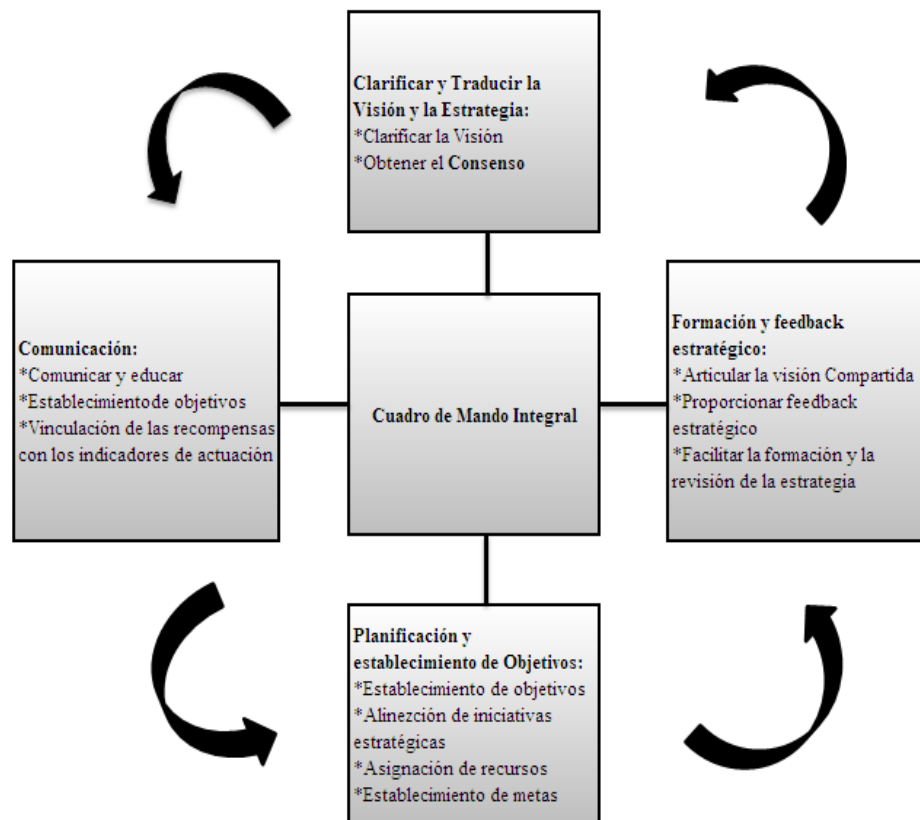
<sup>26</sup> BENEDICTO, MAITE SECO (2008), *Capital riesgo y financiación de pymes*. Editorial Grafica Muriel. España

Hay cinco tipos de entidades que apoyan el financiamiento de las pymes en su crecimiento:

1. Incubadoras: puede ser un establecimiento público o privado, son los inversionistas que apoyan con capital el negocio en su fase de creación.
2. Asesores: profesional no aporta capital. Analizan la situación financiera pasada, presente y futura de la empresa.
3. Inversores ángeles: son inversores que proveen capital a cambio generalmente de participación accionaria. Debido al riesgo alto que estos inversores poseen, exigen una tasa de retomo muy alta.
4. Capital de riesgo: son entidades financieras, que participan en forma temporal en el capital de las empresas que no cotizan en bolsa. Pueden ser público o privados.
5. Redes de inversores ángeles: son un grupo de inversores ángeles que comparten sus capitales y esfuerzos.

### **3.1.3 Tablero de comando:**

El tablero de comando o “Balanced Scorecard” o cuadro de mando integral (CMI) permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentrar toda la organización en la implementación de la estrategia a largo plazo. Es importante comunicar la estrategia a través de la empresa, ya que permite que los objetivos individuales y de las unidades se alineen con los de la misma. De esta manera, al identificarse los objetivos más importantes de la organización, ésta centrará sus recursos y atención en lograrlos. El cuadro de mando integral vincula la estrategia operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.



**Imagen N°5: Cuadro de Mando Integral<sup>27</sup>**

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en un Cuadro de Mando Integral debe superar la inercia de la organización. Para esto, se necesitan dos agentes de cambio: la empresa necesita líderes de la transición que ayuden a los directivos a construir el CMI y en segundo lugar, se debe designar un director para que gestione el sistema de dirección estratégica en forma constante.

<sup>27</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Harvard

El CMI puede ser el centro del sistema de gestión de una empresa, ya que alinea y apoya los procesos claves, como:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los

presupuestos anuales.

- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener feedback para aprender sobre las estrategias y mejorarles.

También permite que los ejecutivos de una empresa puedan medir cómo sus unidades de negocio crean valores para sus clientes y la forma en que potencian sus capacidades. Esto les permitirá analizar posibles inversiones futuras en sus sistemas y procedimientos. Este realiza un análisis más allá de los indicadores financieros.

En el CMI se seleccionan una serie de indicadores financieros y no financieros, que nos van a permitir realizar un “feedback” y control táctico de las operaciones. De esta forma, podemos realizar correcciones en caso de haber desvíos que nos alejen de los objetivos esperados.<sup>28</sup>

### **3.1.2.1 Perspectivas del CMI:**

**Perspectiva financiera:** los objetivos y medidas financieros tienen una doble finalidad, primero definen la actuación financiera que se espera de los objetivos y además

---

<sup>28</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Harvard.

sirven como medida final de todos los otros objetivos del cuadro de mando integral. Estos representan el objetivo a largo plazo de la organización.

El CMI permite adaptar este objetivo a cada unidad de negocio. Existen diferentes estrategias, que las unidades de negocios pueden seguir, las más importantes son: 1) crecimiento del organización: en organizaciones que se encuentra en la fase más temprana del su ciclo de vida. Los objetivos financieros son enfatizar el crecimiento de las ventas. 2) sostenimiento de la organización: en esta etapa es necesario seguir invirtiendo y reinvertiendo. Se espera que la empresa mantenga su cuota en el mercado y quizás lo aumente. El objetivo financiero en esta etapa está basado en la rentabilidad 3) cosecha de la organización: en esta etapa la empresa no necesita inversiones importantes, objetivo es maximizar el retorno del cash flow.

**Perspectiva del cliente:** en la misma se determina el segmento de cliente y de mercado que la empresa quiere competir. Los indicadores de esta perspectiva son: 1) cuota de mercado: diversas fuentes públicas proporcionan información del tamaño de mercado meta que la empresa selecciona. Refleja la proporción de ventas, en dicho mercado. 2) incremento de clientes: mide la tasa a que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. 3) retención de clientes: es la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con los clientes. 4) satisfacción de clientes: evalúa el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo a criterios basados en la propuesta de valor. 5) rentabilidad de clientes: mide el beneficio de un cliente a segmento de clientes, después de descontar los gastos necesarios para mantener a ese cliente.

**Perspectiva del proceso interno:** primero se identifica los procesos críticos en los que se debe sobresalir con excelencia a lo hora de conseguir los objetivos de los accionistas y los clientes seleccionados. Hay un modelo de cadena de valor del proceso interno con tres elementos: 1) innovación: la empresa investiga sobre necesidades latentes del los clientes,

para luego crear productos o servicios que las satisfagan. 2) operaciones: la excelencia de producción y entrega de los productos y/o servicios y la reducción de los costos. 3) servicio de post venta: atender y servir al cliente luego de realizada la venta entrega del producto o servicio.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** son los inductores necesarios para conseguir el resultado en las tres primeras perspectivas. Son tres las categorías principales: 1) la capacidad de los empleados 2) la capacidad de los sistemas de información 3) motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

#### **3.1.4 Marco conceptual:** <sup>29 30</sup>

- Acuerdo o sobregiro en cuenta corriente: Es un contrato a través del cual el banco pone a disposición del cliente una suma de dinero en la cuenta corriente por un tiempo determinado, que éste usa total o parcialmente. Al término de ese tiempo determinado el cuentacorrentista debe cancelarlo. Como se trata de un crédito, la entidad financiera cobra una tasa de interés.

- Calificación crediticia: Evaluación del grado de solvencia de un emisor y de cada una de sus emisiones, a través de la valoración de gran cantidad de información económico-financiera con la que se pretende identificar la probabilidad de pago, o de impago, por parte de empresas.

---

<sup>29</sup> BCRA portal del cliente bancario. diccionario (2015). Recuperado de <http://www.clientebancario.gov.ar/diccionario/diccionario.swf>

<sup>30</sup> AFIP diccionario. (2015). Recuperado de: <http://www.afip.gov.ar/glosario/documentos/Diccionario.pdf>

- Cartera de clientes: Una cartera de clientes comprende varios grupos que forman parte de la base de clientes de una empresa. Esta se analiza para entender cómo se comporta un grupo de clientes en particular.
- Cartera de proveedores: Es el conjunto de personas o empresas que elaboran un producto o servicio buscando satisfacer las necesidades de otras personas o empresas.
- Crédito documentado: Es un préstamo exclusivamente para empresas, que tiene con fin financiar capital de trabajo e insumos. Se desembolsa una suma fija de pesos a devolver en cuotas fijas amortizadas por el sistema francés.
- Comercio exterior: El comercio exterior es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas. Está regulado por normas, tratados, acuerdos, y convenios internacionales entre los países para simplificar sus procesos y busca cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional.
- Cuenta corriente: Es un tipo de cuenta en donde se realizan tipo de depósito captados por los bancos, que se obligan a pagar a la vista los cheques librados en las fórmulas que le fueron entregadas al cuentacorrentista. El cuentacorrentista está obligado a mantener suficiente provisión de fondos o contar con la correspondiente autorización escrita para girar en descubierto, a fin de que la entidad atienda los cheques comunes librados contra la cuenta y, en caso contrario, no emitirlos apartándose de las condiciones convenidas por escrito.
- Datanet: es el servicio de banca electrónica que integra y facilita la operatoria entre distintos bancos de las empresas, centralizando las consultas de cuentas bancarias, los movimientos de fondos entre cuentas propias, el pago a proveedores, haberes y depósitos judiciales, en la misma plataforma.



- Factoring: Operatoria por medio de la cual una persona (cedente) transfiere instrumentos de crédito -principalmente facturas y cheques- a otra (factor), que adelantará un porcentaje del monto de los mismos.
- Interpyme: Es el servicio financiero entre bancos de Interbanking diseñado especialmente para empresas cuya gestión bancaria se centraliza en dos entidades financieras y no más de seis cuentas. La empresa cliente podrá consultar información o debitar fondos de cualquiera de los bancos integrantes (no más de dos) y acreditar fondos propios o de terceros de más de 30 entidades.
- Leasing: Contrato por el cual el dador conviene transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon y le confiere una opción de compra por un precio. Pueden ser objeto del contrato cosas muebles e inmuebles, marcas, patentes o modelos industriales y software, de propiedad del dador o sobre los que el dador tenga la facultad de dar en leasing.

## CAPÍTULO 4

mundo  
pyme | **bancor**

#### **4.1 Marco metodológico**

En el presente capítulo se describirán las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos y se desarrollará el diseño que se adoptará para la construcción del presente trabajo. Las fuentes seleccionadas para el presente trabajo, brindan la seguridad, confianza y validez al mismo.

##### **4.1.1 Recolección de datos:**

###### **Fuentes primarias:**

A. Entrevistas directas: 1). 2) se entrevistará al gerente de la sucursal y gerente zonal, para obtener respuestas directas sobre el significado e importancia de la misión, visión y valores de Bancor, y de esta forma alinear la estrategia de la sucursal, a la corporativa.

En la investigación se utilizarán dos tipos de entrevistas, estructuradas y no estructuradas. Tomando como base un cuestionario con preguntas ya estipuladas y dejando lugar a que el entrevistado pueda ahondar tanto como lo desee en cada pregunta, conformando así la parte no estructurada de la misma. De acuerdo a la clasificación en cuanto a la forma, las entrevistas que se realizarán con preguntas abiertas, que permitan al encuestado poder expresarse.

B. Encuestas: se realizará una encuesta a empresarios pymes, actuales clientes de Bancor, para obtener información y tabularla, sobre su nivel de satisfacción con los productos por ellos ya utilizados.

La encuesta es un método de recolección empírica de información, la misma permite la recopilación de datos para su medición. Se efectuará una encuesta por muestreo donde se elija una parte representativa del total de la población.

C. Reuniones de trabajo: se efectúan reuniones periódicas con personal Bancor, para medir y evaluar el desarrollo de este proyecto. Esta técnica de discusión verbal, permite intercambiar distintos puntos de vista de algún tema determinado.

D. Observación directa: a través de la misma se obtendrá información de la situación actual de la empresa. Este método permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los fenómenos y objetos de análisis. La observación debe ser simple, participativa y abierta, tratando de mantenerla lo más objetiva posible.

E. Documentos empresariales públicos y privados: perteneciente a esta organización.

#### **Fuentes secundarias:**

A. Informes y publicaciones propias del sector: permitirán recolectar datos actuales de la situación de la industria en el que compete la empresa y del macro-entorno que influye en la misma.

B. Libros: permitirán la realización de marco teórico.

C. Internet- publicaciones, artículos y estudios: los que servirán como guía de apoyo y revelaran información actualizada.

#### **4.1.2 Modelo metodológico**

En el presente trabajo se procederá, primero al análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización. En esta sección se estudiara el contexto interno y externo de la misma. A partir de esta información se desarrollaran e identificaran a las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada producto que Bancor posee en el segmento pyme. Dando así el marco referencial para el presente trabajo.

La segmentación del mercado se analizara, seleccionando el segmento de mercado meta objeto de este trabajo. Se considerara para ello, las variables demográficas en la segmentación industrial o comercial. Específicamente, el tamaño de las empresas y su ubicación geográfica.

Además se realizara un análisis administrativo, para determinar el perfil del personal que debería ocupar cada puesto. Luego, basándose en el organigrama de la sucursal, la descripción de puestos y evaluaciones de desempeño, se analizara las características del personal actual de la organización.

Finalmente confeccionara un CMI, que permitirá controlar y monitorear las actividades y los resultados en forma más eficaz, para realizar seguimiento de los objetivos planteados y localizar posibles desviaciones en forma anticipada. Para ello se considerara indicadores de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

## **4.2. Resultados esperados**

Con este trabajo se busca contribuir a que la sucursal Alto Alberdi de Bancor S.A. alcance e incluso supere los objetivos impuestos por el directorio. Además de mejorar de esta forma la rentabilidad de la sucursal y su posicionamiento en el mercado.

Se debe destacar la necesidad que tiene hoy Bancor de crecer en volúmenes de negocios y en rentabilidad, en este segmento del mercado; se caracteriza por ser un banco regional que se compromete a dar apoyo financiero y a contribuir con el desarrollo de la provincia, de región y la comunidad en general.

Las sucursales son los principales canales de distribución de los productos y servicios

financieros que comercializa Bancor. La banca telefónica y electrónica es complementaria a la red de sucursales. Para lograr los objetivos se requiere de una buena coordinación con las áreas centrales.

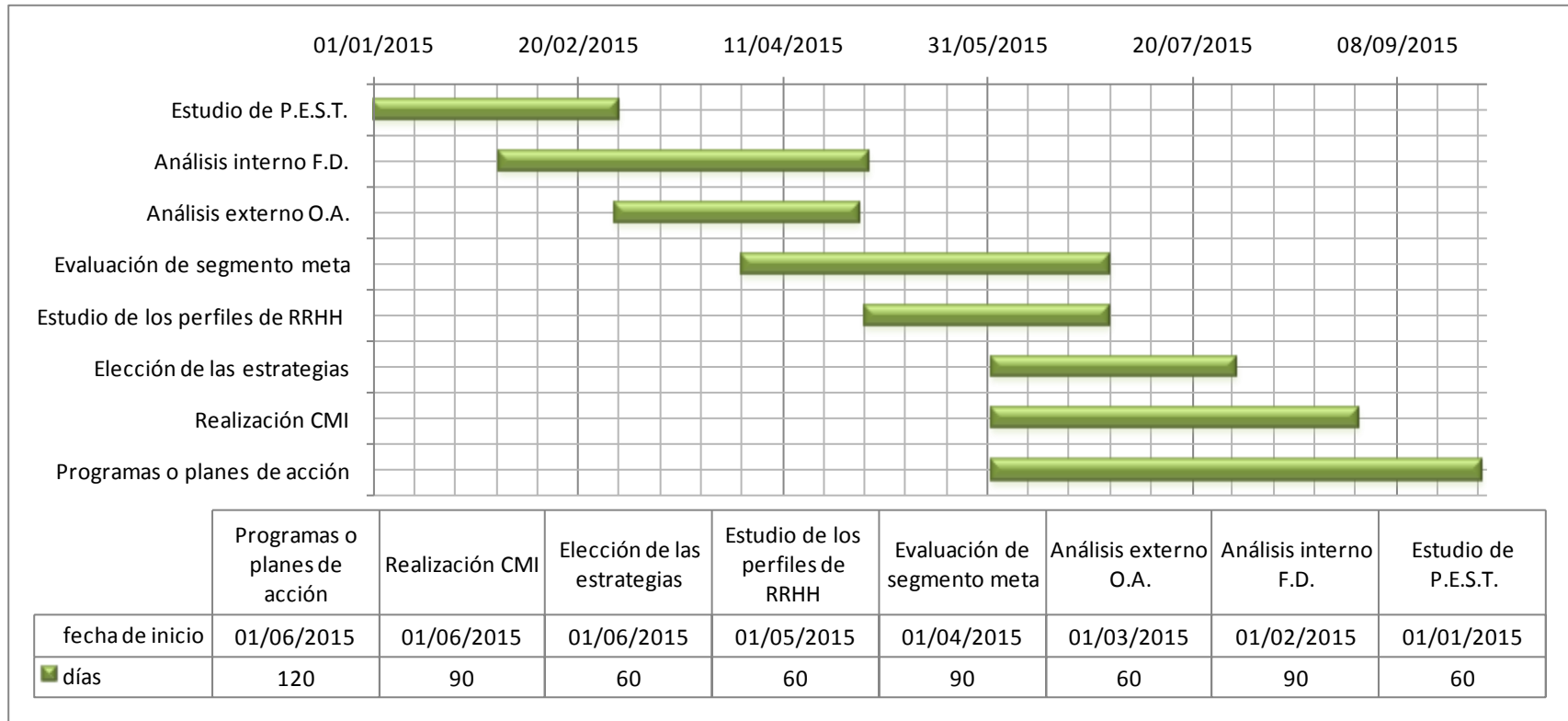
Es importante motivar al equipo de trabajo para que todos sean protagonistas importantes de la empresa y así, generar valor para nuestros clientes, en cuanto a la calidad de atención otorgada en esta sucursal. Para ello, se trabaja fuertemente en las campañas con objetivos desafiantes y premios individuales y grupales.

Con el análisis FODA se espera utilizar al máximo las fortalezas de la empresa y específicamente de la sucursal. Para aprovechar oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas de la competencia.

Se trabajará aprovechando al máximo los recursos que se encuentran a disposición y es fundamental mantener el dinamismo y adaptarse a los cambios del mercado. Se deberán prevalecer los valores Bancor, con un fuerte trabajo en equipo con profesionalismo, orientado hacia el cliente, sin olvidarnos de la responsabilidad social y la sustentabilidad.

Es necesario organizar, planificar, dirigir y controlar para ser efectivos en los resultados que se quieren obtener. Con la utilización del tablero de comando se realizan controles diarios y así medir la productividad individual y grupal. De esta manera, se corrigen permanentemente posibles desvíos.

Grafico N°2: Diagrama de Gantt de las actividades.



## CAPÍTULO 5

mundopyme | **bancor**



## 5.1 Diagnostico

Este plan de negocio ayudara a planificar y decidir las acciones que pueden llevar a la empresa hacia el futuro deseado por Bancor. La finalidad del mismo es conseguir que la misma este mejor posicionada frente a posibles cambios del entorno, que consiga identificar sus principales competencias, las que podrán ser la base de su ventaja competitiva. Para su implementación, el diagnostico es sumamente importante y necesaria, ya que implica un análisis de los factores externos e internos que afectaran el curso de acción de Bancor. En esta etapa diagnostica se comenzara realizando un análisis externo primero del macro entorno, luego del micro entorno y finalmente un análisis interno de la empresa.

**5.1.1 Análisis externo:** en esta sección se examinara el contexto externo que rodea a la empresa. Primero se realizara un estudio del macro entorno a través de un análisis P.E.S.T. con el objetivo de identificar, describir y ver como estos factores impactan en la organización, ya que se trata de elementos que no pueden ser modificados por la misma. Luego se estudiara el micro entorno, utilizando para ello las cinco fuerzas competitivas de Porter, para detectar los factores competitivos más fuertes en la industria donde se encuentra Bancor.

### 5.1.1.1 Análisis del macro entorno: P.E.S.T.

El análisis del macro entorno en el que opera Bancor, implica la detección variables que deben ser tenidas en cuenta, estas podrán afectar la situación de la misma y como se menciona anteriormente, no pueden ser modificadas por acciones de la organización. Además pueden generar obstáculos en la estrategia de la empresa, si no se analizan correctamente. El análisis de estas variables, podría permitir a la organización detectar posibles oportunidades que se localizan en el entorno y realizar planes de contingencia para enfrentarse a posibles amenazas. Estos factores son:

#### ***Factores políticos:***

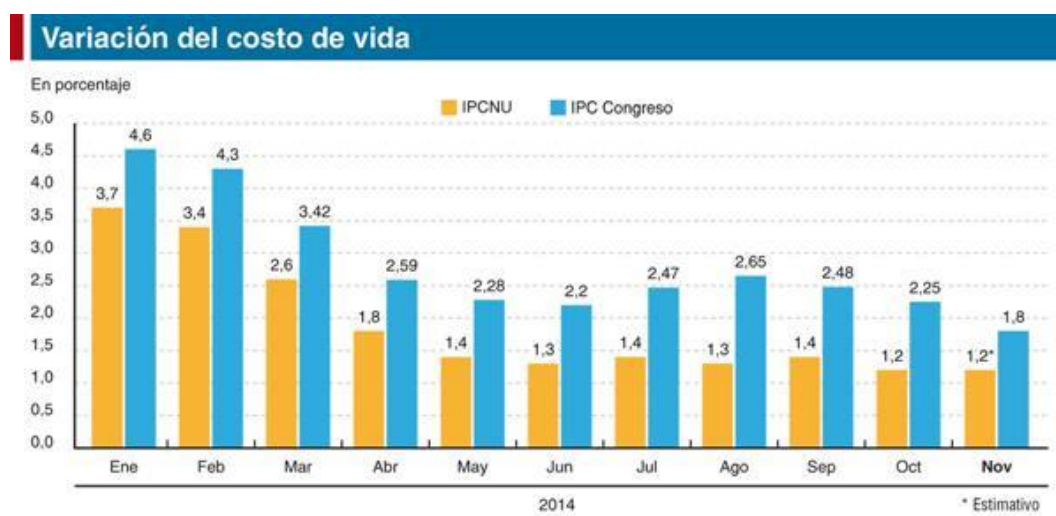
A nivel nacional, el país evidencia una clara incertidumbre política a corto y largo plazo característico de un año electoral como el que está atravesando la Argentina. No hay claros ni confiables proyectos políticos por parte de los distintos candidatos a presidente lo cual acrecienta aún más la desconfianza hacia los gobernantes del país y a no poder proyectar un claro panorama de la Argentina para el próximo año ni mucho menos para tres, cuatro o cinco años más. La presidenta Cristina de Kirchner concluye su mandato, no pudiendo ser reelegida. Con ella termina un programa político que comenzó en el 2003 con Néstor Kirchner. Existe un amplio consenso de que el país requiere de una política económica, de seguridad, energéticos y de relaciones exteriores diferente. La mayoría quiere un cambio moderado. La situación económica no es positiva y la gente esta pesimista pero claramente no quiere empezar de cero otra vez. El gobierno mantiene la iniciativa política, llevando a la oposición a discutir sobre lo que hace o no el oficialismo. La sociedad desea un estilo de liderazgo mas dialoguista y consensuado.

### ***Factores Económicos:***

A pesar que FMI proyecta una caída del PBI argentino de alrededor de 0,03% para el 2015 y una baja recuperación para el 2016 de apenas 0,01%, en este segundo trimestre del 2015 elevo sus perspectiva de crecimiento para la Argentina y estima que el producto bruto interno se elevara en un 11% para este año. Además proyecta un crecimiento de 1,8% y 3% para el 2016 y 2017 respectivamente. Este cambio se fundamenta según el FMI, en una modificación de las perspectivas para el país en que el "modesto crecimiento es impulsado por el consumo público", y afirma que hubo un salto en la confianza de los inversores para con la Argentina. Según el Banco Mundial, la baja cotización disminuyo los ingresos generados por la soja. Además advierte que la creciente tasa de interés en Estados Unidos

reducirá el flujo de capitales y podría provocar inestabilidad en los mercados de los países en vías de desarrollo.<sup>31</sup>

Analizar los niveles de precios al consumidor es un tema crítico y sensible en el país. A pesar de ser un organismo oficial, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC, es usualmente cuestionado por los economistas privados por la medición y manipulación por parte del gobierno de precios e inflación. Todos los meses un grupo de diputados opositores al gobierno dan un índice de inflación llamado “índice congreso”, basado en la información obtenida en consultoras privadas. La tasa de inflación anualizada se desaceleró en 10 puntos con respecto al año pasado, aunque es virtualmente el doble a la que indica el INDEC. La tasa de inflación proyectada por el índice congreso para el 2015 es de 28,76% anual. Para el INDEC la misma será del 15% anual.



**Imagen N°6: Brecha entre tasa inflación INDEC e índice congreso<sup>32</sup>**

Como bien se sabe, la economía argentina tampoco está transitando su mejor momento. La historia argentina ha dado cuentas que la inestabilidad política acarrea problemas económicos. La agencia Bloomberg (la empresa de información sobre mercados y

<sup>31</sup> Clarín. (2015) recuperado de: <http://www.ieco.clarin.com/FMI-perspectivas-2015-PBI-Argentina>

<sup>32</sup> Pasando el día país.(2015). Recuperado de: <http://pasado.eldia.com/edis/20141215/>

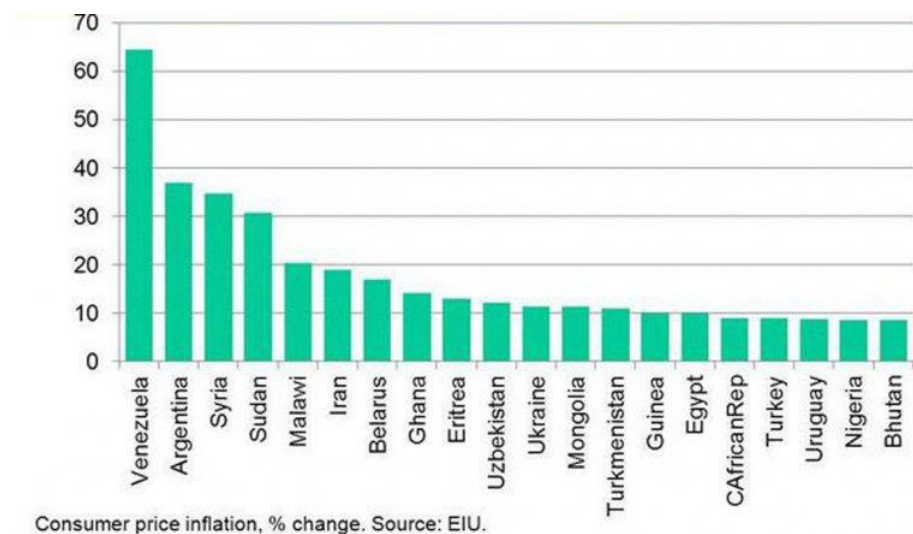
finanzas) creó su propio listado de las peores economías del mundo. En los primeros lugares se ubicó a Venezuela, la Argentina y Sudáfrica. El servicio de investigación calculó el "índice de la miseria" para 2015 y Argentina quedó en segundo lugar entre las 15 economías más miserables del mundo. La Venezuela de Nicolás Maduro ocupa el primer puesto. Sudáfrica, Ucrania y Grecia (3°, 4° y 5° puesto) entre las economías más "dolorosas para vivir y trabajar". Este ranking se construye en base a la suma de la inflación y la tasa de desempleo por país, debido al efecto debilitador que tienen estas variables sobre los habitantes. Según el director para el Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI), David Lipton, durante una conferencia realizada en Washington, remarcó que "por quinto año consecutivo, el ritmo de la actividad económica ha disminuido en la región latinoamericana. América del Sur, en particular, está sufriendo de una pérdida de impulso y tres de sus economías más grandes, Argentina, Brasil y Venezuela, son propensas a contraerse este año"<sup>33</sup>.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) recomendó hoy a la Argentina llevar adelante "políticas macroeconómicas más restrictivas combinada con un tipo de cambio más débil, para un retorno a la estabilidad y el crecimiento"<sup>34</sup>. Argentina y Venezuela son los países con mayor inflación de la región, y de los más altos del mundo en esta materia. Sus políticas económicas no asignan al Banco Central un rol estabilizador, sino redistribuidor de reservas y recursos, y los gobiernos son muy intervencionistas.

---

<sup>33</sup> Infobae. (2015). Recuperado de: <http://www.infobae.com.ar>

<sup>34</sup> Clarín. Recuperado de: <http://www.calrin.com.ar>



**Imagen N° 7: Inflación en el mundo año 2015<sup>35</sup>**

**Contexto en la provincia de Córdoba:** El producto bruto de la provincia equivale alrededor del 8% de PBI nacional. El nivel de actividad económica de Córdoba evoluciona en forma similar a la del resto del país. Los sectores productores de servicios generan la mayor parte del valor agregado provincial. Dentro de este grupo de sectores se destacan los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, que aportan casi el 19% del producto bruto provincial, y el comercio que contribuye con el 11,7%.

***Factores Demográficos:***

La zona agropecuaria por excelencia en la provincia de Córdoba, se ubica en el este y sur de la provincia. Los principales departamentos productores de cereales y oleaginosas son Río Cuarto, General Roca, Marcos Juárez, Unión, Río Primero, Tercero Arriba, Juárez Celman, Presidente Roque Sáenz Peña, Río Segundo, San Justo y General San Martín, los cuales concentran más del 90% de la superficie cultivada.

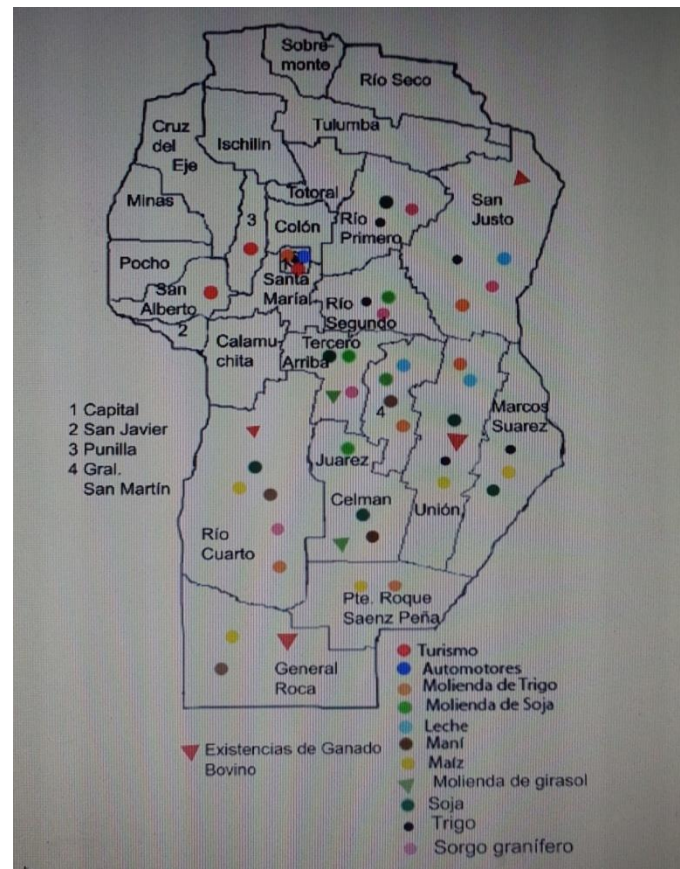
<sup>35</sup> Infobae. (2015). Recuperado de: <http://www.infobae.com.ar>

La molienda de oleaginosas se lleva a cabo en los departamentos Tercero Arriba, Juárez Celman, Río Segundo y General San Martín. Por otra parte, en Presidente Roque Sáenz Peña, Río Cuarto, Capital, General San Martín, Unión y San Justo se localizan los molinos harineros que explican la mayor parte de la molienda provincial de trigo. La actividad ganadera se desarrolla principalmente en el este y sur de la provincia: San Justo, Río Cuarto, General Roca y Unión concentran más del 50% de las existencias de ganado bovino de la provincia, siendo también importante la actividad en Roque Sáenz Peña, Juárez Celman, General San Martín y Marcos Juárez. Casi el 70% de los tambos se encuentran ubicados en los departamentos de San Justo, San Martín y Unión, en la cuenca lechera del noreste, en tanto que los frigoríficos están más distribuidos en el territorio provincial.

En la Ciudad de Córdoba se sitúan las tres terminales automotrices y la mayor parte de las autopartistas que abastecen a las terminales. La actividad turística, por su parte, se desarrolla fundamentalmente en el centro oeste de la Provincia, en los valles de Punilla, Traslasierra y Calamuchita, en tanto que la Capital recibe turismo empresarial. Villa Carlos Paz, Córdoba, La Falda y Mina Clavero son las principales ciudades turísticas de Córdoba, concentrando en conjunto el 47% de las plazas.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias – DINREP. (2015). Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/>



**Imagen N°8: Distribución de las pymes en Córdoba** <sup>37</sup>

### *Factores Social-culturales:*

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. La Argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada vez más activos sino también, en la existencia de gobiernos que deben administrar bajo una fuerte presión de la sociedad acompañada por movimientos de masa.

La creación de empleo registrado y los aumentos salariales fueron dos de los pilares sobre los que se asentó esta mejora social general. La segmentación en la distribución de las oportunidades laborales también habría operado en la misma dirección, se constata que la

<sup>37</sup> Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias – DINREP. (2015). Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/>

obtención de un puesto de trabajo registrado por parte del jefe de hogar mejora las posibilidades de acceso a sus miembros a un empleo de mejor calidad; lo que explica la persistencia de una estructura social segmentada en razón del tipo de inserción laboral que logra el jefe de hogar<sup>38</sup>. Hay una correlación directa entre los indicadores de empleos e inserción laboral y las condiciones de sustentabilidad y rentabilidad para sector comercios minorista.

### ***Factores tecnológicos:***

Los nuevos paradigmas tecno-económicos, que están generando una “tercera revolución industrial”, aumentan la dependencia de los procesos de crecimiento y desarrollo económico de las capacidades para crear valor mediante la incorporación del conocimiento, la innovación y difusión del uso productivo de la tecnología. Estos factores son fundamentales para acelerar el crecimiento y dar saltos de productividad, generar empleos de calidad, reducir la heterogeneidad estructural y avanzar en procesos de largo plazo de mejoría de la distribución del ingreso y aumento de la igualdad. En este proceso el desarrollo tecnológico y la innovación están llamados a jugar un rol protagónico. Ésta se trata de un proceso social complejo, que evoluciona de la mano de la interacción entre individuos, y de vinculaciones y relaciones sociales.

Las empresas son actores clave de un sistema nacional de innovación porque utilizan los avances científicos y tecnológicos en la producción para desarrollar nuevos productos y procesos o mejorar los existentes, lo que permite aumentar la productividad y competitividad.

#### 5.1.1.2 Análisis del micro entorno: cinco fuerzas competitivas de Porter.

---

<sup>38</sup> Revista CEPAL. ( 2014). Recuperado de: <http://www.cepal.org>



***Rivalidad entre los competidores:***

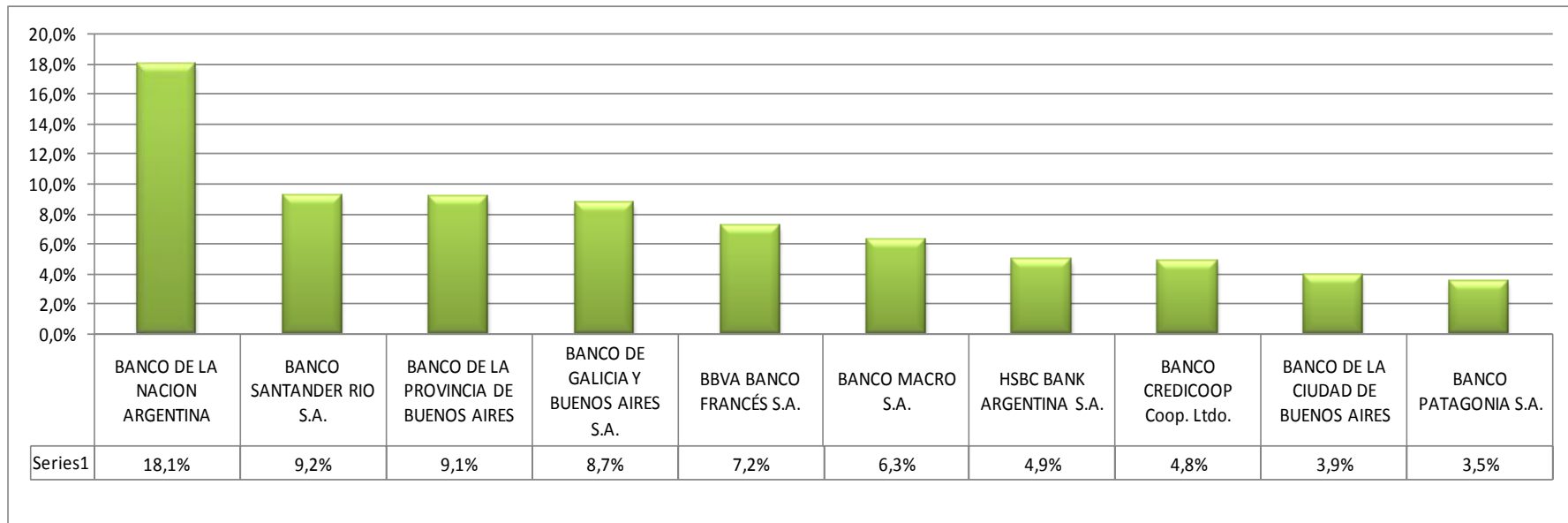
En Argentina hay 65 son bancos, 12 son bancos públicos, 2 son nacionales y 10 provinciales. De los 53 bancos privados, 31 son de capital nacional, 12 de capital extranjero, 1 cooperativo y 9 de entidades financieras del exterior.

La rivalidad entre los competidores es alta ya que ofrecen productos y servicios muy similares, poco diferenciados, pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva utilizan variables como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano. La estrategia que un negocio o empresa tome en esta situación será clave para su existencia y crecimiento sustentable.

Además el número de competidores es alto, sumado a que el ritmo de crecimiento de la industria es lento debido a que es un mercado maduro, la rivalidad se incrementa.

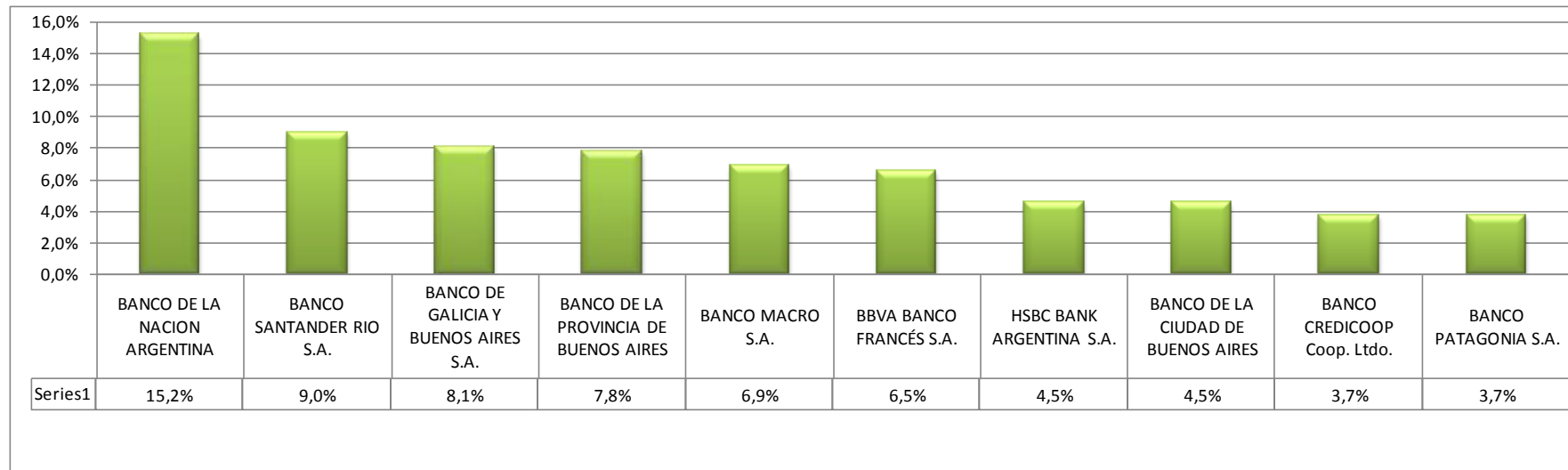
De los 65 bancos que hay en Argentina, los primero 20 representan el casi el 93% de los depósitos y el 88% de los préstamos al sector privado. En este ranking se encuentra en primer lugar al Banco Nación, le sigue el banco Santander rio y el banco de la Provincia de Buenos Aires, El banco de la Provincia de Córdoba se encuentra en la posición número 15 a nivel nacional, tanto en volumen de depósitos como en préstamos.

**Grafico N°3: Porcentaje de participación del los 10 mejores bancos de la Argentina en volumen de depósitos bancarios<sup>39</sup>**



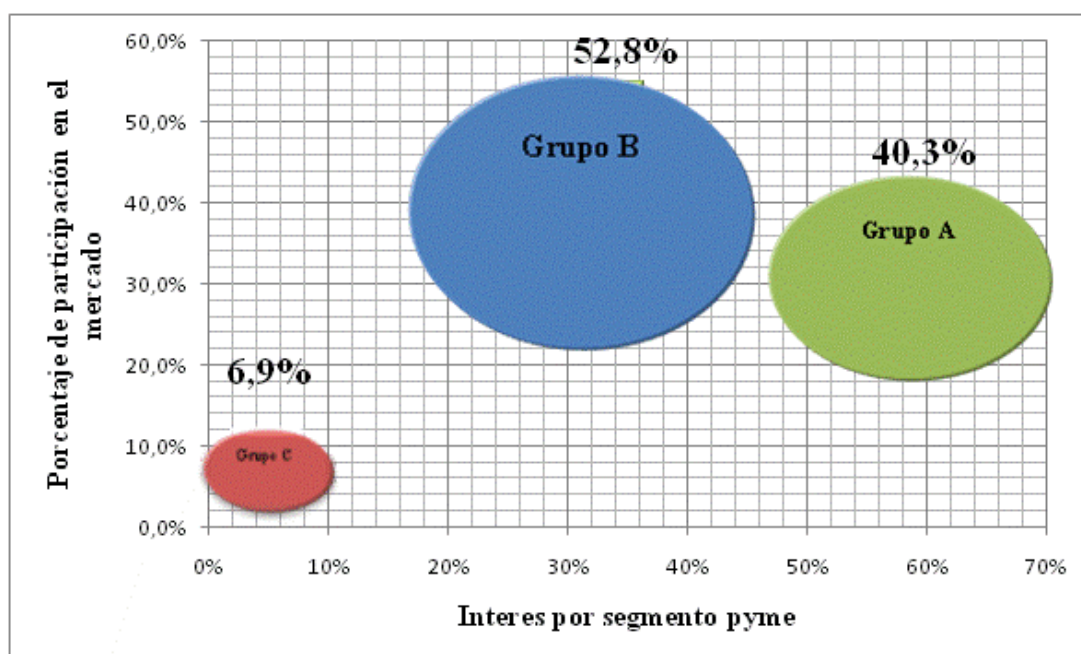
<sup>39</sup> Elaboración propia basada en Ranking ABA.(2015) Recuperado de : <http://www.aba-argentina.com>

**Grafico N°4: Porcentaje de participación del los 10 mejores bancos de la Argentina en volumen de préstamos bancarios<sup>40</sup>**



<sup>40</sup> Elaboración propia basada en Ranking ABA.(2015) Recuperado de : <http://www.aba-argentina.com>

Se realiza un mapa de los grupos estratégicos de la industria, con el fin de identificar la posición competitiva que ocupa Bancor, y así identificar el grupo estratégico al que pertenece el mismo, con esto se espera identificar los competidores directos de la empresa. Se utiliza como variable para seleccionar a los grupos estratégicos, el número de sucursales que poseen en Córdoba, ya que es una de las competencias más distintiva de Bancor. Para confeccionar el mapa estratégico se utilizan dos variables: el porcentaje de participan en el mercado según los depósitos y el interés del grupo estratégico en el segmento pyme.



**Nº5: Mapa de Grupos Estratégicos Industria Financiera<sup>41</sup>**

---

<sup>41</sup> Fuente de elaboración propia basada en THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007).

*Administración Estratégica*. Ediciones Mc. Graw Hill. México.

**Grupo A** se encuentran los bancos que compiten directamente con Bancor, ellos son:

- 1) Banco de la Nación Argentina: 76 sucursales
- 2) Banco Santander Río S.A.: 33 sucursales
- 3) Banco Macro S.A.: 70 sucursales
- 4) Banco Credicoop Coop. Ltda.: 25 sucursales
- 5) Banco de la Provincia de Córdoba S.A.: 138 sucursales

La precedente lista esta ordenada según el porcentaje de participación en el mercado de acuerdo al volumen de depósitos, el banco con mayor participación es Banco de la Nación Argentina con un 18,1%, Bancor posee una cuota de mercado pequeña comparándola a nivel nacional de aproximadamente 0,7%. Todo el grupo estratégico tiene un porcentaje de 40,3% de participación en la cuota de mercado, siendo el segundo grupo en la industria.

Como se puede observar la empresa en análisis es la que posee más sucursales mas sucursales en esta provincia, le según con casi la misma cantidad de sucursales el Banco de la Nación y Banco Macro. A pesar que el Banco Credicoop posee un número significativamente menor de sucursales, es un importante rival del grupo debido a que centra su interés en el segmento de mercado Pyme. El banco Santander Río fue incluido en este grupo estratégico por el numero de sus sucursales pero su objetivo principal es la banco minorista o individuos por lo que no será analizado.

**Grupo B** se incluyeron los bancos que se encuentran dentro del ranking de los mejores 20 de país, pero que tienen menos de 20 sucursales en Córdoba. Estos poseen el 52,8% de la cuota de mercado.

**Grupo C** se agrupan el resto de los bancos que solo poseen en conjunto el 6,99% del mercado (siempre teniendo en cuenta el volumen de depósitos).

Grupo A: competidores directos de Bancor:

- Banco Nación: fue fundado en 1891 por el presidente Carlos Pellegrini. Su objetivo principal es la de funcionar como agente financiero del gobierno federal, recibiendo depósitos oficiales y realizan pagos por cuenta y orden de la nación. Otra prioridad del banco es ayudar a la promoción agropecuaria y a las pequeñas y medianas empresas. Y asistir a la población menos favorecida estableciéndose en localidades alejadas. Su perfil es prestar asistencia crediticia a micro, pequeñas y medianas empresas que actúen en cualquier actividad económica, además de ofrecer créditos para la inversión y capital de trabajo para las empresas productoras de bienes o servicios. Es un banco de capital público, es el brazo financiero del estado nacional. La sucursal más cercana se encuentra localizada en la avenida Colon N° 2152 B° Alto Alberdi.

- Banco Macro: el 4 de Septiembre de 1978 se inscribe en el registro público de comercio, es un banco. Es un banco líder en préstamos personales, el banco privado con más sucursales en el país. Su misión esta orientada principalmente a la calidad de atención, satisfacción y generar confianza a los clientes. La sucursal más cercana esta en Avenida Colon N° 3500 B° Alto Alberdi.

- Banco Credicoop Coop. Ltda.: fue creado en 1979, por la fusión de 44 Cajas de Crédito Cooperativo, algunas con más de 60 años de trayectoria. Es una institución sin fines de lucro que, en base al principio solidario de ayuda mutua, tiene por objeto prestar servicios financieros a todos sus Asociados. Credicoop es dirigido por sus propios Asociados, quienes eligen, bajo el principio de "un Asociado, un voto", al Consejo de Administración. En su misión deja manifestado que su principal labor es la de otorgar servicios financieros eficientes y de calidad, con un especial interés en la asistencia crediticia a pequeñas y medianas empresa. La sucursal más cercana a la sucursal de Alto Alberdi de Bancor se encuentra localizada en la calle Tucumán N° 135 B° Centro.

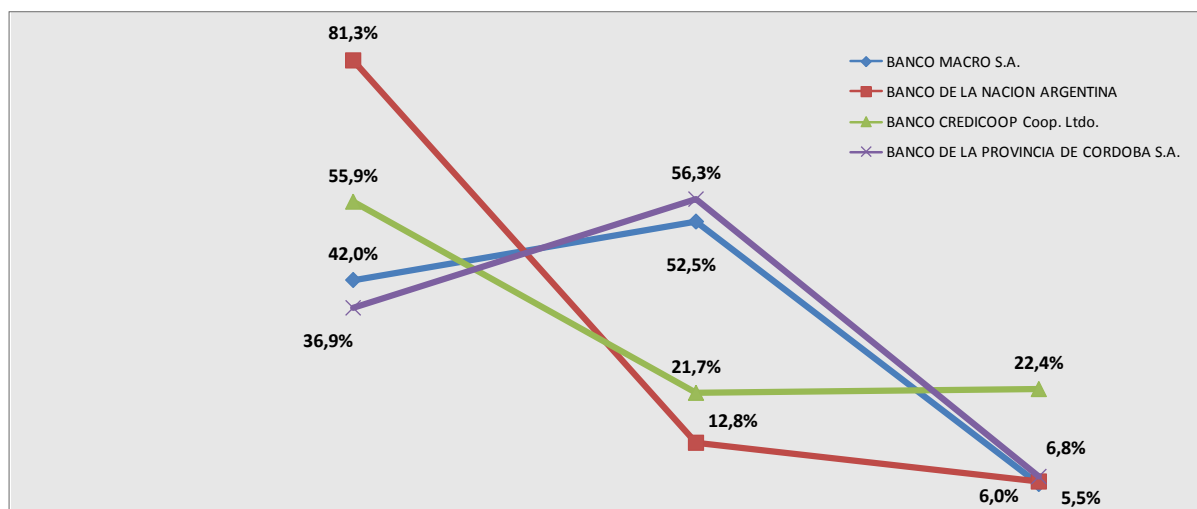
### ***Estructura de cartera:***

La estructura de la cartera de los cuatros bancos de grupo estratégico A es distinta, en cuanto al porcentaje de la cartera comercial, que incluye a las grandes, medianas y pequeñas empresa, el mal alto corresponde al Banco de la Nación Argentina, siendo el de Bancor el más bajo del grupo. Con ello se puede llegar a la conclusión, que su cuota de mercado es pequeña, además de que su composición de cartera comercial es débil, comparada con los de los bancos del mismo grupo estratégico, por lo que la empresa posee un interesante campo de acción. No se debe olvidar que Bancor es un banco regional a diferencia de los otros bancos del grupo estratégico cuyo mercado geográfico es nacional.

**Cuadro N°4: Composición de la cartera del grupo estratégico A <sup>42</sup>**

Bancos Grupo A	Estructura de la Cartera		
	Cartera Comercial	Cartera de Consumo y Vivienda	Cartera Comercial asimilable a consumo
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	81,3%	12,8%	6,0%
BANCO MACRO S.A.	42,0%	52,5%	5,5%
BANCO CREDICOOP Coop. Ltda.	55,9%	21,7%	22,4%
BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	36,9%	56,3%	6,8%

<sup>42</sup> Fuente de elaboración propia basada en THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007).

Grafico N°6: Composición de la cartera del grupo estratégico A <sup>43</sup>Cuadro N°5: comparación de los medios electrónicos en el grupo A:<sup>44</sup>

BANCO	A.T.M.	AUTO-CONSULTA	TIMBRADORA AUTOMÁTICA	CALL CENTER	EXPENDEDOR A DE CAMBIO
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	88	NO	NO	SI	NO
BANCO MACRO S.A.	71	SI	NO	SI	NO
BANCO CREDICOOP Coop. Ltda.	27	SI	NO	SI	NO
BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	300	SI	SI	SI	SI

Del análisis del cuadro precedente, se puede observar que Bancor posee el servicio de banca electrónica más completo del grupo estratégico, esta es una de sus competencias distintivas. Esto está acompañado por la gran distribución geográfica de sus sucursales y centros de atención.

<sup>43</sup> Fuente de elaboración propia basada en THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007).

*Administración Estratégica*. Ediciones Mc. Graw Hill. México.

<sup>44</sup> Elaboración propia, fuente páginas web de cada banco



### ***Amenaza de nuevos competidores***

Las barreras de entrada de la industria financiera son altas, debido a los elevados montos de capital de inversión necesario (establecer sucursales, costos fijos, RRHH). Además de las restricciones por las reglamentaciones que regulan ley de entidades financiera y normas del BCRA la misma. Es una industria poco atractiva por la inestabilidad económica del país, por las barreras de entrada y por casi nulo crecimiento. Las empresas que desean entrar en esta, además de sortear las barreras, deberá diferenciarse por un producto distinto al que dan los bancos tradicionales.

Las empresas interesadas en ingresar en esta industria no deben olvidarse de que los bancos ya establecidos podrían reaccionar con estrategias agresivas, con ofertas de productos especiales o fuertes campañas publicitarias.

Por otro lado una de la barreras más fuerte es la de establecer y posicionar un banco, esto lleva años de credibilidad a los consumidores, sin embargo otros bancos extranjeros grandes han optado por la compra de bancos que ya contaban con cierta posición. La estrategia utilizada para el ingreso en nuevos mercados es la de fusiones, donde los bancos extranjeros absorben a bancos locales.

### ***Amenaza de sustitutos***

En Argentina hay 81 entidades financieras, de las cuales 65 son bancos, 15 compañías financiera y 1 cajas de crédito. Las compañías financieras y la caja de crédito no ofrecen productos sustitutos que puedan cubrir las necesidades de las pymes, ya que se concentran en el segmento de individuos.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

En la banca nacional existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores podemos mencionar, servicio de mensajería, de seguridad, empresas de aseo proveedores de insumos de oficina entre otros. El

### ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que esta industria se rige por leyes y reglamentación estrictas. Sin embargo y gracias a la competencia que existe en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen por un servicio que satisfaga mejor sus necesidades, como tasas más rentables, disponibilidad de soluciones electrónicas, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

Además los costos de los clientes de cambiar un banco por otro, son bajos, esta característica otorga un buen apalancamiento en la negociación a los mismos.

### ***Factores claves del éxito en la industria financiera***

Debido a que la industria posee productos y servicios poco diferenciados, es importante que los bancos puedan generar una competencia distintiva, que produzca una diferencia que sea captada como un valor importante por los clientes. Los factores claves mas importantes son:

- Porcentaje de participación de la empresa en el mercado.
- ROE
- ROA
- Activos humanos valiosos.
- Distribución geográfica amplia.
- Recursos tecnológicos.

- Reconocimiento público e imagen de marca.
- Tamaño del segmento.
- Experiencia de la fuerza de ventas.

### **5.1.2 Análisis de mercado:**

La industria financiera y bancaria se ha caracterizado por una fuerte competencia y gran dinamismo, donde se compite por productos con perfil de "commodities". La ventaja competitiva que se puede obtener sobre la competencia va en la velocidad y flexibilidad de los productos del mercado para beneficio de los clientes.

Bancor pertenece a esta industria y se encuentra regulada por el Banco Central de la República Argentina. El mismo es una entidad independiente y autónoma del gobierno nacional. En la actualidad hay más de 50 bancos en la provincia de Córdoba, siendo la competencia principal de la sucursal Alto Alberdi de Bancor, el banco Nación, Macro y Patagonia, debido a la cercanía de sus sucursales. En la industria existe una mezcla entre bancos de capitales locales y extranjeros, que mantiene presencia tanto a través de sucursales como también a través de subsidiarias.

#### **5.1.2.1 Análisis de los clientes:**

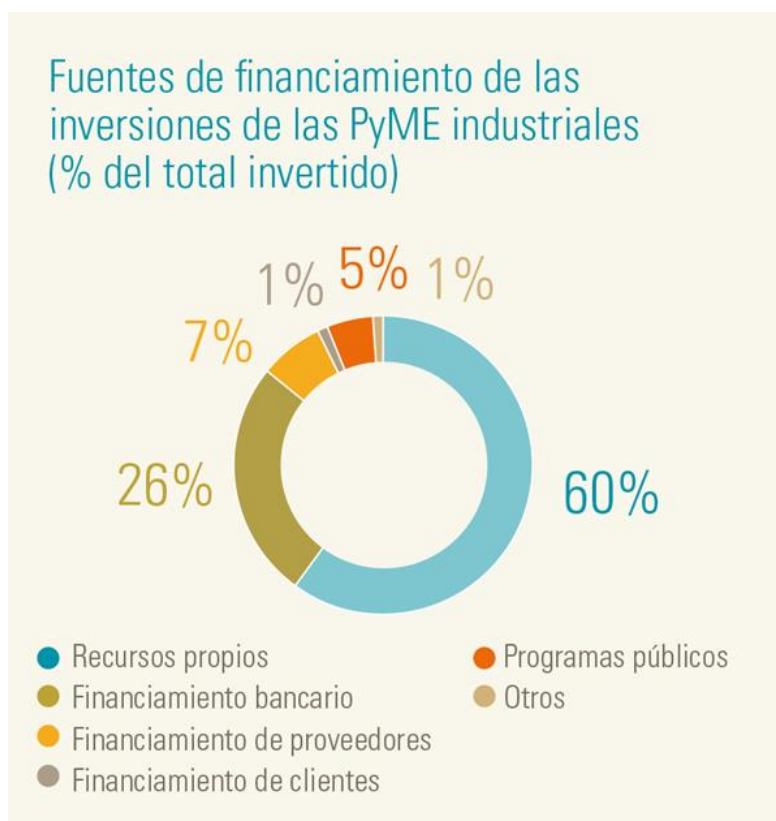
Promover el acceso financiero de las pymes constituye un desafío estratégico a futuro, si bien en los últimos años se ha logrado algunos avances en este sentido, estrechándose el vínculo entre los bancos y las pymes. El stock de crédito no es suficiente para satisfacer la demanda de inversión productiva en Argentina. Esto se debe a que el sector financiero tiene problemas estructurales y su tamaño es reducido en este país. El universo de pymes está caracterizado por un grado importante de heterogeneidad y más allá de la problemática de

costos y rentabilidad que afecta a la totalidad del segmento, diferentes grupos de empresas enfrenta ciertos problemas específicos que afectan su actividad. Pueden identificarse cinco grupos: 1) pequeñas sin financiamiento para invertir y crecer, 2) pymes limitadas por la dotación de infraestructura, 3) pequeñas industrias preocupadas por el nivel de actividad, 4) medianas empresas con problemas de competitividad, 5) medianas empresa con limites de expansión.

Al analizar las características de las pyme de estos cinco grupos, se observa una relación positiva entre el tamaño de la misma y la realización de inversiones. Por el contrario, no hay una relación directa entre el tamaño de la empresa y el monto invertido como proporción de ventas. La tasa de las empresas que si invierten es elevada, aunque la proporción invertida es baja. Por lo que se podría aumentar significativamente la inversión en las pyme si se lograra incentivar a más empresas.

El grupo más problemático es el de las pequeñas preocupadas por el nivel de actividad, constituye el 21% de las pyme, no solo por la baja proporción de empresa inversoras y además por el bajo monto invertido. El grupo más dinámico es el de las medianas con límites de expansión, son el 9% de las Pyme, el 60% de las empresas invierten.

Actualmente, el 26% de las Pyme industriales tiene proyectos frenados por falta de financiamiento bancario cuyos montos totalizan (estimativamente) los \$11.700 millones, de los cuales \$6.300 millones (el 54% del total) corresponden a empresas actualmente inversoras, lo que sugiere que efectivamente podrían mejorar sus planes productivos de poder acceder a mejores condiciones crediticias.



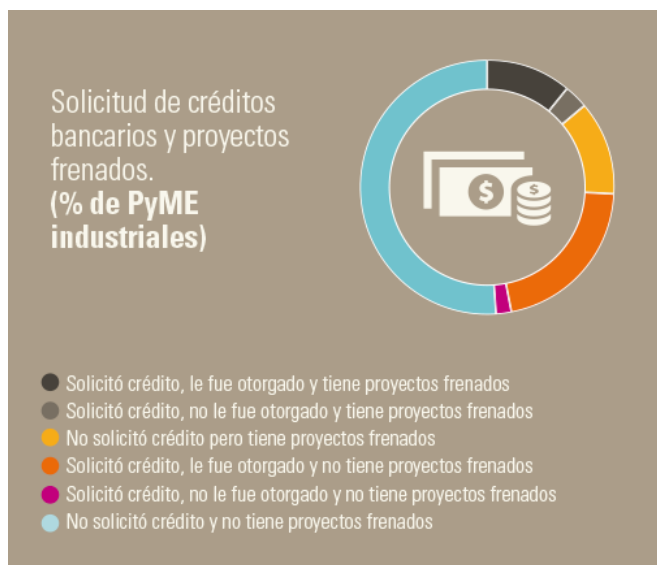
**Imagen N°9: Fuentes de financiamiento de pyme**<sup>45</sup>

Por otro lado, en 2013 las Pyme demandaron créditos a largo plazo por aproximadamente \$10.100 millones de los cuales se otorgaron casi \$9.000 millones cuyo destino fue principalmente el financiamiento de capital de trabajo y la adquisición de maquinaria y equipo. No obstante estos últimos años ha habido una creciente participación del financiamiento de las inversiones a las pymes, pasaron del 7% en 2002 al 14% en 2006 y que finalmente hoy se ubica en torno al 29%. Las iniciativas públicas y privadas han sido relevantes para fomentar el financiamiento a Pyme dado que mediante regulaciones signaron

---

<sup>45</sup> Fundación observatorio pyme. (2014) Acceso al financiamiento y créditos en pymes industriales. Buenos Aires.

una masa grande de recursos financieros, fundamentalmente a través del Programa de Créditos del Bicentenario y la Línea de Créditos a la Inversión Productiva.



**Imagen N° 10: Solicitud de créditos bancarios<sup>46</sup>**

### 5.1.3 Análisis interno

Bancor fue creado en 1858 cuando el entonces gobernador, Doctor Mariano Fragueiro, creó la Caja de Depósitos y Consignaciones con el objetivo de instrumentar medios de pago para facilitar e impulsar la creciente actividad comercial en la provincia.

Así fue como el 22 de septiembre de 1873, con el aporte de fondos privados y estatales, inició sus actividades el Banco Provincial de Córdoba. Su misión original quedó plasmada en la Carta Orgánica: “proporcionar dinero a bajo interés y a plazos razonables a todos los sectores de la sociedad para fomentar el desarrollo económico de la provincia”.

---

<sup>46</sup>Fundación observatorio pyme. (2014). Acceso al financiamiento y créditos en pymes industriales. Buenos aires.

La historia reciente muestra a un Banco de Córdoba que supo cumplir con su rol social y acompañar el desarrollo de las actividades económicas de la Provincia. Hoy cuenta con una extensa gama de servicios que se canalizan a través de una red de más de 142 sucursales. Bancor desarrolló una nueva alternativa comercial para mejorar la calidad de atención y servicio para todos sus clientes, creando Espacios Bancor y Centros 24 hs.

La empresa continúa implementando una gestión sustentable, a través de la modernización tecnológica, de productos pensados especialmente para atender las necesidades de sus clientes, del apoyo a la cultura, la educación, el deporte y la acción emprendedora, y de la capacitación de sus recursos humanos.

#### **5.1.3.1 Reseña histórica y actividad de la empresa**

Bancor S.A. es una entidad bancaria con 142 años en el mercado y más de 140 sucursales en toda la provincia de Córdoba, la ciudad de Rosario y Capital Federal. Cuenta con más de 3000 empleados, y, actualmente, se mantiene operante mediante el soporte de más de 100 sistemas aplicados al funcionamiento diario de la misma. A continuación, se desarrolla una breve reseña histórica sobre el origen y la evolución del banco:

El nacimiento del Banco de la Provincia de Córdoba se remonta al año 1858, cuando el entonces gobernador, Doctor Mariano Fraguero, creó la Caja de Depósitos y Consignaciones con el objetivo de instrumentar medios de pago para facilitar e impulsar la creciente actividad comercial en la provincia.

La Caja de Depósitos convivió durante varios años con algunas entidades privadas, como el Banco Otero, el Banco Argentino, el Banco de Río IV y el Banco Comercial de Santa Fe, entre otros. Pero la llegada del ferrocarril desde Rosario, el aumento del número de inmigrantes y el crecimiento en el dinero circulante obligaron a las autoridades del gobierno provincial y a los empresarios locales a debatir la necesidad de transformar la Caja de

Depósitos y Consignaciones en un verdadero banco que pudiese responder al nuevo contexto económico que vivía la provincia.

Así fue como el 22 de septiembre de 1873, con el aporte de fondos privados y estatales, inició sus actividades el Banco Provincial de Córdoba. Su misión original quedó plasmada en la Carta Orgánica redactada por el entonces ministro Tomás Garzón y el legislador José Olmos: proporcionar dinero a bajo interés y a plazos razonables a todos los sectores de la sociedad para fomentar el desarrollo económico de la provincia.

Además de las típicas operaciones comerciales, el Banco Provincial de Córdoba estaba facultado para emitir dinero, pero debía mantener una reserva en metales superior a la tercera parte de los billetes en circulación. La mayor actividad económica motorizó el crecimiento del banco. Para 1880 se habían abierto sucursales en Río Cuarto, Villa María, San Pedro y Bell Ville y en 1882 la actividad crediticia de la entidad recibió un gran impulso con la creación del área de hipotecas.

Con la llegada del siglo XX, el Banco atravesó un período de vigoroso crecimiento: el número de accionistas llegó a 11.000 y para 1968 la entidad atendía 130.000 cuentas corrientes y 155.000 cajas de ahorro.<sup>47</sup>

### **5.1.3.1 Misión**

Dentro de los principios de Bancor, se define su misión: *“Proveer servicios y productos financieros de calidad, eficientes y competitivos, propiciando el desarrollo de la región y de nuestros recursos humanos; intentando ser referentes de una gestión sustentable en nuestra comunidad. Por otra parte, también se procura cumplir con el plan de*

---

<sup>47</sup> Bancor S.A. (2015). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>. Córdoba, Argentina.



*Saneamiento, lo cual requiere fundamentalmente capitalización por utilidades e incrementar el volumen de negocios”.*<sup>48</sup>

### **5.1.3.2 Visión**

En conjunto con la misión de Bancor, se presenta la visión la cual propone:

*“Convertirse en un banco de desarrollo regional líder, reconocido por su solidez, eficiencia y competitividad, por su excelencia operativa y calidad de atención, así como por su fuerte compromiso con el progreso del sector productivo de la Provincia, la región y la comunidad en general”.*<sup>49</sup>

### **5.1.3.3 Valores**

Los valores de Bancor son:

- **Orientación al Cliente:** Queremos atender a nuestros clientes con un servicio superior, enfocándonos en conocer y atender sus necesidades.
- **Sustentabilidad:** Debemos ser un banco económicamente rentable y sustentable en el tiempo. Buscamos la eficiencia de nuestras acciones y el largo plazo como horizonte.
- **Compromiso Social:** Somos miembro de la comunidad en la que operamos y queremos contribuir con su desarrollo. Buscamos ser socialmente responsables para que nuestros negocios acompañen el progreso regional y aporten valor a la sociedad.
- **Evolución:** Actitud orientada al mejoramiento permanente. Pretendemos brindar un próspero servicio a nuestros clientes, accionistas y empleados.

---

<sup>48</sup> Bancor S.A. (2014). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>. Córdoba, Argentina.

<sup>49</sup> Bancor S.A. (2014). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>. Córdoba, Argentina.

- Trabajo en equipo: Apreciamos el aporte de nuestros colaboradores.

Confiamos en las personas y su trabajo, valorando su diaria contribución.

- Profesionalismo: Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores, potenciando sus competencias para dar respuestas de calidad a las necesidades de nuestros clientes y el entorno.<sup>50</sup>

#### ***5.1.3.4 Información de la sucursal***

La perspectiva de dicho trabajo se posiciona, exclusivamente, desde una sucursal de Bancor, ubicada en Barrio Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba. Este se caracteriza como zona de influencia, ya que es uno de los barrios más importantes, extensos y poblados de la ciudad. Dentro del área urbana, se encuentra situado en la zona intermedia, precisamente al oeste de Barrio Alberdi y, por lo tanto, al occidente del centro, conectado con éste por la Av. Colón y la Av. Duarte Quirós, las cuales son sus principales arterias y, conducen a la zona de countries y sierras de la provincia.

Ha sido y es un barrio multicultural debido a que recibió parte de la inmigración europea, principalmente italiana, y en las últimas décadas se han establecido muchos inmigrantes bolivianos y peruanos, constituyendo todo un gran aporte económico y cultural para la ciudad. La población se caracteriza por un nivel social de clase media.

En el aspecto edilicio, predominan las viviendas de una planta, seguidas por las de dos plantas. No obstante, posee edificios entre 23 y 20 pisos que se cuentan entre los diez más elevados de la ciudad. Alto Alberdi, de acuerdo a sus límites oficiales, se extiende por el este hasta las calles Pedro Zanni, Pedro Goyena, Vieytes, Santa Ana, Río Negro; por el sur, hasta Peredo, Almirante Brown y San Luis; por el oeste, llega hasta Maestro Vidal, Santa Ana,

---

<sup>50</sup> Bancor S.A. (2014). Recuperado de: [http:// web: www.bancor.com.ar](http://web:www.bancor.com.ar). Córdoba, Argentina.

Comechingones, Concejal Peñaloza, Duarte Quirós, Félix Paz, Azpeitía, Diego Cala, Duarte Quirós, Candiotti, Aldao, Av. Colón, Bv. Del Carmen; y por el norte alcanza la Av. Costanera ó Intendente Mestre (s) y calle Doce de Octubre.

El barrio se consolidó a fines de la década de 1930, en la que ya contaba con pavimento, alumbrado público y servicio de colectivos que lo unían a la ciudad. Se registran para esa época acontecimientos importantes, como la creación de la Biblioteca Alberdi en 1918 y la inauguración de la Plaza “Jerónimo del Barco” en 1938. De acuerdo a los últimos datos disponibles (del año 2004), Alto Alberdi tiene 332 manzanas, siendo el 2º barrio, luego de Alta Córdoba con 362; la ciudad entera tiene 15.844 manzanas.

La población censada en 2001 fue de 30.584 habitantes, el 2,38% del total de la ciudad. No obstante, debido a que la urbe tiene gran cantidad de barrios de reducidas dimensiones y población, Alto Alberdi es el 3º en orden a su cantidad de pobladores.

Con respecto a la actividad económica, los datos obrantes en el municipio registran 2.715 empresas en barrio Alto Alberdi, por lo que es el 4º, después del Centro con 13.663; Alta Córdoba, 2.848 y Nueva Córdoba, 2.775. Es decir, predominan las actividades comerciales, ya que del total, 1.558 son comercios, en ese indicador es el 2º sector de la ciudad, después del Centro con 6.874 locales comerciales. Además, hay 904 empresas de servicios (es el 5º, luego de Centro 6.059; Nueva Córdoba 1.438; Alberdi 1.223; Alta Córdoba 1.063), 8 de actividades primarias y 242 industriales (es el 3º, luego del Centro con 640 y Alta Córdoba con 308). De las empresas industriales, hay 62 pertenecientes al sector de alimentos y bebidas, 55 a la construcción, 37 de metalmecánica, 13 de madera y muebles, 6 de indumentaria y calzado, una química, y 68 correspondientes a otras industrias.

Las vías de acceso son las principales vías de comunicación y corresponden a las avenidas Colón, Duarte Quirós, Santa Ana y Pueyrredón, de sentido aproximado este- oeste: Río Negro, Sol de Mayo, Vieytes, Almte. Brown, Maestro Vidal las cuales van de norte a sur.

También en esa dirección, Zanni–Octavio Pinto, Monseñor de Andrea y Bv. Piñeiro–Bv. Zipoli, que conducen a los puentes Tablada y Zipoli, que vinculan el barrio con la zona norte de la ciudad.

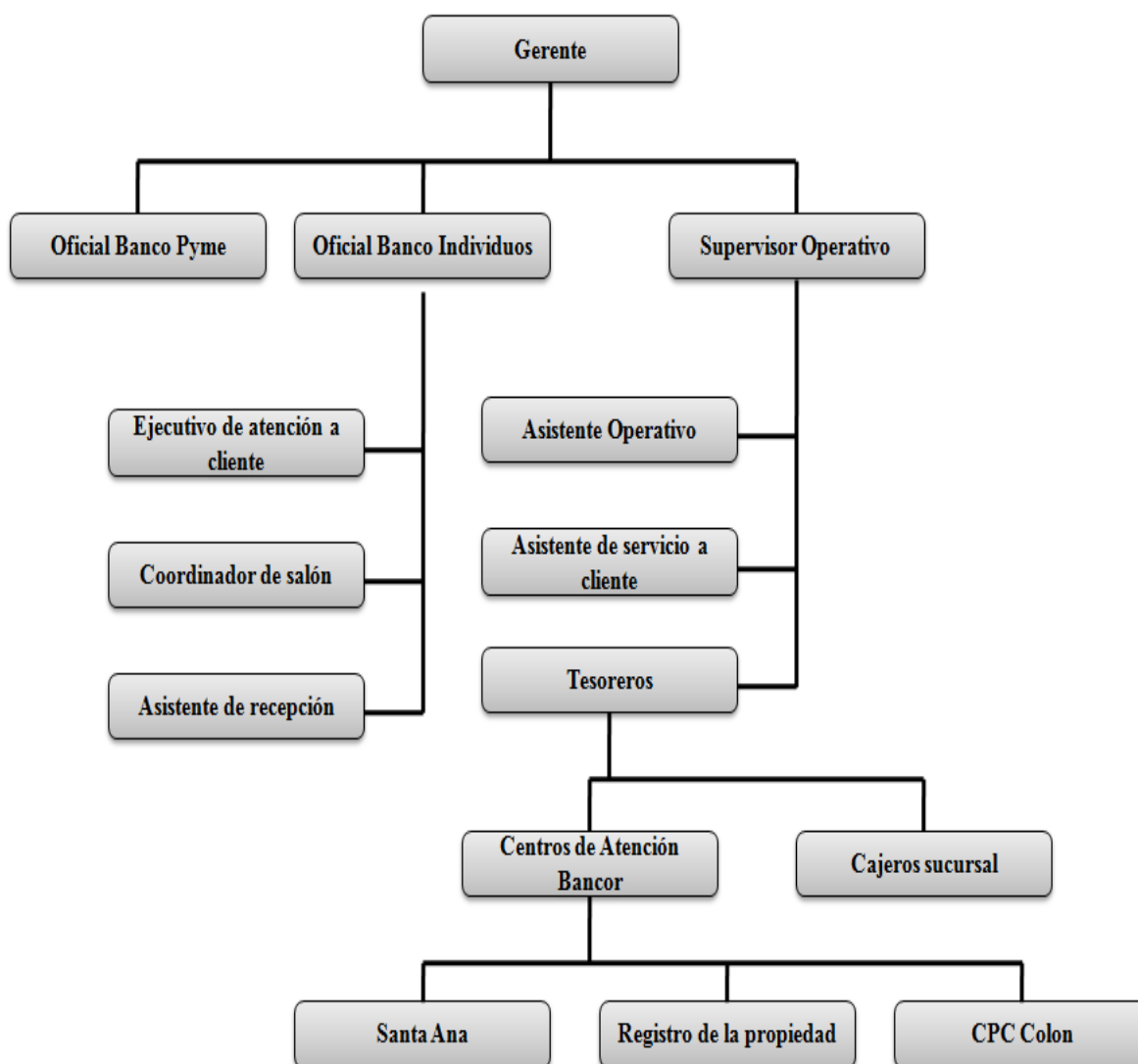
Análisis de Evaluaciones de Desempeño/Perfiles: La estructura de la sucursal está compuesta en su mayoría por empleados entre 3 y 26 años de antigüedad en la institución. Las evaluaciones de desempeño de la dotación están en un rango de niveles entre aceptables y muy buenos, sólo uno de los recursos posee una evaluación baja. Esto nos permite trabajar en conjunto logrando los objetivos propuestos. El clima laboral es muy bueno y se observa un alto grado de compromiso por parte de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos fijados de la sucursal. En este sentido, se puede planificar y desarrollar un buen trabajo en equipo e integración de las distintas áreas de la sucursal.

La sucursal cuenta con un total de veinte y nueve de empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente: uno
- Supervisor Operativo: uno
- Tesorero: uno
- Subtesoreros: dos
- Cajeros: trece
- Oficial Banca Pyme: uno
- Oficial Banco Individuos: uno
- Ejecutivos de atención al cliente: tres
- Asistente de Recepción: uno
- Coordinador de clientes: uno
- Asistentes Operativos: dos

- Asistentes de Servicio al Cliente: dos

**Imagen N°11: Organigrama de la sucursal: Detalle Nominativo.** <sup>51</sup>



<sup>51</sup> Elaboración propia, fuente: Bancor S.A. (2015). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>.

### Paquete Automático de la sucursal y centros de atención:

La sucursal posee seis ATM, una terminal de auto consulta, cuatro timbradoras automáticas Frama II y una expendedora de cambio.

**Cuadro N°6: Paquete de medio automático de la sucursal Alto Alberdi.**

	Sucursal	CAB Santa Ana	Ext. Registro de la Propiedad	CPC
ATM	3	2	1	1
Auto consulta	1	0	0	0
Timbradora Automática/ Frama II	2	1	1	0
Te "Call Center"	1	0	0	0
Expededora de Cambio	1	0	0	0
52 PC Acceso a Homebanking	0	0	0	0

Del relevamiento efectuado en relación a los principales productos activos ofrecidos a las empresas, se observa un bajo nivel de utilización por parte de las Pymes, que son clientes de Bancor. Del total de clientes calificados con acuerdos en cuenta corriente, sólo son utilizados por un 29% de los mismos. Lo mismo ocurre con los márgenes aprobados para préstamos documentados o comerciales, en los que sólo se utiliza aproximadamente un 32%. Algo similar sucede con el producto Factoring, del cual sólo es utilizado un 20% del total ya aprobado.

Todo ello, permite llevar a efectuar una conclusión preliminar respecto a que existe un gran potencial en el sector del mercado Pymes, para la colocación por parte del Banco de

---

<sup>52</sup> Elaboración propia fuente: Bancor S.A. (2015). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>. Córdoba, Argentina

productos activos a corto plazo, que le permitan a las mismas financiar sus principales necesidades de capital de trabajo.

#### ***5.1.3.5 Descripción de productos y servicios Pyme Bancor:***

**Cuenta corriente:** es una herramienta pensada para satisfacer las necesidades transaccionales de los clientes, con el respaldo y la seguridad que se precisa.

Características:

- Cheques comunes y de pago diferidos.
- Tarjeta de debito solo para las cuentas cuyos titulares son personas físicas, no se emiten para las cuentas de personas jurídicas.
- Acuerdo en descubierto.
- Operaciones en canales alternativos: bacaempresa.ner, cajeros automáticos, e interbanking (data net e interpyme). Permite realizar consulta de saldos y movimientos, depósitos, transferencias, pago de impuestos y servicios y entre otras operaciones.

Beneficios:

- Dinero disponible las 24 hs y todos los días del año.
- Administración segura y eficaz de los fondos disponibles.
- Depósitos en cheques.
- Transferencias online.
- Posibilidad de acumular puntos para el programa de beneficios Club Bancor.

#### **Línea crediticia:**

**A.** Acuerdo en cuenta corriente: es una herramienta adecuada y eficaz para resolver las necesidades coyunturales de financiamiento de corto plazo. Beneficios: permite a una empresa abonar cheques en descubierto con la comodidad y flexibilidad para realizar los

pagos. El acuerdo se fija por un período preestablecido y los intereses se abonan únicamente por el capital y el plazo utilizado.

**B.** Créditos documentados en pesos a corto y mediano plazo: está destinado a empresas cuya actividad económica este vinculada al sector agropecuario, industrial, comercial, construcción, servicios y minería para financiar capital de trabajo, adquisición de bienes de capital y proyectos de inversión. Beneficios: las garantías y el plazo de las operaciones se justan al flujo futuro de su actividad.

**C.** Créditos para la adquisición de maquinaria y agro componentes: es un préstamo especial con una tasa altamente competitiva para financiar hasta el 80% en la adquisición de maquinarias agrícola nueva, implementos y otro tipo de bienes industriales (silos, camiones, acoplados, etc.) de fabricantes, concesionarias y/o comercializadoras que hayan suscripto convenio con Bancor.

**D.** Créditos para inversión productiva: línea se asistencia crediticia al financiamiento de proyectos de inversión relacionados a la adquisición de bienes de capital, construcción de instalaciones para la producción o comercialización de bienes y/o servicios y capital de trabajo asociado al proyecto de inversión.

**Bancor Agro:** este producto está especialmente diseñado para el productor agropecuario, permitiéndole financiar el capital de trabajo durante el ciclo productivo.

Características:

- Cobertura nacional e internacional.
- Acceso a plazos de financiamiento convenientes.
- Amplia red de comercios adheridos en el país y en el exterior.

Beneficios: esta tarjeta permite comprar insumos y maquinaria en diferentes planes de pago acordes a los ciclos naturales de los diferentes sectores de la industria agropecuaria.



Además le permite también financiar sus compras personales teniendo el control centralizado de todos sus gastos.

**Factoring:** otorga liquidez inmediata, a través del descuento de cheques de pago diferido que recibe nuestro cliente de sus clientes.

Características: asistencia crediticia para satisfacer las necesidades de capital de trabajo. Acreditación automática del importe en la cuenta corriente.

Beneficios:

- Tasa más competitivas en relación a otras financiaciones.
  - Acreditación del efectivo online en su cuenta corriente.
  - Seguridad en el resguardo de sus cheques.
  - Optimización del giro comercial, con una financiación rápida y efectiva.
  - Disminución de la carga administrativa de la empresa del cliente, ya que el banco gestiona la cobranza de los cheques.
- Acceso en forma anticipada al cobro de las ventas a plazo del cliente.

**Leasing:** este producto financia inversiones para incorporar nuevos equipos, reemplazar bienes de capital con vida útil agotada, actualizar la tecnología de la empresa.

Características: Su destino es para vehículos (camiones, acoplados, automóviles, utilitarios y pick up), o para equipos en general (cosechadoras, tractores, maquinaria agrícola, auto elevadora, tornos, etc.).

Beneficios:

- Operaciones en pesos.
- Mayor competitividad e incremento potencial productivo, evitando la obsolescencia tecnológica sin inmovilizar capital de trabajo.

- Análisis crediticio fácil y flexible.
- Reducción de los costos operativos.
- Ventajas impositivas: se financia el IVA sin costos, amortizándose en forma

proporcional al monto del canon. El bien no forma parte del activo de la empresa hasta que ejerza la opción de compra, por lo que disminuye el impuesto a la ganancia mínima presunta.

**Interpyme:** permite que las pymes gestionen toda la operatoria bancaria con mayor seguridad y rapidez evitando el traslado de fondos.

Características: permite realizar transferencia de dinero con acreditación online entre cuentas de la misma empresa de distintos bancos. El cliente puede efectuar pagos a proveedores con acreditación online en cuentas radicadas en cualquiera de los bancos de la red. Además podrá acceder a información consolidada, como saldos y movimientos de todas sus cuentas.

Beneficios:

- Su utilización produce ahorro de costos, ya que las comisiones de transferencias, acreditaciones y las consultas de saldo y movimientos, son menores a los que se tienen si se realizan en la sucursal.
- Centralizar y hacer el seguimiento de todas las operaciones bancarias.
- Contar con información unificada e inmediata.
- Agilizar los movimientos de sus cuentas.

**Banca empresas.net:** permite acceder a todas las cuentas Bancor y transacciones, sin necesidad de hacer trámites en la sucursal.

Características: este producto le permite al cliente pyme realizar consulta de saldo de inicio, saldo online y movimiento histórico de hasta 60 días para atrás. Además puede realizar

transferencias a cuentas propias o de terceros radicadas en Bancor o en otros bancos. Y puede realizar pagos de AFIP, impuestos y servicios.

Beneficios:

- Seguridad al no movilizar dinero en efectivo.
- Reducción de costos operativos.
- Información actualizada del saldo y movimientos de sus cuentas.

**Recaudaciones:** este producto permite que el cliente agilice el pago de sus servicios.

Características: permite el cobro a través de un sistema de código de barras en todas las sucursales y bocas de atención de Bancor.

Beneficios:

- Por base positiva: a través de base de clientes provista por la empresa en puesto de caja, sin necesidad de presentar comprobantes.
- Debito automático en cuenta: a través de una orden de debito a imputarse en una cuenta Bancor.
- Debito automático en tarjeta de crédito.
- Link pagos: a través de los canales alternativos (ATM, Home Banking, Link celular).

**Pago de haberes:** producto que permite agilizar y simplificar el pago de sueldos a los empleados de los clientes pyme Bancor.

Característica: se realiza mediante debito en la cuenta corriente del cliente y acreditación directa en las cuentas asignadas a sus empleados-

Beneficios:

- Agilidad en el envío de archivo de alta de clientes y cuenta.

- Posibilidad de validación online.

**Pago a proveedores:** permite efectivizar el pago a proveedores en forma cómoda y segura.

Características: mediante el sistema de acreditación y debito (SIAD), una aplicación web de Bancor, el cliente podrá administrar con altos niveles de seguridad, la acreditación de fondos y los débitos automáticos en cuenta corriente.

Beneficios:

- Realizar los pagos desde cualquier punto del país.
- Bajos costos administrativos.
- Rapidez de acreditación.
- Ahorro de tiempo y recursos.

**Comercio exterior:** el equipo Bancor de comercio exterior está capacitado para atender en forma integral, apoyar y acompañar a sus exportadores e importadores a micro emprendimientos, pymes.

Características: está constituido por un conjunto de productos:

a) Exportación: aviso y confirmación de cartas de crédito, recepción de cartas de crédito stand by, gestión de cobranza documentada, ingreso de divisas mediante órdenes de pago.

b) Importación: emisión y confirmación de cartas de crédito, emisión de cartas de crédito stand by, aviso y pago de cobranza documentadas, aval de letras, emisión de transferencias para pago de importaciones.

c) Cambios: ordenes de pagos, transferencias, valores al cobro de moneda extranjera.

Beneficios:

- Agilidad y experiencia para gestionar los productos.
- Atención personalizada y profesional.
- Costos competitivos.
- Asesoramiento integral en cobros y pagos.

#### **5.1.4 Conclusiones parciales:**

El marco económico nacional y local presentan oportunidades y amenazas que de no ser gestionadas y aprovechadas en favor de los intereses comerciales de la empresa pueden acarrear consecuencias negativas en el mediano y largo plazo. Por lo que es muy importante poner máxima atención para adaptarse a este entorno económico proteccionista que favorece, la producción Nacional y fortalece el mercado de consumo interno, pero a su vez, en un marco de elevada inflación, que eleva los costos fijos de la empresa (principalmente el precio del alquiler y los salarios) y puede hacer erosionar los márgenes de utilidad logrados por Bancor.

Bancor (Banco de Córdoba) es una importante entidad financiera del interior del país que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Se trata de una entidad pública en sus orígenes y con un capital mayoritario perteneciente a la provincia de Córdoba. En este momento, Bancor no se ha limitado a cumplir con el pago de jubilaciones y pensiones, entre otras obligaciones, sino que ha fortalecido su capacidad de fidelización al cliente privado ofreciendo productos convenientes para su capitalización y ahorro.

Este crecimiento sostenido demanda una evolución y actualización permanente de los recursos, tanto a nivel humano como de tipo tecnológico. Bancor invierte en consolidarse como una entidad líder en la región. Como bien lo expresa Bancor en su misión, unas de sus

principales premisas es fomentar el desarrollo de la región en forma sustentable, ofreciendo productos y servicio competitivos. Al ser la empresa principalmente de capitales públicos, como se menciono anteriormente, tiene una fuerte responsabilidad social. Las pyme generan hoy, la mayoría del empleo registrado, tiene un valor agregado en la distribución del ingreso y representan un importante porcentaje del PBI, de allí la importancia de generar acciones que faciliten su crecimiento.

Las pyme de menor dimensión, tienden a utilizar sus propios recursos como primera forma de cubrir sus planes operativos y financieros, y utilizan el crédito como mecanismo de regulación de las fluctuaciones del ciclo económico. Pero el mejoramiento de los costos financieros y de otorgamiento a la financiación bancaria, derivaría en volúmenes de inversión considerablemente más altos.

Si bien en estos últimos años se refleja una creciente participación de las pyme en el sistema financiero, principalmente de la mano de políticas públicas de reordenamiento del crédito y modificación de sus condiciones contractuales (como la Línea de Crédito a la Inversión Productiva o el Programa de Financiamiento productivo del bicentenario), a pesar de que estos programas se encuentran vigentes, es necesario que se otorguen mayores montos y trabajar sobre las condiciones de otorgamiento, dado a que como se evidencia que hay proyectos de inversión, frenados por ausencia de financiamientos acordes a las necesidades de las pymes. La desconexión entre las pymes y el sistema financiero, no obedece solo a las características de ambos sectores, si no al papel tan importante que ejerce la incertidumbre económica del país y la ausencia de una moneda fuerte.

La imagen en la sociedad de Bancor, está cambiando después de la crisis del 2001, ya que da más seguridad financiera a sus clientes, debido a que la mayoría de los capitales extranjeros abandonaron el mercado o realizaron una fuerte desinversión, cerrando sucursales y limitando los productos que ofrecían. Esta es una de las competencias distintivas más

importantes de la empresa, ya que posee una fuerte imagen de marca, respaldada por la su trayectoria, por ser un banco prioritariamente de capitales públicos y por sus 142 años de permanencia en la Provincia. Conseguir una imagen de marca fuerte, es una de las competencias distintivas más difíciles de alcanzar, ya que demora años en que una marca consiga posicionarse en la mente de los consumidores. Bancor ha realizado un importante cambio de su imagen en estos últimos siete años, invirtiendo capital en innovar el layout de sus sucursales y centro de atención, otorgándole una imagen más moderna. Esto fue acompañado, de una reingeniería de las estructuras de los puestos de trabajo. Ha invertido en tecnología, adaptándose a la demanda cada vez más creciente, de los consumidores de los medios alternativos electrónicos. Todos estos cambios dan una imagen más moderna de la empresa frente a una sociedad cada vez más exigente y cambiante, en la que los consumidores están bien informados en cuanto a costos y calidad de los servicios ofrecidos.

Uno de los principales problemas de la empresa, es la falta de capacitación que tienen los recursos humanos, principalmente en calidad de atención, y técnicas de negociación y ventas, de liderazgo y motivación para los líderes del equipo Bancor. Lo que dificulta la retención y fidelización de los clientes actuales, además de no crear valor para los mismos. Las empresas de este segmento de mercado, requieren atención personalizada y preferencia, rapidez en los trámites, productos flexibles, tasas competitivas, mejores calificaciones, y excepciones que acompañen sus necesidades puntuales. Además de un buen asesoramiento maximice la satisfacción del cliente y la eficiencia del banco. Por lo que es necesario, la creación de servicios bancarios integrados que se acerquen al cliente en el lugar y momento necesario.

El personal de Bancor posee excelentes conocimientos técnicos y operativos sobre los productos y servicios que ofrecen, pero en el mercado competitivo en el que se encuentra esto ya no es suficiente. Además de la ausencia de incentivos de ventas, que promuevan

motivación y pro actividad, dificulta la captación de nuevos clientes. También es importante identificar las características de los productos y servicios que más valoran los clientes. Para crear valor para los mismos así generar un vínculo sustentable. Bancor ofrece productos de similares características y costos a los de sus competidores, por lo que la forma de diferenciarse es creando valor para sus clientes. Su gran distribución geográfica, es una de las competencias distintivas de Bancor, que la agrega un valor importante para los clientes, esta se complementa los canal digital/móvil, hoy tan requerido por las empresas. Esta competencia, genera una ventaja competitiva, en el mercado regional de la industria financiera difícil de imitar, ya que requiere de elevados montos de capital inversión por parte de los competidores interesados en imitarla. Además, esta amplia red de sucursales requiere de un importante número de personal capacitado. Bancor ya posee los recursos humanos con el conocimiento y experiencia necesaria, esta ventaja se ve más marcada en el interior de la provincia, por la escasez de personal idóneo. Estas dos últimas competencias que poseen Bancor, la amplia red de sucursales y los activos humanos valiosos, proporcionan a la empresa una mayor competitividad, difícil de imitar.

En estos tiempos, es necesario maximizar el valor de los clientes y minimizar los costos, y así aumentar la tasa de retención de los mismos, sabiendo que las Pymes otorgan un alto nivel de recuperación que se traduce en niveles bajos de morosidad. Es por esto que los paquetes Pymes Bancor son diseñados privilegiando la calidad de servicio y no basados en una estrategia de precios, ya que son pensados con la unión de distintos servicios y líneas de créditos que hoy ofrece Bancor.

Se trata, en la mayoría, de costos hundidos y entendibles para la creación de productos crediticios exitosos. Esto le implica un análisis detallado de aspectos relacionados a clientes, mercados, condiciones económicas del país y cuestiones internas institucionales a



Bancor. Los productos son revisados periódicamente, para garantizar que continúen cumpliendo con las cambiantes exigencias de los competidores y de sus clientes.

En virtud de lo expuesto y considerando que el producto Mundo Pyme Bancor se encuentra a disposición de toda la red (140 sucursales dispuestas en toda la provincia de Córdoba, Rosario y Buenos Aires), bajo el sistema de metas demasiado ambiciosas de colocación, acordes al tamaño y ubicación geográfica de cada una, con el Plan de Negocios, diseñado en el presente trabajo, se logrará llegar a los objetivos impuestos por la Gerencia zonal (Capital Sur). Además, superarlos un 10% en cada medición y obtener como resultado final un incremento en esta Unidad de negocios. Esto reflejará un aumento en esta forma de rentabilidad y en la cartera de clientes. Por último, mejorará el posicionamiento de la marca en el mercado meta.

## CAPÍTULO 6

mundopyme | **bancor**

## **6.1 Diagnóstico de situación:**

El diagnóstico es consecuencia de un análisis previo de la información (externa-interna) y a la vez una síntesis del mismo, a partir del cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirá aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Esto es de suma utilidad para identificar y definir los puntos que marcarán la estrategia comercial. Para realizar el presente diagnóstico se utilizarán herramientas de análisis FODA.

## **6.2 Análisis FODA por producto:**

**6.2.1 Cuenta corriente:** Apertura de Cuentas Corrientes, calificaciones de clientes del segmento existente, clientes nuevos y % de utilización de calificaciones.

Fortalezas:

- La implementación del sistema de Scoring para calificaciones de clientes de hasta \$ 500 mil, le otorgando agilidad y rapidez a su otorgamiento. Dándole de esta manera un valor muy solicitado por los clientes de este segmento.
- La calificación se realiza acorde a ingresos y garantías que posea cada cliente, la flexibilización de los márgenes que se le otorgaran a cada producto será acorde a las necesidades del cliente, de forma que le permita la máxima utilización.
- El gerente de la sucursal o el oficial banca pyme, realiza visitas según su agenda personal a los clientes actuales y a las empresas prospectos, con el fin de mantenerlos informados de los nuevos productos o de los cambios en los actuales productos actuales de Bancor. De esta manera se consigue un manejo más fluido y directo de la información entre el banco y sus clientes.

- La amplia distribución geográfica de la red de sucursales, le permite a Bancor estar cerca de sus clientes, aun en lugares alejados de los centros urbanos. Las pymes del interior de la provincia, valoran la cercanía de la sucursal de sus empresas, ya que les facilita el contacto directo con sus empleados.

#### Oportunidades:

- Debido a que Bancor es una empresa de capitales principalmente públicos, posee una importante cartera de clientes, que son proveedores del estado provincial. El gobierno de la provincia de Córdoba posee una política de acreditación de pagos, vía cuenta corriente exclusivamente en Bancor. Esto genera que todos los proveedores del estado provincial sean una cartera cautiva de la empresa.

#### Debilidades:

- La calificación crediticia de una empresa, requiere gran cantidad de documentación a completar, tanto de formularios internos de Bancor, como de documentación propia de la empresa que esta debe presentar, esto sucede cada vez que se requiere su renovación. Generando una burocracia a veces innecesaria, complicando el otorgamiento del producto al cliente y tiempos de demora excesivos que no van acorde a las necesidades de los mismos.
- El proceso de calificación es lento (a excepción de Scoring), debido al análisis minucioso de la documentación, que realizan los analistas del sector de riesgo crediticio del área central de Bancor. Esto le quita valor al producto, ya que afecta la calidad de atención de los clientes que requieren rapidez y flexibilidad en su otorgamiento.
- El principal problema del servicio de Banca Electrónica es la lentitud en la rehabilitación de las claves del cliente. La rehabilitación de la misma demora 5 días, y debe ser solicitada personalmente por él o los titulares de la cuenta en la sucursal, lo que complica la operatoria diaria del cliente.

#### Amenazas:

- El contexto macroeconómico inflacionario, generan altos costos financieros difíciles de afrontar especialmente por los clientes pyme. Además de las dificultades en las importaciones de insumos, lo que disminuye el nivel de productividad de las pequeñas y medianas empresas, complicando su rentabilidad.
- La competencia es activa y tiene una fuerte presencia en el segmento de mercado pyme. Los competidores directos de Bancor, ofrece productos similares en cuanto a las características y costos financieros, lo que hace difícil su diferenciación.

#### **6.2.2 Línea crediticia:**

##### **Acuerdo en cuenta corriente:**

#### Fortalezas:

- La descentralización del alta del acuerdo en cuenta corriente genera agilidad y rapidez en su carga. El gerente y supervisor operativo de las sucursales se responsabilizan del mismo, siempre que los importes de los acuerdos sean menores a \$500.000.
- El plazo de otorgamiento es por 90 días, y su renovación se realiza en la sucursal en forma rápida y eficaz, sin burocracia para el cliente.
- La tasa es fija por el plazo otorgado (90 días), esto le da seguridad y estabilidad de los costos financiero al cliente, permitiéndole realizar una proyección a corto plazo de sus posibles egresos.

#### Oportunidades:

- Es importante la cartera de clientes no calificados con cuentas corrientes activas que posee Bancor, por lo que su gestión le permitirá aumentar la penetración de mercado. Aprovechando los clientes con potencialidad que ya conoce la empresa, y que no operaran hoy, con todos los productos que ofrece Bancor.

#### Debilidades:

- Bancor posee políticas crediticias estrictas, por lo que el margen crediticio otorgado a los clientes es bajo, en relación a las ventas (ingresos) que presenta el mismo, provocando que algunas pyme elijan la competencia.
- Bancor no posee alerta ante no cumplimiento de política clean up, esto genera un posible riesgo ante no cumplimiento de esta disposición del BCRA.
- Los altos costos financiero debido a la inflación e inestabilidad de la economía, genera que las pequeñas empresas decidan no utilizar este producto, ya que sus márgenes de rentabilidad están hoy muy reducidos.
- La Banca Electrónica no funciona online con los sistemas operativos de Bancor, por lo que la información no es precisa minuto a minuto, esto complica la operatoria de los clientes, ocasionándoles pérdida de tiempo.

#### Amenazas:

- El contexto macroeconómico adverso, la inflación, la desaceleración de la economía, los bloqueos a las importaciones, etc. complica a las pymes debido al alto costo financiero que no pueden afrontar. Sumado a su disminución de la rentabilidad.
- La escasa diferenciación de los productos, y la competencia de los bancos del grupo estratégico de Bancor, hace que la rivalidad en la industria se agresiva. Los bancos tratan de diferenciarse otorgándoles a sus clientes una calidad de atención diferencial con el fin de conseguir su fidelización.

#### **Línea capital productivo COM A 5166 B.C.R.A.:**

#### Fortalezas:

- Este un producto está destinado al uso para capital de trabajo, su de tasa muy baja y fija en comparación con otras líneas crediticias y su otorgamiento, es largo plazo. Por lo que muchas pymes se deciden a tomarlo.

- Tiene una tasa de baja incobrabilidad, debido a que sus garantías son reales, asociadas al producto, lo que asegura una .buena rentabilidad para la Bancor y una baja tasa de morosidad.

#### Oportunidades:

- Este producto incrementar reciprocidad entre Bancor y las empresas beneficiadas, debido a su baja tasa de interés es muy buscado y valorado por las pyme generando fidelidad con Bancor.

- Genera anclaje de la relación entre el banco y su cliente, debido a que los excelentes costos financieros de este producto lo hacen es muy competitivo en el mercado. Creando relaciones más fuertes a mediano plazo con las pymes que lo toman.

#### Debilidades:

- Exige una elevada cantidad de documentación respaldatoria, lo que ocasiona demoras en su proceso de otorgamiento. Esto genera que Bancor de una imagen de mala atención, que es muy criticada por las empresas tomadoras del producto.

- Hay duplicidad de la documentación solicitada, durante el proceso de análisis y luego de instrumentación del producto, esto crea una burocracia y lentitud, que le quita valor para los clientes.

- Tasa negativa versus costo de fondeo. Debido a que el costo financiero del producto es bajo, no genera tanta rentabilidad para Bancor como lo haría otros productos. Por lo que la carga operativa que posee, no es compensada con una rentabilidad superior para la empresa.

- La limitación de no poder tomar garantía hipotecaria de inmueble donde se desarrolla la actividad de la pyme, dificulta el otorgamiento de este producto a algunos clientes, ya que no todos poseen otro tipo de garantías.

#### Amenazas:

- Es producto disponible en todos los Bancos de la Competencia, a pesar de esto debido a la baja rentabilidad y alta burocracia los bancos privados son reuentes a ofrecérselos a sus clientes.

- Pude haber un desvío del destino de los fondos por parte de las pymes beneficias. Ya que su otorgamiento es exclusivamente para capital productivo, pero es difícil el control su destino final.

- A pesar de su tasa y plazo favorable, el contexto macroeconómico inestable e inseguro, hace pospone por parte de las empresa, los nuevos proyectos de inversión planificados.

- Algunos bancos de la competencia utilizan esta línea bajo la modalidad de leasing, la cual no disponible en Bancor.

#### **Créditos documentados:**

##### Fortalezas:

- Este producto posee la rapidez en su instrumentación que es un valor muy apreciado por los clientes.

- La calificación de este producto se realiza por Scoring, por lo que su instrumentación y otorgamiento es ágil y con poca burocracia, lo que favorece la toma por parte de los clientes que valoran su rapidez.

##### Oportunidades:



- El contacto con el cliente que se acerca a la sucursal interesado por este producto, permite ofrecerle otros productos que son más rentables para Bancor (crosselling).
- Los bancos de la competencia han restringido el otorgamiento de estas líneas crediticias, por no serles tan rentables.

#### Debilidades:

- Posee una tasa no tan atractiva para las pymes, por lo hace un producto poco deseado para el cliente.
- Posee elevados plazos de análisis y aprobación de las líneas solicitadas, lo que supera el tiempo que el cliente necesita, quitándole valor al producto.
- La imposibilidad de elección entre distintas formas de amortización del préstamo, genera un producto poco flexible y de difícil adaptación a las necesidades particulares de cada cliente.

#### Amenazas:

- El contexto macroeconómico produce una continua tendencia a la suba de tasas, aumentando así el costo financiero para las pymes interesadas en el producto provocando se retracción.
- Los clientes del segmento poseen un alto endeudamiento en el sistema financiero, lo que provoca que tengan su margen crediticio totalmente ocupado.
- La difícil situación económica del país, produce problemas en la cadena de pagos y una disminución en el volumen de producción de las empresas, que provoca una reducción los márgenes de rentabilidad de las pymes, lo que podría producir una posible mora.
- Los insumos de algunas pymes son comprados en otros países, por lo que las restricciones en la importación lleva a una disminución de la producción de las mismas.

### 6.2.3 Bancor Agro:

#### Fortalezas:

- Posee alianzas con Visa y Mastercard (internacionalidad), le otorga una imagen fuerte al producto, además de la amplia Red de Comercios Adheridos y Planes de Pago en cuotas vigentes en varios rubros, lo hacen un producto atractivo.
- El Call Center para Socios, facilita y agiliza las consultas, reclamos y comunicación banco – cliente. Además permite la refinanciar deuda, con un simple llamado al Call Center de Bancor, le otorga una diferenciación al producto que es valorado por el cliente.
- Debido a que la administración de la tarjeta se localiza en Córdoba Capital, facilita el contacto directo del cliente-banco, lo que genera una atención diferenciada de los bancos de la competencia.
- Es producto diseñado específicamente, para atender a todas las necesidades de del las empresa del este segmento de mercado. Por lo que es muy buscado por los clientes. (comercios con los que opera, formas de pago, cuotas adaptadas al segmento).

#### Oportunidades:

- La generación de campañas de Pre embozadas, acercan el producto a los posibles clientes que lo pueden necesitar, sin necesidad de ningún trámite por parte del mismo, y con entrega inmediata del plástico.
- El contacto con la entrega del plástico entre el cliente y Bancor, permite ofrecerles otros productos que actualmente no está utilizando.(croselling)
- La competencia discontinúa los planes en cuotas, por no serle tan rentables, debido a que no poseen la administración de la tarjeta en Córdoba.
- Las restricciones en la venta de moneda extranjera, potencia el uso de la tarjeta de crédito en el exterior.

#### Debilidades:

- Los problemas por la no recepción de resúmenes de cuenta en el domicilio del cliente, debido a un mediocre servicio de los proveedores de correo, genera inconformidad en el cliente y podría producir un aumento de la mora.
- La discontinuidad de prestación del servicio de cobro por parte de Rapipago, genera la obligatoriedad de pagar en bocas de atención Bancor. Lo que incrementa el público y tiempo espera en centros de atención Bancor.
- Bancor otorga límites bajos, debido a su calificación tan estricta, que genera un factor desfavorable, en comparación con los márgenes otorgados por la competencia.
- El deficiente servicio post venta, por la lentitud en la solución de los reclamos, genera una mala calidad de atención de este, provocando que los clientes busquen a la competencia.
- Bancor posee una excesiva demora, en el proceso de impresión o reimpresión de los plásticos (nuevos y reposiciones). Esto da una mala calidad de atención a los clientes, generando reclamos y disconformidad.
- La deficiente difusión del producto Club Bancor (puntos), provoca una inferior valoración por parte de nuestros clientes, versus el mismo producto de otros Bancos.
- La falta de precalificación temprana para clientes nuevos, provoca pérdida de potenciales clientes, que deciden buscar en la competencia productos similares.

#### Amenazas:

- Los clientes poseen un alto grado de endeudamiento, lo que podría generar la no utilización del producto o un aumento de la mora del mismo.

- El aumento de retención por anticipo de ganancias, disminuye la liquidez del cliente. Esto provoca una disminución en el uso del producto o su rechazo en posibles altas nuevas
- Las tarjetas de la competencia, ofrece múltiples variantes para el pago de sus consumos. En Bancor solo puede abonarse en las sucursales o centros de pagos propios, o por los medios electrónicos.
- Competencia muy activa en este producto, con fuerte presencia en los medios de comunicación y mejor servicio post venta.

#### **6.2.4 Factoring:**

##### Fortalezas:

- Una vez que el cliente posee sus márgenes crediticios aprobados, su instrumentación es inmediata y la acreditación de los fondos es online, por lo que es muy atractivo para el cliente. Esto le genera una rapidez liquidez.
- Es un producto sin gastos administrativos, por lo que baja los costos financieros para el cliente.
- Bancor posee tasas muy competitivas, con respecto a las tasa de la competencia.
- Las operaciones son financiadas totalmente en moneda local y a tasa fija , por lo que genera un atractivo frente a la inestabilidad del la moneda extranjera y de la economía nacional.

##### Oportunidades:

- Cartera cautiva de Proveedores del Estado, no calificados aun, los que están obligados a operar a través de Bancor por las políticas de pagos de gobierno.
- Bancor posee un importante reposicionamiento frente a las financieras, debido a las mejores condiciones de costos financieros para los clientes. Además de las altas tasas en operaciones por fuera del Sistema bancario, hace que los clientes prefieran utilizar Bancor.

#### Debilidades:

- Proceso de indagación insuficiente genera calificaciones no acordes a necesidad del cliente, con la consecuente duplicidad de los pedidos.
- Los gastos y comisiones fijas elevan el costo final total, hace que algunos clientes no deseen adquirir este producto.

#### Amenazas:

- Los problemas en cadena de pagos que afecta cobranza de las empresas clientes y puede incrementar la cantidad de cheques rechazados descontados en Bancor.
- Los agentes de Bolsa que operan con este producto no cobran el impuesto a los débitos/créditos, disminuyendo el costo total para el cliente.

### **6.2.5 Interpyme y Banca.empresas.net:**

#### Fortalezas:

- El producto posibilita de operar las 24 hs, genera ahorro de costos y tiempo, lo cual es muy valorado por los clientes. El ahorro de los costos se debe a que las operaciones de transferencias, acreditación, consulta de saldos, etc. que se realizan en la sucursal tiene comisiones más elevadas.
- Es un producto flexible, que le permite al cliente personalizar el servicio en su computadora, de acuerdo a sus necesidades.

#### Oportunidades:

- Este servicio que rompe con las barreras geográficas, ya que se puede acceder al mismo desde cualquier computadora, en cualquier parte del mundo.

- Al evitar el movimiento de efectivo desde la sucursal o ATM, disminuye el riesgo frente a la inseguridad que genera la manipulación de dinero físico, ya que los movimientos se realizan por vía electrónica.

#### Debilidades:

- Una de las más importantes, es la desconfianza por parte de algunos clientes, por el riesgo de robo de información por el uso de la red.

- No posee asesoramiento online las 24 hs a través de banca telefónica, por lo que dificulta la realización de consultas antes dudas en su funcionamiento.

#### Amenazas:

- Los bancos de la competencia ofrecen un servicio similar, por lo que es difícil tener un producto diferenciado.

### **6.2.6 Comercio exterior:**

#### Fortalezas:

- Bancor posee empleados altamente capacitados, avocados al servicio del cliente. Que permite asesorar a los clientes frente a dudar en su funcionamiento.

- La gerencia de comercio exterior, posee una clara estrategia. Respaldada por recursos tecnológicos, acordes a las necesidades de los clientes de este segmento.

#### Oportunidades:

- La industria financiera, dentro de la que esta Bancor posee un marco regulatorio claro, con políticas bancarias conservadoras y bien definidas.

- Bancor posee facilidad de acceso a la tecnología electrónica de acceso de datos. Con el fin de asesorar a los clientes.

Debilidades:

- Este producto posee altas barrera de entradas, de nuevos competidores al comercio exterior, por los activos humanos que requieren un conocimiento técnico específico y experiencia para realizar un asesoramiento acorde a las necesidades de los clientes.

- Bancor por ser un banco regional, posee escasa red de contacto en todo el mundo. A diferencia de los bancos de capitales internacionales

Amenazas:

- Los clientes que utilizan este producto son difíciles de fidelizar.
- Este producto poca diferenciación de las variables de productos (precio y plazo) con respecto a otros bancos. Por lo que los clientes podrían buscar a la competencia sin generarles grandes costos por cambiar de marca.

- Existe una fuerte competencia entre los bancos, por clientes asociados a comercio exterior.

## 6.3

Análisis Financiero: Cuadro N° 7: Indicadores Bancor: <sup>53</sup>

Bancos del grupo estratégico	ROE (últimos 12 meses)	ROA (últimos 12 meses)	Cartera Irregular	Gastos de Administración / (IFN + ISN)	Depósitos SPriv / Empleado	Préstamos SPriv / Empleado	Depósitos SPriv / Sucursal	Préstamos SPriv / Sucursal
	En %				En miles de pesos		En millones de pesos	
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	50,7	4,3	0,5	31,7	6.060,2	4.607,1	163,0	123,9
BANCO MACRO S.A.	48,6	6,4	2,0	45,3	4.549,8	4.550,1	89,2	89,2
BANCO CREDICOOP Coop. Ltda.	26,7	1,9	1,3	79,5	5.294,9	3.664,7	107,2	74,2
BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	32,2	1,8	2,1	77,6	3.845,4	3.526,3	62,1	56,9

<sup>53</sup> Banco central de la República Argentina, recuperado de : [http:// www.bcra.org.ar](http://www.bcra.org.ar)



Del análisis de cuadro precedente, se puede destacar que Bancor posee una rentabilidad porcentual menor que dos de los bancos de su grupo estratégico, pero superior a la del banco Credicoop Coop, debido a que esta empresa es una cooperativa, por lo que su fin principal no es la rentabilidad. A pesar de ser el cuarto banco en cuanto a participación de mercado en este grupo, Bancor posee una importante volumen de depósitos tanto privados, como públicos.

#### 6.4 Nivel de utilización actual de los principales productos pyme Bancor: <sup>54</sup>

##### Cuadro N° 8: Préstamo documentado

Préstamo documentado		
Calificación vigente	Utilización de cartera 2015	Potencialidad
\$ 685.700.350	\$ 252.992.828	\$ 432.707.522

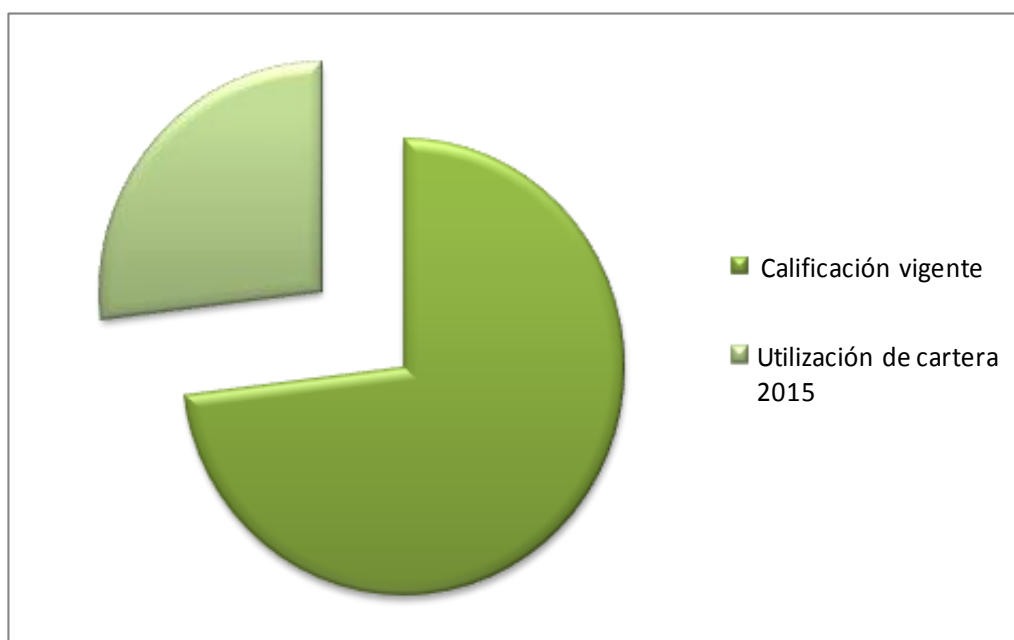
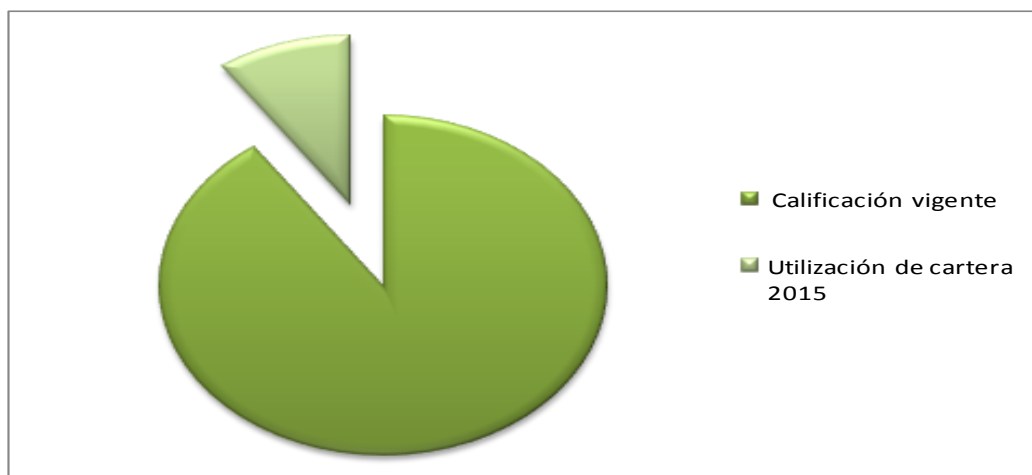


Imagen N° 12: Préstamo documentado

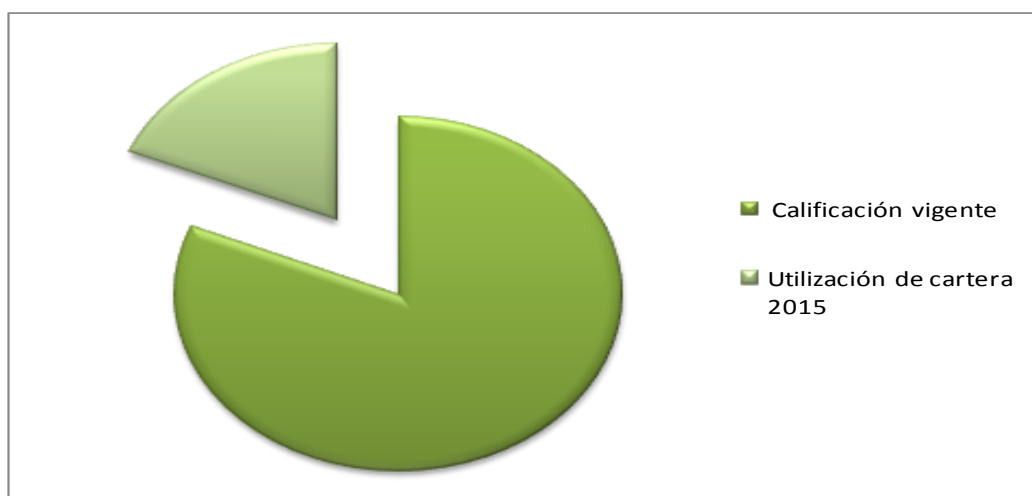
<sup>54</sup> Elaboración propia

**Cuadro N° 9: Comercio exterior**

<b>Comercio Exterior</b>		
<b>Calificación vigente</b>	<b>Utilización de cartera 2015</b>	<b>Potencialidad</b>
\$ 73.081.633	\$ 7.904.373	\$ 65.177.260

**Imagen N° 13: Comercio exterior****Cuadro N°10: Factoring**

<b>Factoring</b>		
<b>Calificación vigente</b>	<b>Utilización de cartera 2015</b>	<b>Potencialidad</b>
\$ 546.662.237	\$ 125.599.728	\$ 421.062.509

**Imagen N° 14: Factoring**

Cuadro N° 10: Acuerdo en Cuenta Corriente.

Acuerdo Cuenta Corriente		
Calificación vigente	Utilización de cartera 2015	Potencialidad
\$ 146.980.507	\$ 48.515.204	\$ 98.465.303



Imagen N° 15: Acuerdo en Cuenta Corriente.

Cuadro N° 12: utilización del margen del cliente calificado

PYMES – Cant. Aprox. 4800			
	Calificado	Utilizado	%
Margen Documentado	\$ 685.700.350	\$ 252.992.828	37%
Margen Comercio Exterior	\$ 73.081.633	\$ 7.904.373	11%
Margen Factoring	\$ 546.662.237	\$ 125.599.728	23%
Margen Acuerdo Cta. Cte.	\$ 146.980.507	\$ 48.515.204	33%
<b>Totales</b>	<b>\$ 1.452.424.727</b>	<b>\$ 435.012.133</b>	<b>30%</b>

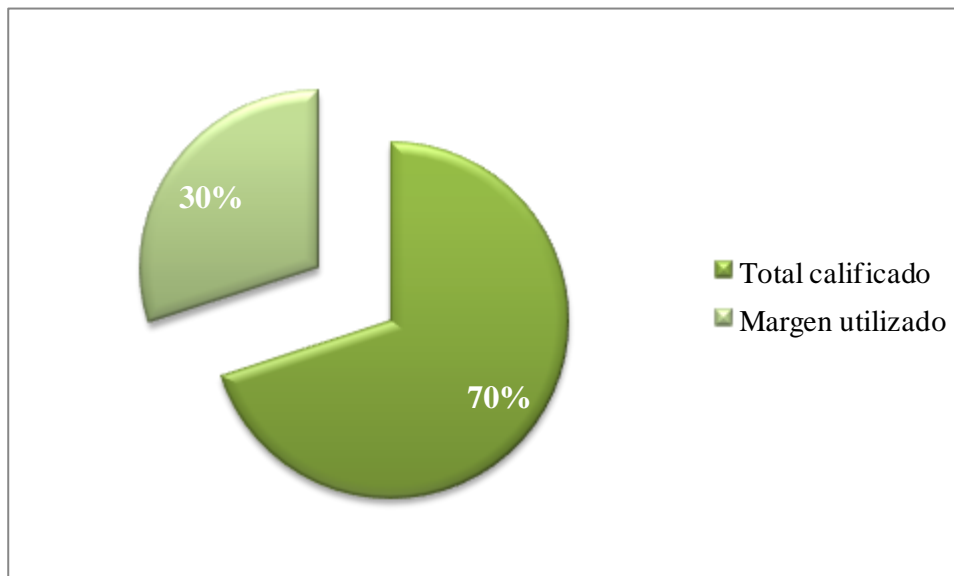


Imagen N° 16: utilización del margen del cliente calificado

### 6.5 Conclusión diagnóstica:

La industria financiera en la que se encuentra Bancor posee un marco regulatorio claro, con políticas bancarias bien definidas y controladas por BCRA. La institución se encarga, por velar por el cumplimiento de las mismas, a favor de mantener su competencia. Esto da un marco de seguridad jurídica y legal a los clientes que operan con Bancor.

Si se analiza la composición del FODA de cada producto como un todo, se puede vislumbrar que Bancor posee en su análisis interno más fortalezas que debilidades, siendo la falta de capacitación en calidad de atención y post venta, de los recursos humanos la debilidad más importante. Y en el análisis externo, se puede ver que las oportunidades superan las amenazas, ya que Bancor ofrece productos competitivos en el mercado y que como se mencionó antes, este segmento de mercado posee un importante potencial de crecimiento.

Con respecto al análisis de los clientes actuales de Bancor, del relevamiento efectuado en relación a los principales productos activos ofrecidos a empresas pyme, se observa un bajo nivel de utilización de los mismos. De ese modo, mientras que Bancor tiene calificado pyme, para la operatoria de Acuerdo en Cuenta Corriente, por aproximadamente \$164.000.000, distribuidos en alrededor de 4.800 Pymes, sólo se están utilizando de ese margen, alrededor \$ 49.000.000, lo que representa un nivel de colocación y utilización de los clientes de este segmento de un 29,93%.

Del mismo modo, sucede con el margen aprobado para préstamos documentados o comerciales, el mismo es de \$ 760.000.000 aproximadamente y sólo se están utilizando por parte de las pymes, alrededor \$250.000.000, lo que representan un 32,73%. Con el producto activo de Factoring, ocurre algo similar, los clientes están calificados unos \$ 600.000.000 y las Pymes toman apenas unos \$124.000.000, que representan un 20,48% de la total.

Por otra parte, del análisis realizado en relación a los principales servicios que ofrece el Banco, de una muestra de aproximadamente 4.800 Pymes calificadas, sólo 919 posee Convenio de Pago de Haberes, el que no muestra incremento significativo alguno en los últimos meses. Con ello se puede observar claramente que todavía queda por trabajar sobre aproximadamente 3900 clientes Pymes para ofrecerles este servicio, uno de los principales del sistema financiero, ya que permite no sólo que la empresa pueda tener todo el servicio de pago de haberes en un mismo Banco y de modo integral, sino que al banco le permite aumentar el volumen de negocio en relación a cada uno de los empleados de la empresa, tomados individualmente. En similar situación, nos encontramos respecto al Convenio de Pago a Proveedores.

Si bien con el servicio de banca electrónica (Bancaempresas.net) los números son más elevados y positivos en relación a la misma muestra tomada, todavía resta que el banco

efectúe acciones comerciales y de marketing tendientes a incrementar la venta de este servicio.

Otro dato interesante a tener en cuenta, es que existen en Bancor aproximadamente 5.000 clientes que depositan sus cupones de tarjetas de créditos en Cajas de Ahorros, cuando debieran hacerlo en Cuentas Corrientes, por lo que se encuentra en estos clientes un gran potencial, debido al carácter obligatorio la apertura de las Cuentas Corrientes para tales depósitos, lo que necesariamente llevaría a que se pudiera vender el resto de los productos y servicios en un solo paquete, desarrollando de ese modo el croselling.

Bancor posee tres competencias distintivas que podrían ser generar una ventaja competitiva sustentable, en una industria con poco crecimiento y una competencia fuerte. Además los productos y servicios que ofrece tanto Bancor, como la competencia son difíciles de diferenciar, por lo que para generarle un valor adicional a los clientes, los bancos del grupo estratégico compiten por una excelencia en la calidad de atención en la venta, en la post venta, y en la rapidez en el otorgamiento de los productos. La competencia distintiva más importante que posee Bancor es un activo organizacional valioso, su fuerte imagen de marca como ya se menciono en otro apartado de este trabajo. Respaldada por 142 años de trayectoria en la industria financiera, y la confianza que poseen los clientes ya que es un banco principalmente de capitales públicos, hoy además acompañado de una modernización tanto en la imagen de sus sucursales, como de sus sistemas informáticos, que le permiten competir dentro del grupo estratégico.

Además la empresa posee una amplia distribución geográfica con 140 sucursales, además los centros de atención Bancor, que le permiten estar cerca del cliente, cualquiera su localización geográfica dentro del territorio de la provincia. Esta es una competencia distintiva, que difícilmente podrá ser imitada por sus competidores directos, porque genera altas barrera debido a los costos elevados que ella genera.

También posee un activo humano valioso, ya que sus empleados tienen amplios conocimientos técnicos específicos y mucha experiencia, por lo que dan un asesoramiento distintivo a los clientes. El principal problema de la empresa es la falta de incentivos económicos, que motiven al personal de las fuerzas de ventas. La organización posee una cultura que está cambiando, llevando a la toma de conciencia por parte de sus empleados, de la importancia de ser rentables, ya que el estado provincial no sustentara más el déficit de la misma, esto ha generado un lento pero progresivo cambio. Los empleados hoy son más consientes de la importancia de la calidad de atención al cliente, que generar la fidelización del mismo, lo que lleva a un aumento de la rentabilidad de Bancor a largo plazo. La empresa posee empleados con mucha antigüedad, que son los que más les cuesta adaptarse a los cambio.

Otra competencia distintiva que Bancor no debe olvidar, es la cartera de clientes cautivos que son proveedores del estado provincial. Estos son obligados a operar en cuentas corrientes exclusivamente de Bancor, por los políticas de pago impuesta por el gobierno de Córdoba. Hoy este segmento de mercado es poco explotado por la empresa, la mayoría de estos clientes solo utilizan un producto, la cuenta corriente. Por lo que es importante trabajar con esta cartera de clientes ofreciéndole productos que sean competitivos con los bancos en los que ellos operan actualmente, para de a poco ir aumentando su porcentaje de utilización de los servicios de la organización.

Del análisis precedente, se puede efectuar una conclusión preliminar, respecto a que existe un gran potencial en este sector del mercado (Pymes), para la colocación por parte de Bancor de productos activos a corto plazo, que le permitan a las mismas financiar sus principales necesidades de capital de trabajo. Generando de esta forma un aumento en la penetración del segmento del mercado meta, y así una mejor rentabilidad para la empresa.

## CAPÍTULO 7

mundopyme | **bancor**



### **7.1 Introducción y fundamentación de la propuesta:**

Con el fin de lograr el objetivo general de este trabajo, se plantean distintas propuestas estratégicas, a partir de la jerarquización del FODA, con sus respectivos programas, tácticas o acciones, y presupuestos, que deberá llevar a cabo la empresa, tendientes a mejorar los distintos aspectos que hacen a la gestión de la misma. Para la elaboración de dicho plan estratégico, se tuvo en cuenta las fortalezas de la empresa para minimizar las debilidades de la misma, sin olvidarnos de las amenazas y oportunidades que ofrece este segmento de mercado.

Con esta propuesta se espera trabajar sobre las competencias distintivas de Bancor, para conseguir así una ventaja competitiva sustentable. En una industria de competencia agresiva, por la baja diferenciación de los productos y servicios, con lento crecimiento lo que genera aun mas rivalidad entre los competidores. Debido a los bajos costos que tienen los clientes, para cambiar de marca, su fidelización y nivel de satisfacción son valores muy importantes.

### **7.2 Horizonte de planeación:**

El horizonte temporal del presente plan estratégico es de 3 años, combinado con planes a corto plazo de gestión anual, ya que se cree que es el período más adecuado para que la organización tenga el tiempo suficiente para desarrollar los planes de acción donde se materializan las estrategias de corto y mediano plazo. Al mismo tiempo, no es un período tan prolongado que permita el planteamiento de objetivos de mayor alcance los cuales son más difíciles de cumplir, considerando principalmente el entorno cambiante en el que se desarrolla la actividad de Bancor.

### 7.3 Objetivo del plan de negocio :

Con este trabajo se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

#### 7.3.1 Objetivos de desempeño financiero:

1) Incrementar la rentabilidad financiera ROE durante los próximos tres años, en un 10% más de la actual de Bancor.

**Fundamentación:** al aumentar el posicionamiento y penetración de mercado de la marca, se generara un aumento en los ingresos, al crecer en volúmenes de operaciones y manteniendo los costos actuales. Es un test de rendimiento de rentabilidad para el accionista.

2) Incrementar en un 5% el porcentaje de participación de Bancos en la industria financiera, durante los próximos tres años.

**Fundamentación:** superar la tasa de crecimiento promedio del mercado, reforzando sus actuales competencias para hacerlas distintivas y de esta manera generar una ventaja competitiva sustentable.

#### 7.3.2 Objetivos de desempeño estratégico:

1) Incrementar la penetración de mercado 15% durante los próximos tres años, aumentando la comercialización y utilización de los productos Bancor pyme por parte de los clientes actuales.

**Fundamentación:** la tasa de crecimiento actual del mercado en este segmento, es entre 30 y 35% anual estos últimos tres años, la empresa debe lograr un desempeño superior al crecimiento natural, mejorando la calidad de atención y asesoramiento a sus clientes actuales y utilizando croselling.

2) Aumentar la fidelización de los clientes, ya que este es uno de los factores que genera mayor rentabilidad a largo plazo para la empresa, durante 2016. Aprovechando el activo humano valioso que posee Bancor, sumado a la elaboración de paquetes de productos y servicios integrales acordes a las necesidades específicas de los clientes del segmento.

**Fundamentación:** la fidelización de los clientes es un factor crítico del éxito en esta industria de baja diferenciación de sus productos y servicios, además del bajo costo para los clientes al decidir cambiar de marca.

3) Fortalecer el posicionamiento de la marca, durante los próximos 3 años, en el segmento de mercado meta pymes.

**Fundamentación:** debido a la trayectoria de Bancor en el mercado, le otorga al cliente la seguridad de una empresa con trayectoria y experiencia en finanzas. Bancor quiere diferenciarse de sus competidores ofreciendo una calidad de servicio superior.

4) Lograr durante el 2017, un 80% de satisfacción en los clientes del segmento meta.

**Fundamentación:** La calidad de atención, el asesoramiento y el servicio de post venta son cuestiones valoradas por el mercado. En la actualidad, la empresa desconoce que opinan sus clientes con respecto a estos temas.

## CAPÍTULO 8

mundo  
pyme | **bancor**

## **8.1 Estrategia del plan de negocio:**

Las estrategias a utilizar tienen como objetivo conseguir que la empresa en análisis, específicamente la sucursal Alto Alberdi de Bancor, logre alcanzar e incluso superar los objetivos fijados. Para ello se reforzaran las competencias actuales, con el fin de lograr que estas se conviertan, en una competencia distintiva y sustentable para Bancor. Las mismas serán seleccionadas de acuerdo a las fortalezas localizadas en el análisis interno de la empresa y orientada hacia los factores claves del éxito de la industria, en donde se encuentra la compañía. Con el fin de conseguir y enfocar en forma más eficiente, a la organización en torno a los objetivos planteados. Poniendo en equilibrio las capacidades interna, frente al medio externo, se puede lograr que la empresa, se adapte activamente y en forma continua, a las exigencias cambiantes del segmento de mercado meta.

### **8.1.1 Estrategia cartera:**

Se utilizara como marco de referencia la matriz de crecimiento de Ansoff (1976), dado que los productos y servicios que ofrece Bancor, no poseen gran diferenciación en cuanto a sus características, con los de la competencia, por lo que se descarta la utilización de la matriz BCG (Henderson, 1973). La matriz de Ansoff parte de un binomio mercado-producto, según sean estos nuevos o existentes. De acuerdo a la situación que se evidencia en la empresa, se debería implementar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos, por lo que se trabajara en dos de los cuatro cuadrantes:

\* Penetración de mercado: esta estrategia consiste en que la empresa crezca y se desarrolle, en los mercados actuales con los productos actuales. Esta puede realizarse con un crecimiento interno, incrementando la frecuencia del uso del los productos y/o servicios, aumentando la cantidad utilizada del producto y/o servicio, con programas de fidelización de los clientes actuales, mejorando la calidad del producto y/o servicio, finalmente a través de

crosselling. El crecimiento externo se realiza con el fin de atraer clientes de la competencia, las acciones son promociones, aumentando la fuerza de venta, y ofrecer nuevos beneficios.

Esta es una de las estrategias de crecimiento más seguras para la empresa y posee la ventaja de que la misma puede utilizar la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo de sus productos y/o servicios que hoy posee.

Bancor con sus productos para pymes, se encuentra en un segmento de mercado que en su ciclo de vida está en su etapa de crecimiento. Con una oferta que tiende a la especialización y se adapta continuamente a las necesidades cambiantes de la demanda, por lo que se espera que el mercado siga creciendo a mediano y largo plazo. Por lo que Bancor deberá enfocarse a crecer a una tasa mayor que la del mercado.

\* Desarrollo de nuevos productos: esta estrategia implica adaptar o modificar los productos actuales a las necesidades de los clientes, o desarrollar una nueva línea de productos ya existentes en el mercado, o productos totalmente innovadores. Con esta estrategia se generan paquetes de productos diferentes a los actuales, para hacerlos más atractivos y acorde a las necesidades de los clientes. Atendiendo siempre al mismo segmento de mercado.

\* Desarrollo de nuevos mercados: no se actuara sobre este cuadrante.

\* Diversificación: no se actuara sobre este cuadrante.

### **8.1.2 Estrategia Competitiva:**

Porter ha identificado tres estrategias competitivas, que pueden ser utilizadas individualmente o asociadas, para crear en el largo plazo una posición competitiva que sobrepase el desempeño de los diferentes competidores, dentro de la industria en la que se encuentra la empresa.

Por las características antes analizadas de la industria financiera, una estrategia de enfoque basada en la diferenciación, es la más adecuada. Es importante que la empresa realice un estudio, de los atributos que le otorgan más valor para los clientes. La diferenciación está orientada hacia la calidad del servicio, asesoramiento, la post-venta y la imagen demarca, esta debe incluir características que incrementen la satisfacción del cliente en forma intangible o no económica. Una buena estrategia de enfoque basada en diferenciación puede crear una ventaja competitiva difícil de imitar por los rivales y puede convertirse en una competencia distintiva. A través de la misma se busca conseguir la preferencia de los clientes y no clientes por sobre la competencia. Esta elección se justifica en la predilección de las empresas del segmento en cuanto a atención personalizada, profesionalismo y experiencia de quienes lo atienden.

### **8.1.3 Estrategia de segmentación:**

En este trabajo se utiliza la estrategia de segmentación o nicho de mercado, ya que solo se analiza un segmento específico dentro de la industria financiera, compuesto por pequeñas y medianas empresa. La empresa pretende satisfacer las necesidades de estos clientes con características diferentes. Este segmento de mercado es muy atractivo, ya que tiene un importante potencial de crecimiento y la empresa posee las capacidades necesarias para servirlo eficientemente. El mismo hoy esta desatendido y no es atractivo para algunos competidores de la compañía, lo que lo hace más interesante.

### **8.1.4 Estrategia financiera:**

La rentabilidad financiera de una empresa es su capacidad para producir un beneficio. Esta mide la rentabilidad del capital propio, y como la empresa utiliza eficientemente sus

recursos. Por lo que su importancia es fundamental, ya que permite ver si se está desperdiciando recursos, que podrían generar utilidades para la empresa.  $RF = BN/K$ . (RF: rentabilidad financiera, BN: beneficio neto, K: capital propio). Lo que se quiere conseguir con esta estrategia es mejorar en un 25% la rentabilidad por cliente en todos los productos que posea activos.

### **8.1.5 Estrategia de posicionamiento:**

El posicionamiento de una marca se construye a partir de la percepción que tiene el cliente de la empresa individualmente y respecto a la competencia. Con la estrategia de posicionamiento se pretende llevar la imagen de la marca y de los productos para pyme, desde su lugar actual a la deseada en los objetivos estratégicos.

El posicionamiento debe respaldarse con la estrategia de diferenciación, ya que un posicionamiento sin diferenciación no ofrece ninguna ventaja competitiva, este tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para los clientes. Este incluye diseñar una oferta y una imagen de la empresa, de manera que ocupe un lugar distintivo en la mente de los clientes, que permita maximizar utilidades. (Philip Kotler, 2006, p. 255).

De las tres estrategias competitivas (Porter 1991), se selecciona la estrategia de diferenciación y enfoque, la organización buscara la preferencia de las pymes para que estas reconozcan las características diferenciadoras de sus servicios. La elección de las estrategias de diferenciación se encuentra justificada en las preferencias de los clientes en cuanto a la atención personalizada, el profesionalismo y la experiencia de quienes los atiende.

La estrategia de posicionamiento de Bancor será, la de “Posicionamiento por Beneficios y Respaldo”, la cual se refleja en su proposición de valor. La misma ha sido elegida en base las necesidades de los clientes del segmento meta, en donde se distingue el compromiso, la buena atención, calidad y profesionalismo. El posicionamiento por



“Beneficios” se relaciona directamente con el servicio, con una excelente calidad de atención y compromiso con sus clientes. El posicionamiento por “Respaldo” hace referencia al profesionalismo, formación y experiencia de los recursos humanos de Bancor.

### **8.1.6 Estrategia de fidelización:**

La fidelización es concepto de marketing, y consiste en maximizar el valor de los clientes durante todo su ciclo de vida convirtiendo la parte racional en emocional. Esto puede conseguirse a través de un modelo que lleva la fidelización implícita o bien poniendo en marcha estrategias específicas para conseguirla. Esta estrategia es uno de los aspectos más importantes de un negocio, es la razón por la que un cliente se mantiene fiel a un producto o marca y se basa en convertir cada venta en el inicio de otra.

Esta es el conjunto de acciones encaminadas a establecer relaciones duraderas y rentables con los clientes, para que un cliente sea fiel es necesario conseguir:

- **Diferenciación:** se refiere a las características de los productos y servicios diferentes a los de la competencia.
- **Personalización:** cada cliente es diferente y requiere que los productos y/o servicios se adaptan a sus necesidades.
- **Satisfacción:** son las características del producto que generan valor para el cliente.
- **Fidelidad:** compromiso por parte del usuario a la marca y de la empresa al usuario.
- **Habitualidad:** frecuencia, calidad, volumen duración, con la que los clientes realizan sus compras.

La fidelización de un cliente, reduce su sensibilidad al precio, mejora la satisfacción y rendimiento de los empleados, genera altas barreras de entrada para posibles competidores.

Para poder cumplir con el objetivo de ventas, es necesario crear una estrategia de fidelización que permita o facilite la repetición de la compra en los clientes ya existentes. La

fidelización apunta a lograr que un cliente se convierta en un elemento fiel a la empresa. Esto se logra a través de un buen servicio, un trato amable y personalizado, comodidad y una rápida atención. Su finalidad es fortalecer la relación con los clientes, mantenerlos satisfechos para así crear lazos estables y sustentables con los mismos, evitando de esta manera que sean tentados por la competencia

### **8.1.7 Estrategia para aumentar el nivel de satisfacción del cliente:**

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y este, está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Para lograr un adecuado nivel de satisfacción del cliente, es necesario que la empresa este orientada hacia un servicio de excelencia.

Haciendo un análisis de la visión, misión y valores de Bancor, se conforma en la cultura de la empresa guía a sus integrantes a priorizar y dar valor al nivel de satisfacción del cliente. Esto se consigue con innovación en los productos y servicios ofrecidos, la excelencia en la calidad de atención al cliente, tanto durante la venta como en la post-venta, es un compromiso que debe ser asumido por todo el personal. Cuando un cliente obtiene más de lo que esperaba al adquirir un producto y/o servicio, su nivel de satisfacción aumenta.

### **8.1.8 Estrategia funcional, mix de marketing:**

\* Estrategia de producto y/o servicio: se continuara trabajando con los productos actuales, ya que son competitivos en el mercado. Se creara paquetes de productos que se adaptan a los requerimientos de los clientes con la finalidad de agregar valor a la propuesta.

\* Estrategia de precio: debido a que los costos son regulados y controlados por el BCRA, no pueden modificarse sustancialmente. De manera que esta estrategia no puede generar diferenciación con la competencia.

\* Estrategia de distribución: se mantendrá la estrategia actual, ya que Bancor cuenta con una amplia red de sucursales.

\* Estrategia de promoción: es necesario posicionar la nueva imagen de “mundo Bancor Pyme”, se recomienda la utilización de diferentes medios de comunicación para lograr este objetivo.

## **8.2 Planificación táctica: Programas o Planes de acción:**

Luego de analizado la unidad de negocio y el entorno, evaluar y analizar las estrategias y objetivos ya planteados, se confeccionan los programas correspondientes a cada plan de acción que permitirán la obtención de los objetivos propuestos.

### **8.2.1 Programa N°1: Posicionamiento de la marca.**

Consolidar el posicionamiento de la marca de la empresa en la mente de las pyme, utilizando un concepto de prestigio y experiencia en el sector financiero. Contar con productos con condiciones de venta atractiva para el cliente, se transforma en una ventaja competitiva para la empresa y hace que la oferta sea más atractiva para captar nuevos clientes. Al ser éste un objetivo cualitativo, se busca que dicho programa posea acciones que también sean cualitativas.

#### **Objetivos:**

- Crear conceptos de marca que representen las estrategias a seguir en el segmento meta, acordes a la imagen corporativa

- Contribuir a la planificación estratégica a mediano y largo plazo.

### Actividades:

Se creara un isologotipo diferenciado para los “Paquetes Mundo Bancor Pyme”.

Teniendo en cuenta conceptos claves que diferencien la estrategia de posicionamiento.

Se identifica el producto que se busca mejorar su posicionamiento, reforzado con el prestigio de la marca. Se establecerá contacto con el mercado meta:

- \* Comunicaciones directas a los clientes actuales.
- \* Merchandising con el nuevo isologotipo.
- \* Programa de agenda de visitas a clientes actuales y potenciales.



**Cuadro N° 13: Segmentación según montos Bancor** <sup>55</sup>

Distribución Actual – Segmentación según Montos de		
Banca	Capital BsAs Rosario	Interior
<b>EMPRESAS</b>	<b>+ 50 Millones</b>	<b>+ 20 Millones</b>
<b>PYME</b>	<b>- 50 Millones</b>	<b>- 20 Millones</b>

<sup>55</sup> Elaboración propia (datos subgerencia general comercial Bancor)

**Plazo de ejecución:**

Es necesario un plazo de ejecución que permita la aprobación del isologotipo, y la adecuación de la empresa a dichos cambios. Las demás acciones comenzaron durante el 2016 y duraran en los próximos tres años.

**Presupuesto:****Cuadro N° 14: Presupuesto programa N°1 (mensual)**

Merchandising	Cantida d	Costo
Folletos	2.000	\$ 3.200,00
Afiches para sucursal	100	\$ 205,00
Cartas personalizadas a clientes	500	\$ 2.500,00
Total		\$ 5.905,00

**Responsable:**

Gerencia de marketing y comercialización de productos.

**Control:**

Este isologotipo no es definitivo y la empresa puede modificarlo, acorde a la imagen de su marca. El control de los nuevos cambios serán observados en todas las plataformas en donde sea necesario el cambio, es decir: cartelería, folletos, medios digitales, etc. De tal forma que toda la campaña de evolución de logo sea coherente y uniforme.

### **8.2.2 Programa N°2: Penetración de mercado.**

Con este programa lo que se busca es aumentar el porcentaje de utilización de los productos Mundo Bancor Pyme, de los clientes actuales.

#### **Objetivos:**

- Potenciar las ventas totales en la sucursal
- Contribuir en la planificación a corto plazo en la gestión y el conocimiento del cliente.
- Elaborar perfiles de clientes basados en el porcentaje de utilización de los productos actuales.

#### **Actividades:**

Desarrollo por Bancor de paquetes integrado por productos y servicios acorde al perfil del cliente del segmento con actividad comercial, agropecuaria, industrial o de servicios “mundo Pyme Bancor “.

La adhesión a dicho paquete de productos será obligatoria para aquellos clientes con asistencia crediticia, como así también para los clientes que solamente utilizan sus cuentas para la acreditación de sus ventas con tarjetas de crédito o débito.

Los mismos están constituidos por conjuntos de bienes y servicios financieros ofrecidos por los bancos, cuya adquisición en general ofrece ventajas sobre la contratación individual de cada uno de sus componentes (cuentas, tarjetas, etc.). Dado que los paquetes ofrecidos en el mercado son muy diferentes entre sí, su costo varía no sólo por diferencias atribuibles a precios sino también por la gama de productos y servicios que se ofrecen en cada caso.

Los costos y composición de los paquetes responden a la estrategia de los bancos en cuanto a los grupos y / o sectores de mercado hacia los cuales se orientan. Por esta razón, es usual que las entidades ofrezcan diferentes tipos de paquetes dirigidos a distintos perfiles de cliente.

Entre los productos y servicios más comunes que integran estos paquetes se encuentran: cajas de ahorro en pesos y en dólares, tarjetas de débito asociadas, cuentas corrientes y tarjetas de crédito. También pueden incluir programas de puntos acceso a descuentos especiales en comercios y otros servicios, tales como: alquiler de cajas de seguridad, transacciones desde internet o telefónicamente y también regalos o accesos especiales.

Si bien los paquetes pueden estar compuestos por una amplia variedad de productos y servicios, a los fines de facilitar la comparación, se los clasificó en tres grupos en función de dos productos financieros fundamentales: caja de ahorro y cuenta corriente, según incluyeran uno de estos productos o ambos, sin desconocer otros servicios que se ofrecen frecuentemente.

El paquete de productos tiene las siguientes características y alcances detallados a continuación:

**Mundo Pyme Bancor Classic (para el sector industrial, comercial y de servicios):**

Productos pasivos, servicios y beneficios incluidos:

1. Cuenta Corriente, con primera chequera de 25 cheques bonificada.
2. Caja de Ahorro en pesos (cuando se trate de Persona Física).
3. Tarjeta de débito.
4. Tarjetas de crédito (Mastercard/ Visa).
5. Resumen digital.
6. Inter depósito misma plaza sin cargo.

7. Convenio de Pago de Haberes

8. Banca de Empresa.Net

Asistencia crediticia (sujeta a calificación – monto Global hasta \$ 250 mil) Se

calificará a los clientes, distribuidos en los siguientes productos:

1. Préstamos Comerciales hasta 12 meses.
2. Descuentos de Cheques.
3. COMEX (para importadores/exportadores).
4. Acuerdos en cuenta corriente.
5. Tarjetas de Crédito.
6. Pago anticipado de cupones.

Productos Opcionales del Paquete

1. Seguro Integral de Comercio.
2. Administración de Valores al cobro.
3. Caja de Seguridad
4. Convenio de Recaudación
5. Convenio de Pago a Proveedores

**Mundo Pyme Bancor Agro: (para el sector agropecuario)**

Productos pasivos, servicios y beneficios incluidos

1. Cuenta Corriente, con primera chequera de 25 cheques bonificada.
2. Caja de Ahorro en pesos (cuando se trate de Persona Física)
3. Tarjeta de débito.
4. Tarjetas de crédito (Mastercard/ Visa).
5. Tarjeta Agro.
6. Resumen digital.



7. Inter depósito misma plaza sin cargo.
8. Convenio de Pago de Haberes.
9. Banca de Empresa.Net

Asistencia crediticia (sujeta a calificación – monto Global hasta \$ 250 mil)

Se calificará a los clientes, distribuidos en los siguientes productos:

1. Préstamos Comerciales hasta 12 meses.
2. Descuentos de Cheques.
3. Acuerdos en cuenta corriente.
4. Tarjetas de Crédito.
5. COMEX (para importadores/exportadores).
6. Forward para agropecuarios.

Productos Opcionales del Paquete

1. Agro seguros (multiriesgos, granizo, etc.).
2. Administración de Valores al cobro.
3. Caja de Seguridad
4. Convenio de Pago a Proveedores.

**Plazo de ejecución:**

Durante el año 2016

**Presupuesto:**

Permitiría incrementar la rentabilidad por ingresos financieros y comisiones al cobrar un precio fijo del paquete, bonificando algunos productos y servicios. Principalmente en promoción y publicidad de los nuevos beneficios.

**Responsable:**

Gerencia de productos.

**Controles:**

Gerencia zonal. Se realizara un control mensual de los clientes pyme que adquieran estos paquetes.

**8.2.3 Programa N°3: Fidelización de los clientes.**

Con este programa se espera conseguir un aumento de la fidelización de los clientes pymes actuales en la sucursal, de tal manera que a mediano plazo aumente su caudal de ventas, y logre así su máximo potencial y por ende aporte más ganancias a la empresa.

Se analizara una base de datos de la cartera actual de la empresa, identificando las características de sus clientes. Es imprescindible poner en marcha acciones que permitan aprovechar toda la información comercial, que se puede obtener de estos registros. Y de esta forma generar acciones comerciales enfocadas según los perfiles del los clientes (Croselling).

La administración de la base de datos de clientes, es de vital importancia para el desarrollo de estrategias de ventas que incrementan la rentabilidad de Bancor y permita a su vez proteger a los clientes de las acciones de la competencia.

**Objetivos:**

- Conocer los diferentes perfiles y necesidades de los clientes.
- Potenciar las ventas de productos pyme en los clientes actuales.
- Lograr un incremento en la fidelización del cliente.
- Desarrollar una base de datos que nos permita identificar con que clientes que

vamos a trabajar.

**Actividades:**

Se va a segmentar la base de clientes de acuerdo a las características del mismo, como por ejemplo, porcentaje de utilización de los productos activos que posee, productos que no utiliza, importes de los movimientos mensuales habituales de sus cuentas. Con esta información se podrá orientar la política comercial de Bancor, se crearán grupos de clientes con características comunes. De esta manera enviar propuestas promocionales orientadas a sus necesidades. Esta administración de datos de los clientes permitirá:

- \* Conocer las tendencias del mercado meta.
- \* Mantener comunicación constante con los clientes actuales.
- \* Comunicar a los clientes novedades, promociones y noticias relacionadas con el negocio.
- \* Identificar clientes que no están utilizando actualmente los productos de la empresa con el fin de emprender alguna acción de marketing.
- \* Realizar ofrecimientos de venta cruzada (crosselling).
- \* Identificar los mejores clientes con el fin de concentrar en ellos los máximos esfuerzos.
- \* Satisfacer requerimientos insatisfechos no detectados con anterioridad.

**Plazo de ejecución:**

Comenzará desde el primer mes del 2016 y se incorporará a la empresa como una actividad permanente.

**Presupuesto:**

No tiene costos ya que la empresa tiene la información en el sector de cómputos, se necesita su procesamiento, análisis y luego implementación.

**Responsable:**

Oficial de negocios pyme de la sucursal deberá solicitar al área de cómputos la base de clientes que necesita para este programa.

**Controles:** gerencia de la sucursal Alto Alberdi y gerencia comercial zonal. A través de reuniones mensuales donde se mostraran los resultados de la gestión y la corrección de posibles desviaciones.

**8.2.4 Programa N°4: Atraer nuevos clientes.**

El propósito de este programa es incentivar a potenciales clientes a adquirir productos y servicios de la empresa. Contactándose con los mismos a través de referidos, para luego concertar citas de visitas personalizadas.

**Objetivo:**

- Incrementar las ventas totales del producto y servicios Mundo Bancor Pyme.
- Facilitar la experiencia de adquirir estos servicios acercándose al cliente.

**Actividades:**

- \* Diseño de mail personalizado. Envío de los mismos a los potenciales clientes.
- \* Diseño de cartas personalizadas. Envío de las mismas a los potenciales clientes.

**Plazo de ejecución:**

Durante los primeros tres meses del año 2016. Las cartas serán enviadas por OCA hasta el 31 de Marzo.

**Presupuesto:****Cuadro N° 15: presupuesto programa N° 4**

Actividad	Costo unitario	Costo total
e-mails	\$ 0,00	\$ 0,00
Carta certificada (100)	\$ 62,00	\$ 6.200,00
Total		\$ 6.200,00

**Responsable:**

Oficial banca pyme y gerente de sucursal.

**Controles:**

Se le pedirá al cliente que presente la carta para medir así la efectividad de la misma.  
Gerente de sucursal generara un reporte mensual que será enviado al gerente zonal, para su análisis.

**8.2.5 Programa N°5: Medición de calidad de servicio.**

Con este programa permitirá contar con indicadores que proporcionen información periódica sobre los pensamientos y actitudes de los clientes de Bancor. Estas variables

permiten anticipar cambios en el comportamiento de los clientes. Por lo que estos datos permitirán corregir desviaciones y así evitar que los mismos alteren el resultado esperado.

**Objetivos:**

- Contar con un sistema de monitoreo de la calidad de servicio brindada al cliente.
- Alcanzar el 80% de satisfacción del cliente.

**Actividades:**

Colocar buzones de sugerencia en el salón, junto a cupones de opinión y una lapicera.

Sugerir e incentivar a los clientes que viertan su opinión en los mismos:

- \* Colocación de los buzones.
- \* Armado del cupón de sugerencias y de opinión.
- \* Recolección y procesamiento del cupón en forma semanal.
- \* Generar un informe, conclusiones y recomendaciones de acciones correctivas mensualmente.

Enviar a los clientes de la base de datos una encuesta e invitarlos a contestarla ya sea vía mail o dejándola anónimamente en la sucursal, esto también permitirá un contacto más personalizado con el cliente en el que la empresa podrá contarles de los productos pyme, recibir propuestas y consultas de parte de los mismos:

- \* Enviar invitaciones personalizadas por mail o carta.
- \* Administrar y responder las consultas recibidas.
- \* Alimentar el feedback empresa, cliente.

Encuesta telefónica a una muestra del 20 % de los clientes de la base de datos de clientes activos, con el fin de obtener opiniones personales de los productos y servicios por ellos consumidos:

- \* Armado del cuestionario.
- \* Elección de las unidades muestrales de la base de clientes.
- \* Ejecución.
- \* Informe y conclusiones.

Finalmente se integrara los informes y conclusiones obtenidos con las herramientas anteriores en un tablero de control de gestión para que sea analizada por un profesional externo. Para obtener una visión más global de la calidad de servicio de Bancor.

**Plazo de ejecución:**

Durante el año 2016.

**Presupuesto:**

Las tareas operativas serán realizadas por el personal de la empresa. El análisis del resultado será realizado por un profesional externo cuyos honorarios son de \$1700, por cada informe mensual.

**Responsable:**

Oficial banca pyme y gerente de la sucursal, son los responsables de la administración de la casilla de mail y buzón.

**Control:**

A cargo del gerente de la sucursal y gerente zonal, los que realizaran un monitoreo de la ejecución de la diferentes herramientas, con el fin de asegurar la veracidad y representatividad de las misma.

### **8.2.6 Programa N°6: Fuerza de venta.**

Este programa tiene como fin motivar a la fuerza de venta de la empresa

#### **Objetivo:**

- Incentivar y motivar al equipo de venta para el logro de los objetivos.
- Mejorar el salario de los vendedores.
- Generar sistema de comisiones por cada cliente nuevo captado y por cada cliente actual que califique.
- Mejorar la penetración del mercado actual.
- Aumentar el grado de utilización de los productos por los clientes actuales.

#### **Actividades:**

- \* Sistema de premios individuales.
- \* Sistema de premio para la sucursal.
- \* Premio diferencial al mejor vendedor.

#### **Plazo de ejecución:**

Durante el año 2016.

#### **Presupuesto:**



Se propone abonar un incentivo por cada cliente nuevo de \$300, por cada producto que activa los clientes actuales \$100. Al mejor vendedor del mes \$1500. El premio para la sucursal que logre sus objetivos será anual y estará relacionado con la ganancia (15%) que genere los nuevos negocios obtenidas por la misma.

**Responsable:**

Toda la plataforma comercial de la sucursal.

**Controles:**

A través de una planilla mensual a cargo del gerente con supervisión de gerente zonal.

**8.2.7 Programa N°7: Capacitación y motivación del personal.**

Para dar una excelente calidad de atención al cliente externo primero hay que atender al cliente interno, por lo que antes de implementar un programa que pretenda mejorar la atención al cliente, es debe incentivar y motivar al personal, con la finalidad de alinearlos con el logro de satisfacción y lealtad de los clientes. Debido a que los mismos son la cara visible de la empresa, su accionar influye directamente en la calidad y valor percibido por los clientes. Por lo que es importante que los recursos humanos de la empresa tengan claras instrucciones de su rol, la importancia del mismo y como esto contribuye al logro de los objetivos.

**Objetivo:**

- Perfeccionar y mejorar las técnicas de venta a todo el personal de la sucursal.
- Capacitar a los supervisores sobre liderazgo, y técnicas motivacionales.

- Capacitar al personal para mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

### **Actividades:**

Se realizarán dos procedimientos para fortalecer y predisponer la capacitación del personal en función a la estrategia de la empresa. Primero se brindarán cursos en la empresa para el personal que está en contacto con los clientes, con el fin de dotarlos de herramientas que ayuden a cumplir con su rol y de esta manera conseguir el cumplimiento de los objetivos. Los mismos tendrán una duración de 4 horas una bimestralmente durante el 2016.

#### Temario:

- \* Importancia del rol de cada RRHH en la empresa.
- \* Técnicas de ventas y estrategia de atención al cliente.
- \* Actitud cordial en el trato con el cliente.
- \* Tácticas de negociación y resolución de conflictos (ganar-ganar).

En segundo lugar, se realizará una capacitación exclusiva para los líderes del equipo, con el fin de que mejoren la motivación de los empleados, ya que un grupo motivado dará lo mejor de sí mismo, elevando la predisposición del personal para luchar por las metas fijadas. Adquirir herramientas que le permitan liderar con eficacia y conducir sus equipos de trabajo. El mismo se realizará durante 8 hs una vez al mes durante 6 meses del 2016. Temario:

- \* Talento y habilidades.
- \* Utilidad del autodesarrollo.
- \* Desarrollo de competencias profesionales de los colaboradores.
- \* Estilos de liderazgo.
- \* Dirigir y motivar.
- \* Nuestro estilo personal de gestión.

**Plazo de ejecución:**

Durante el año 2016.

**Presupuesto:****Cuadro N°16: presupuesto programa N° 7**

Actividad	Costo individual	Costo Total
Capacitación sobre ventas y satisfacción del cliente. (18 recursos)	\$ 2.500	\$ 45.000
Capacitación sobre motivación y liderazgo (2 recursos)	\$ 5.000	\$ 10.000
Total costos		\$ 55.000

**Responsable:**

Responsable de capacitación área de capacitación de RRHH. Responsable de la medición de seguimiento y feedback, gerente de la sucursal.

**Controles:**

Por medio de un programa de medición de calidad de servicio el último día hábil de cada mes. Con dicho resultados realizar las correcciones necesarias. Los resultados de ventas por parte del gerente de la sucursal.

### **8.2.8 Programa N° 8: Comunicación institucional de los paquetes de productos y servicios pyme.**

Este programa tiene como fin lograr notoriedad y posicionamiento de la marca en la mente del segmento de mercado meta y además genera una interacción entre la marca y los clientes. Para esto es necesario aumentar la notoriedad de la empresa y de esta forma conseguir que sea asociada con servicios y productos innovadores.

#### **Objetivos:**

- Mantener una comunicación constante con los clientes actuales.
- Informar a empresas pymes sobre nuestro productos
- Elevar el nivel de consultas telefónicas de los productos y servicios ofrecidos.
- Mejorar el posicionamiento de la marca, asociándola a productos y servicios innovadores.

#### **Actividades:**

- \* Exhibir la marca asociada a valores de honestidad, innovación y calidad de atención.
- \* Se diseñaran anuncios en base al nuevo isologotipo, los mismos se publicaran en diferentes medios gráficos y televisivos.
- \* Se realizara comunicaciones en medios radiales, televisivos, para lograr remarcar los beneficios de la marca, haciendo mayor hincapié en los productos y servicios pyme de la marca.

**Plazo de ejecución:**

Durante el año 2016

**Cuadro N° 17: Plazo de ejecución programa N° 8**

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
e-mails												
Pagina web Bancor												
Punto a punto												
Infonegocios/web												
Matices												
La vos pagina web												
Radio LV3												
Canal 12												

**Presupuesto:**

Los valores fueron tomados de consultas telefónicas o de sus páginas web. Durante 2016, el mismo puede variar según los horarios elegidos y el tamaño del aviso a publicar.

**Cuadro N°18: Presupuesto programa N° 8**

Actividad	Costo unitario	Costo total
e-mails	\$ 0,00	\$ 0,00
Pagina web Bancor	\$ 0,00	\$ 0,00
Punto a punto	\$ 900,00	\$ 5.400,00
Infonegocios/web	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Matices	\$ 0,00	\$ 0,00
La vos pagina web	\$ 700,00	\$ 4.200,00
Radio LV3 (30 seg. 5 veces al día)	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Canal 12 (30 seg durante 20 días)	\$ 6.000,00	\$ 24.000,00
Total presupuesto 2016		\$ 39.600,00

**Responsable:**

Gerencia de marketing, la cual adecuara las pautas publicitarias a la marca.

**Controles:**

Se realizaran reuniones mensuales para analizar progreso a fin de realizar ajustes de ser necesario, entre la gerencia de marketing y la gerencia de sucursales.

### **8.2.9 Programa N° 9: Control de los indicadores financieros de rentabilidad:**

Este programa permitirá contar con una medida cualitativa de rentabilidad, la información se obtendrá de la gerencia financiera de Bancor. Tiene como fin monitorear el crecimiento de la rentabilidad de Bancor en el sector de mercado meta.

#### **Objetivos:**

- Evaluar la contribución de cada cliente a la rentabilidad general de Bancor.
- Revisar las estrategias de comisiones, tasas de interés y otros.
- Mejorar la rentabilidad de los clientes actuales.

#### **Actividades:**

- \* Seleccionar el segmento a analizar.
- \* Se contemplan los siguientes productos y servicios de Bancor: financiación, convenio de recaudación, comercio exterior, depósitos, paquetes, seguros, acuerdo en CC y factoring.
- \* Se confeccionara una planilla Excel para realizar el seguimiento y control.
- \* El resultado o rentabilidad por cliente se computa como la sumatoria de los ingresos directos de todas las operaciones y/o productos asociados al cliente, más los resultados que surgen de contemplar las tasas de transferencia definidas para las operaciones de financiación y depósitos, y los ingresos indirectos correspondientes a plan sueldo.

**Cuadro N°19: Rentabilidad por cliente:<sup>56</sup>**

CUI	Denominación del titular	Depositos						Financiaciones		Otros					acreditación de haberes			Convenio de recaudación	Grupo (calificada o no Calificada)		
		Saldo Promedio	Resultado	Comisiones	Comisiones-Canje	Egreso Financiero	Resultado por tasa de transferencia	Saldo Promedio	Comisiones	Comisiones-Canje	Ingreso Financiero	Seguro	Plan sueldo Ingreso indirecto	Comisiones	Tiene convenio? Sí o no	Capitas (empleados)	Canal				

<sup>56</sup> Elaboración propia



**Plazo de ejecución:**

Se realizara durante los próximos tres años (del 2016 al 2018).

**Presupuesto:**

No requiere presupuesto ya que la información es obtenida de indicadores actuales que realiza Bancor y que serán otorgados por la gerencia financiera de la empresa.

**Responsable:**

El gerente de la sucursal realizara la carga mensual de la planilla, con supervisión del gerente zonal.

**Controles:**

Los serán cada 2 meses supervisados por el gerente zonal.

**8.3 Análisis de escenarios:**

El diagnóstico organizacional realizado, luego del análisis interno y externo de la unidad de negocio, permitió detectar ciertas características propias de la organización y variables del entorno que conformarán la base para la construcción del Plan Estratégico.

Para la elaboración del plan estratégico se tuvieron en cuenta las fortalezas de la organización para poder así neutralizar sus debilidades, sin olvidarnos de las amenazas y oportunidades que presenta el sector.

A continuación se presenta un análisis de escenarios a futuro el cual depende de las variables que mayor impacto y presión ejercen sobre el entorno. Entre las variables que afectan el sector financiero argentino se encuentran:

- Políticas Gubernamentales: las políticas de estado influyen en todos los sectores de la economía, incentivando o perjudicando a cada sector según sus regulaciones.
- Inflación: la inflación es una de las variables que mayor influencia tiene sobre la economía ya que al aumentar a un ritmo mayor que al del dólar, al mismo tiempo que reduce los márgenes de ganancia de las empresas.
- Recesión o Auge de la Economía: el estado de la economía a nivel nacional e internacional es, evidentemente, influyente en todos los sectores productivos.

Las variable más importantes detectadas del análisis interno que mas impactan en el escenario son la de posicionamiento y penetración de mercado, principalmente la captación o no de nuevos clientes y la mayor utilización de productos por parte de los clientes actuales.

Se elaboran tres cuadros con los posibles escenarios en el escenario realista se logra cumplir con todos los objetivos planteados en este trabajo. En el escenario positivo se superan los mismos y finalmente en el pesimista no se consigue llegar e los objetivos.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Elaboración propia

**Cuadro N° 20: Escenario Realista.**

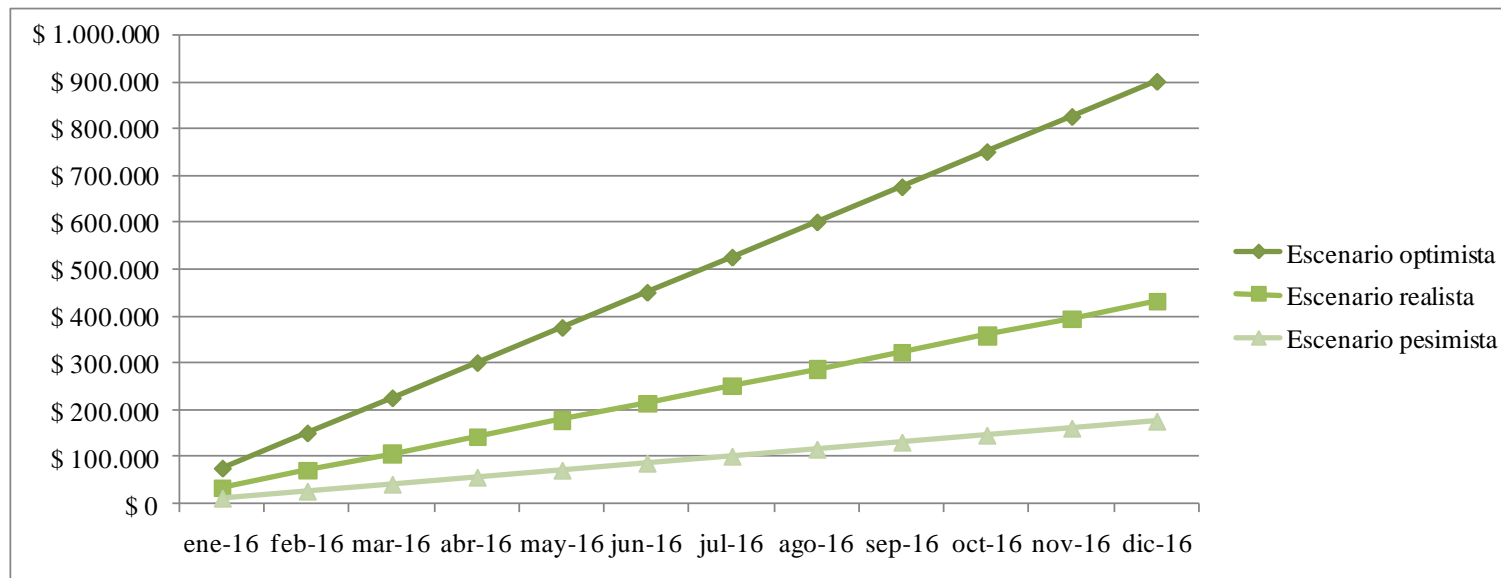
Escenario B- Realista										
	Comision	%	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
Empresas calificadas	1.200	25%	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 108.000	\$ 126.000	\$ 144.000
Comercios adheridos a	1.200	24%	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 108.000	\$ 126.000	\$ 144.000
	Total		\$ 36.000	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 144.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 252.000	\$ 288.000

**Cuadro N° 21: Escenario Optimista.**

Escenario B-optimista										
	Comision	%	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
Empresas calificadas	2.500	52%	\$ 37.500	\$ 75.000	\$ 112.500	\$ 150.000	\$ 187.500	\$ 225.000	\$ 262.500	\$ 300.000
Comercios adheridos a	2.500	50%	\$ 37.500	\$ 75.000	\$ 112.500	\$ 150.000	\$ 187.500	\$ 225.000	\$ 262.500	\$ 300.000
	Total		\$ 75.000	\$ 150.000	\$ 225.000	\$ 300.000	\$ 375.000	\$ 450.000	\$ 525.000	\$ 600.000

**Cuadro N° 22: Escenario Pesimista.**

Escenario C pesimista										
	Comision	%	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
Empresas calificadas	500	10%	\$ 7.500	\$ 15.000	\$ 22.500	\$ 30.000	\$ 37.500	\$ 45.000	\$ 52.500	\$ 60.000
Comercios adheridos a	250	5%	\$ 3.750	\$ 11.250	\$ 18.750	\$ 26.250	\$ 33.750	\$ 41.250	\$ 48.750	\$ 56.250
	Total		\$ 11.250	\$ 26.250	\$ 41.250	\$ 56.250	\$ 71.250	\$ 86.250	\$ 101.250	\$ 116.250

**Imagen N°17: Comparativo ingreso según escenario.** <sup>58</sup>

<sup>58</sup> Elaboración propia

#### 8.4 Flujo de fondos

Cuadro N° 23: Total presupuesto de los programas o planes de acción

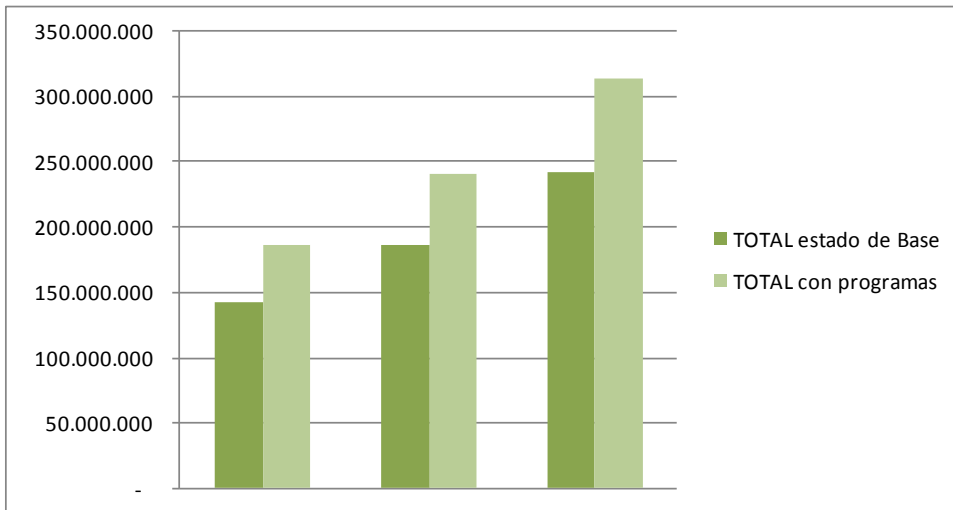
<b>Presupuesto</b>			
	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
<b>Programa N°1</b>	<b>70.800</b>	<b>92.040</b>	<b>119.652</b>
<b>Programa N°2</b>	<b>50.000</b>	<b>65.000</b>	<b>84.500</b>
<b>Programa N°3</b>	-	-	-
<b>Programa N°4</b>	<b>6.200</b>	-	-
<b>Programa N°5</b>	<b>20.400</b>	-	-
<b>Programa N°6</b>	<b>65.000</b>	-	-
<b>Programa N°7</b>		-	-
<b>Programa N°8</b>	<b>39.600</b>	-	-
<b>Programa N°9</b>	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>252.000</b>	<b>157.040</b>	<b>204.152</b>

Cuadro N°24: Comparativo utilidades estado base y con plan de negocio.

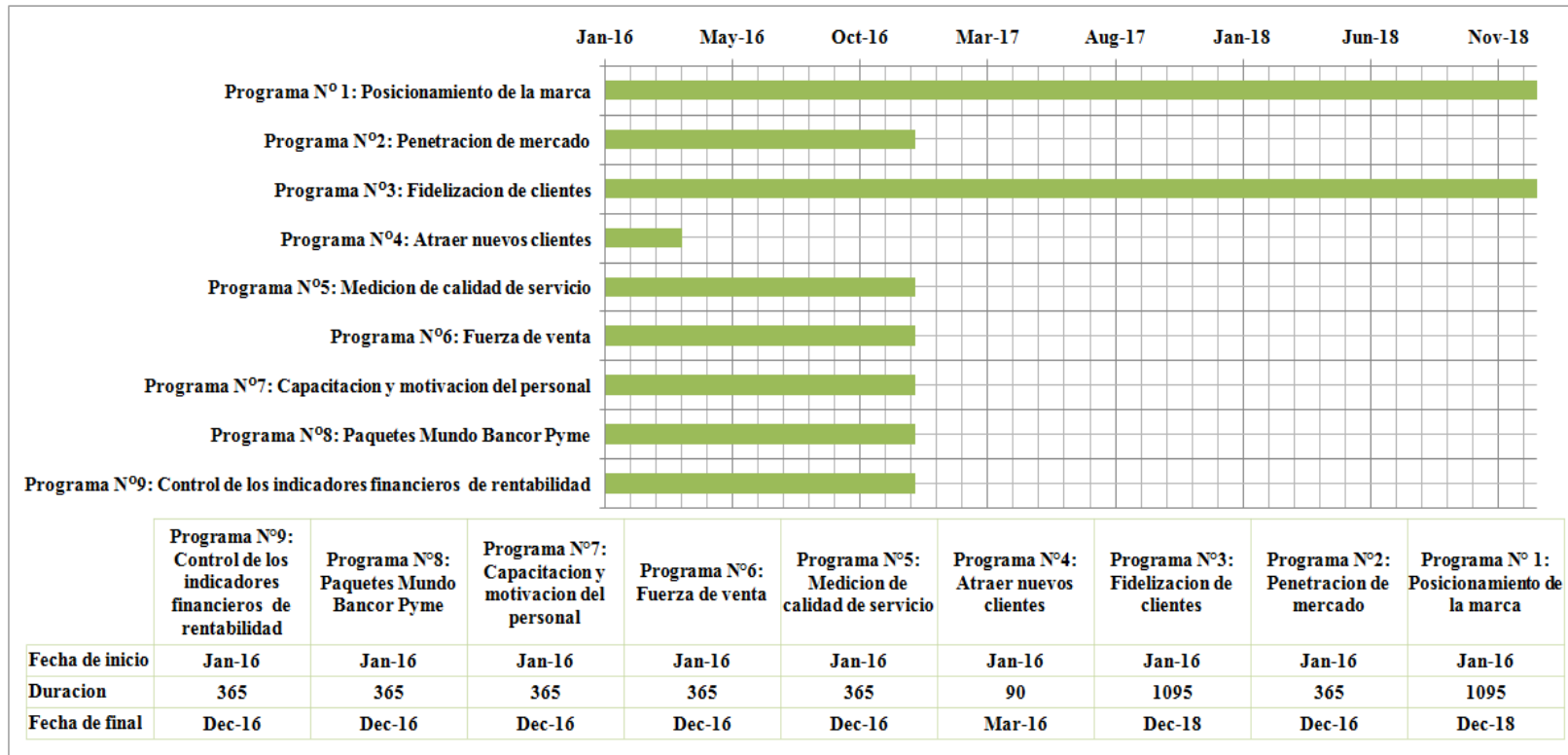
Flujo de fondos de estado base			
	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
Ventas	56.830.000	73.879.000	96.042.700
Comisiones cobradas a usuarios - Cargo Anual y Mensual	49.440.000	64.272.000	83.553.600
Seguros	14.263.000	18.541.900	24.104.470
Comisión - Mundo BANCOR	31.451.000	40.886.300	53.152.190
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>151.984.000</b>	<b>197.579.200</b>	<b>256.852.960</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
Por Procesamiento	35.772.000	46.503.600	60.454.680
Por Membresía	10.116.000	13.150.800	17.096.040
Por Distribución de Resúmenes, Tarjetas, Sobres Pin y Catálogos	1.618.000	2.103.400	2.734.420
Club Bancor	1.427.200	1.855.360	2.411.968
Servicio de Call Center	7.277.000	9.460.100	12.298.130
Costo Directo de Personal	6.041.000	7.853.300	10.209.290
Publicidad y Propaganda	4.411.000	5.734.300	7.454.590
Por Cobro de Resumen	3.074.000	3.996.200	5.195.060
Seguro Contingente	2.578.000	3.351.400	4.356.820
Atención al Punto de Venta	2.067.000	2.687.100	3.493.230
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>74.381.200</b>	<b>96.695.560</b>	<b>125.704.228</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>77.602.800</b>	<b>100.883.640</b>	<b>131.148.732</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>			
Intereses por financiación a comercios	140.131.000	182.170.300	236.821.390
Intereses por financiación a pyme	37.704.000	49.015.200	63.719.760
Intereses cobrados por gestión y mora	4.774.000	6.206.200	8.068.060
Intereses punitivos	247.400	321.620	418.106
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>182.856.400</b>	<b>237.713.320</b>	<b>309.027.316</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>			
Costo de fondeo (*)	40.549.000	52.713.700	68.527.810
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>142.307.400</b>	<b>184.999.620</b>	<b>240.499.506</b>
<b>TOTAL RESULTADO FINANCIERO MAS OPERATIVO</b>	<b>219.910.200</b>	<b>285.883.260</b>	<b>371.648.238</b>
<b>IMPUESTO</b>	<b>76.968.570</b>	<b>100.059.141</b>	<b>130.076.883</b>
<b>TOTAL DESPUES IMPUESTO</b>	<b>142.941.630</b>	<b>185.824.119</b>	<b>241.571.355</b>
(*): Costo de Fondeo Utilizado: Depositos Totales			



Flujo de fondo con aplicación de los planes de acción			
	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
Ventas	73.879.000	96.042.700	124.855.510
Comisiones cobradas a usuarios - Cargo Anual y Mensual	64.272.000	83.553.600	108.619.680
Seguros	18.541.900	24.104.470	31.335.811
Comisión - Mundo BANCOR	40.886.300	53.152.190	69.097.847
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>197.579.200</b>	<b>256.852.960</b>	<b>333.908.848</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
Por Procesamiento	46.503.600	60.454.680	78.591.084
Por Membresía	13.150.800	17.096.040	22.224.852
Por Distribución de Resúmenes, Tarjetas, Sobres Pin y Catálogos	2.103.400	2.734.420	3.554.746
Club Bancor	1.855.360	2.411.968	3.135.558
Servicio de Call Center	9.460.100	12.298.130	15.987.569
Costo Directo de Personal	7.853.300	10.209.290	13.272.077
Publicidad y Propaganda	5.734.300	7.454.590	9.690.967
Por Cobro de Resumen (Link - Ertos Externos)	3.996.200	5.195.060	6.753.578
Seguro Contingente	3.351.400	4.356.820	5.663.866
Atención al Punto de Venta	2.687.100	3.493.230	4.541.199
<b>Costos planes de acción</b>	<b>252.000</b>	<b>157.040</b>	<b>204.152</b>
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>96.947.560</b>	<b>125.861.268</b>	<b>163.619.648</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>100.631.640</b>	<b>130.991.692</b>	<b>170.289.200</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>			
Intereses por financiación a comercios	182.170.300	236.821.390	307.867.807
Intereses por financiación a pyme	49.015.200	63.719.760	82.835.688
Intereses cobrados por gestión y mora	6.206.200	8.068.060	10.488.478
Intereses punitivos	321.620	418.106	543.538
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>237.713.320</b>	<b>309.027.316</b>	<b>401.735.511</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>			
Costo de fondeo (*)	52.713.700	68.527.810	89.086.153
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>184.999.620</b>	<b>240.499.506</b>	<b>312.649.358</b>
<b>TOTAL RESULTADO FINANCIERO MAS OPERATIVO</b>	<b>285.631.260</b>	<b>371.491.198</b>	<b>482.938.557</b>
<b>IMPUESTO</b>	<b>99.970.941</b>	<b>130.021.919</b>	<b>169.028.495</b>
<b>TOTAL DESPUES IMPUESTO</b>	<b>185.660.319</b>	<b>241.469.279</b>	<b>313.910.062</b>
(*): Costo de Fondeo Utilizado: Depositos Totales			



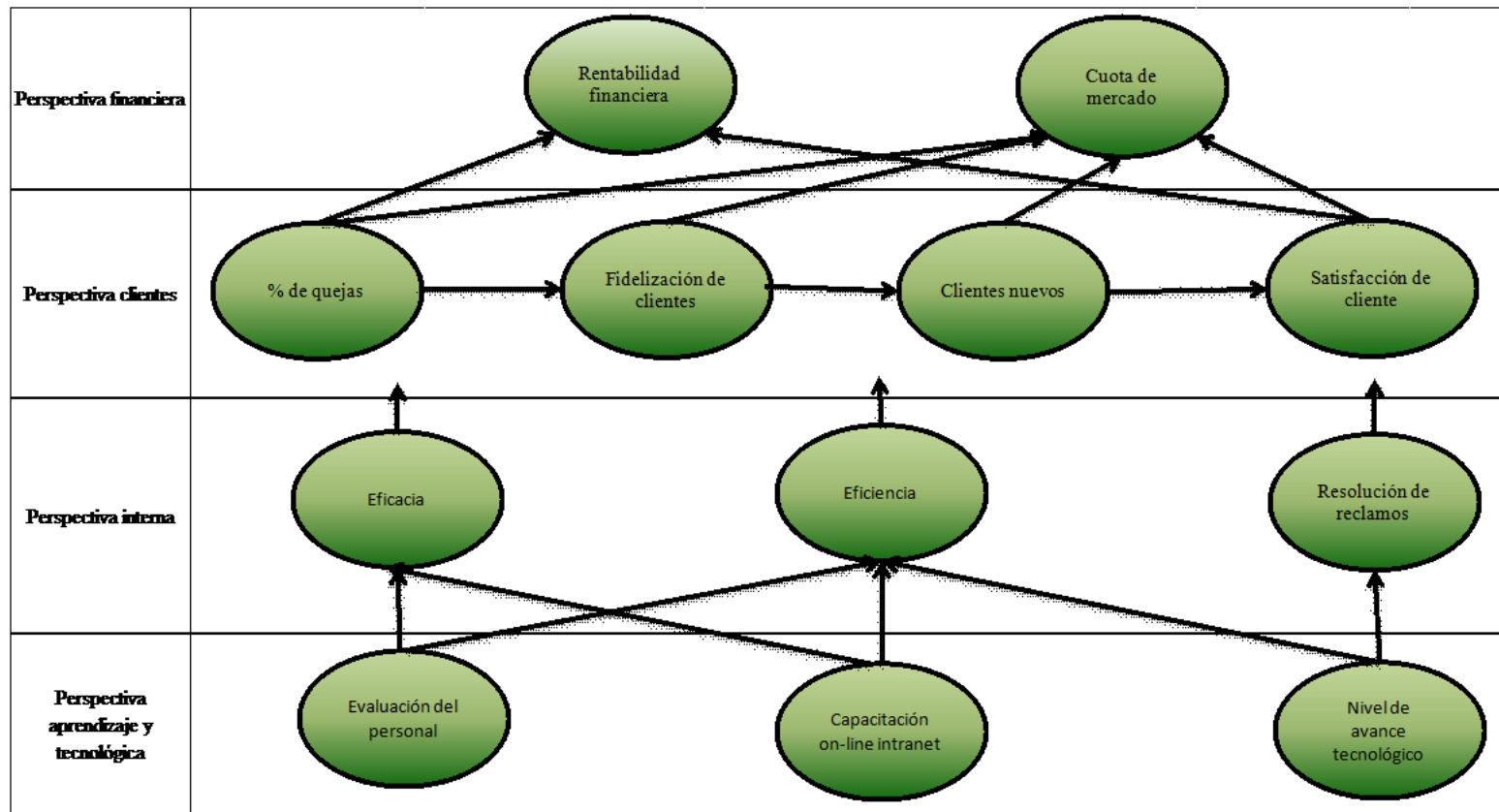
**8.5 Cuadro N° 25: Diagrama de Gantt de los programas**



### 8.6. Mapa estratégico

Se presenta a continuación a modo de resumen un mapa estratégico integrando los objetivos, la relación causa-efecto entre ellos, de esta se demuestra como los mismos contribuirán al cumplimiento del objetivo del presente trabajo.

**Cuadro N° 26: Mapa Estratégico**



Cuadro N°27: Programas y planes de acción

Objetivo	Estrategia	Programa
Incrementar la participación en el mercado	Posicionamiento	Programa N° 1 Posicionamiento de la marca.
Posicionamiento de marca		Programa N° 4 Atraer nuevos clientes.
		Programa N° 8 Comunicación Institucional
Penetración de mercado	Penetración de mercado	Programa N° 2 Penetración de mercado.
		Programa N° 6 Fuerza de venta.
Incrementar la rentabilidad	Financiera	Programa N° 9 Indicadores financieros de rentabilidad.
Aumentar la fidelización de los clientes	Fidelización	Programa N° 3 Fidelización del cliente.
		Programa N° 5 Medición de calidad de servicio.
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Satisfacción	Programa N° 7 Capacitación del personal.

8.7. Cuadro de Mando Integral: Esta herramienta de gestión tiene como fin, colaborar en la tomar las decisiones, ya que proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimientos de los objetivos estratégicos. En el siguiente CMI, se plantean los principales objetivos e indicadores que nos permitirán controlar el avance de la presente propuesta profesional.

Cuadro N°28: CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Parámetros			Resultado obtenido	Observaciones
Financiera	Rentabilidad financiera	ROE = benéfico neto/ fondos propios	Trimestral	> o = 42,2	40	< 40		ROE 2016= 32,20%
	Cuota de mercado	Venta de la empresa/ Total ventas del mercado	Trimestral	> o = 5,07	4,07	< 4,07		2016= 0,7 %
Cliente	% de quejas	Quejas presentadas/Productos vendidos	Mensual	> o = 10%	14%	< 14 %		
	Fidelización de clientes	Cientes actuales/ Cientes periodo anterior	Mensual	> o = 10%	8%	< 8 %		
	Cientes nuevos	Nuevos clientes en el periodo/ Total clientes	Trimestral	> o = 15%	12%	< 12 %		
	Satisfacción de cliente	Encuestas de satisfacción: ideal 10	Mensual	> o = 8%	7%	< 7 %		
Procesos internos	Eficiencia	Ventas prod. este periodo/ venta prod. periodo anterior	Semestral	> o = 5%	4%	< 3,5 %		
	Eficacia	Cantidad de productos / empleados	Mensual	> o = 25%	22%	< 22 %		
	Resolución de reclamos	Numero de reclamos resueltos/ numero de reclamos	Mensual	> o =5%	10%	< 10 %		
Aprendizaje y crecimiento	Evaluación de personal	Resultado de la evaluación individual: ideal 5	Semestral	> o =5%	4%	< 3,5 %		
	Capacitaciones on-line intran	Capacitación/ numero de empleados	Semestral	> o = 100%	85%	< 85 %		
	Nivel de avance tecnológico	Total computadoras/numero de empleados	Semestral	> o = 100%	85%	< 85 %		

## 8.8. Conclusiones:

Luego del análisis interno y externo de la empresa y apoyado por el marco teórico se elaboraron las estrategias y programas, con el fin de que Bancor consiga el posicionamiento y la penetración de mercado en el sector pyme. Consolidar un equipo comercial sobre la base de la capacitación y el trabajo en conjunto, orientado a atender profesionalmente a los clientes, estableciendo un método de medición la calidad de su desempeño, como una forma de gestionar tanto el cliente interno como el cliente externo. Es imposible que en un mercado altamente competitivo se logren los objetivos de cuantitativos y cualitativos, sin tener antes, a los RRHH de la empresa convencidos y alineados a este fin.

En el presente trabajo se destaca la necesidad que tiene hoy Bancor, de crecer en volúmenes de negocio y en rentabilidad, mas aun siendo esta empresa de capitales principalmente públicos, por lo que debe brindar apoyo financiero contribuyendo al desarrollo de la provincia. La falta de un paquete de productos para un segmento tan impórtate dentro de la economía, sumado a la poco capacitación que tiene hoy el personal, a la falta de un análisis de post venta y nivel de satisfacción al cliente, deja a la empresa fuera de un mercado que genera importante rentabilidad.

La rivalidad en la industria financiera es agresiva, debido a que su crecimiento es casi nulo, además de la escasa diferenciación de los productos y servicios. El poder de negociación de los clientes no es elevado, debido a las fuertes regulación de la industria, pero los costos de cambiar de marca son relativamente bajos para los mismos, por lo que esta característica le otorga a los mismos, cierto poder de apalancamiento. El posible ingreso de nuevos competidores, es bajo, ya que posee elevadas barreras de ingreso, como los altos requerimientos de capital, y una adecuación a la legislación y normativa específica de esta industria y la imagen de marca difícil de alcanzar, que le otorga la confianza que necesitan

los clientes. Los productos sustitutos no ejercen presiones importantes, ya que las financieras no pueden competir con los bancos, debido a sus altas tasas de interés. La presión de los proveedores tampoco es importante, ya que los productos y servicios que estos suministran a Bancor son comunes y están disponibles en el mercado abierto por gran número de compañía. Por lo que la fuerza competitiva más poderosa de esta industria, es la fuerte rivalidad de los competidores actuales. Los que pelean por diferenciarse por su calidad de atención, servicio de post venta, rapidez en el otorgamiento de las líneas crediticias, con el fin de conseguir un nivel alto de satisfacción de sus clientes y de esta manera conseguir fidelizar a los mismos, generando relaciones clientes-banco a largo plazo. Que generara una mayor rentabilidad para la empresa.

Como se menciona anteriormente, Bancor posee importantes competencias, como su amplia distribución geográfica, su imagen fuerte de marca, los recursos humanos capacitados técnicamente y con experiencia y finalmente, una cartera cautiva de clientes proveedores del estado. La empresa necesita trabajar en fortalecer estas competencias, para hacerlas distintivas y sustentables. Las mismas son difíciles de copiar por los competidores directos, ya que requieren de grandes inversiones de capital, años de experiencia en la industria financiera como tiene hoy Bancor. Las principales desventajas de la empresa es la falta de motivación del personal, asociado principalmente a la ausencia de incentivos económicos a la fuerza de venta. Además posee una cultura cerrada debido a que sus empleados con mucha antigüedad, se resisten a los cambios, pero poco a poca va cambiando adaptándose a los nuevos requerimientos de la industria, pero quizás no lo haga a la velocidad necesaria para ser hoy más competitivos.

El mercado se ha vuelto muy competitivo, priorizando los servicios. Los balances de los bancos han cambiado con el paso de los años, mostrando una tendencia creciente en los ingresos por servicios por encima de la tasa de crecimiento de los ingresos financieros.



Bancor tiene mucho para crecer en ambos sentidos, el potencial de negocio demostrado en el presente trabajo permitirá alcanzar y hacer crecer ambas variables, tan solo aprovechando la cartera activa actual. Lo que se espera lograr es que la empresa, alcance los objetivos de rentabilidad, aprovechando su estructura actual, mejorando la imagen antes el cliente y su posición en el mercado.

Con la ejecución del presente plan se espera colaborar con la empresa, para que pueda conseguir el posicionamiento expresado en la estrategia corporativa, en la declaración de su misión y visión. Implementando los planes de acción y programas planteados de capacitación de los RRHH, y de motivación de las fuerzas de ventas, se conseguirá mejorar la calidad de atención al cliente, no solo desde el punto de vista técnico, sino también logrando un asesoramiento integral, acercando al cliente, los productos adecuados para sus necesidades, aprovechando cada uno de los recursos financieros y no financieros disponibles. Creando de esta forma un Producto y/ servicio diferencial, que genere valor tanto tangible como intangible, y que sea reconocido y valorado por los actuales y potenciales clientes.

El desafío más difícil que posee la empresa, es cambiar su cultura, ya que la estrategia corporativa, necesita del acompañamiento de cada uno de sus empleados, para que esta sea exitosa. La empresa posee una cultura poco orientada a lo comercial, por lo que sus empleados poseen conocimientos básicos de técnicas de ventas. Como contracara a lo antes mencionado, los mismos ostentan una elevada noción técnica, debido a la experiencia que poseen en la industria, por lo que, con los planes de acción específicos, se espera reforzar esta debilidad para convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

La estrategia que planeada por la alta dirección, debe ser claramente transmitida a lo largo de todo la empresa. Ya que cambiar la cultura de la misma es un proceso complicado y lento. El cual Bancor ya comenzó a transitar desde hace aproximadamente 7 años, con el modificación de imagen de sus sucursales, con los retiros anticipados de los empleados con

más antigüedad, que son los más resistentes a los cambios y la incorporación de recursos con los perfiles que la empresa necesitaba. Esto generara nuevas premisas y creencias, que con el tiempo, pasaran a formar parte de la cultura de la organización, generando nuevas aptitudes que llevaran a nuevas actitudes, que producirán los cambios esperados y resultados que antes no eran posibles conseguir. Con estos cambios se espera generar relaciones de larga duración con los clientes, reforzar el posicionamiento de la imagen de la marca.

Una de las causas que conducen hacia una rentabilidad sustentable en las organizaciones empresariales, empiezan con una adecuada gestión de los recursos humanos logrando una mayor productividad y satisfacción del personal, apoyándose en políticas de incentivos y de formación, que además permitirá retener al personal capacitado. La especial atención en los procesos internos relativos a la atención de los clientes, el poseer productos y servicios de calidad y diferenciados, permitirá obtener una mayor nivel de satisfacción de los clientes, de esta forma será factible alcanzar un incremento de ventas, lo que conjuntamente conseguira una mejoría en los resultados económicos y financieros y, por tanto en la rentabilidad de la empresa.

Bancor como ya se menciona anteriormente, posee una fuerte imagen de marca difícil de imitar por los competidores, debido a su amplia trayectoria de más de 140 años en la industria regional, respaldada por lo seguridad que le da a la sociedad, ser un banco principalmente de capitales públicos. Bancor no solo tiene como fin generar rentabilidad para la empresa, si no también, tienen una importante responsabilidad social que cumplir. Esta es una de las competencias distintivas más importante de Bancor, que pude generar una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Con los programas de posicionamiento planteados en el presente trabajo, se espera consolidar dicha competencia.

El principal desafío del presente trabajo, es conseguir que cado uno de los empleados de la empresa entienda cual es la estrategia de Bancor y comprenda la importancia que tiene

su trabajo en la contribución de la concreción de los objetivos estratégicos de la compañía, generando así una participación activa y consensuada hacia su logro. Esto requiere de compromiso, esfuerzo y comunicación de todos sus integrantes.

## CAPÍTULO 9

mundo  
pyme | **bancor**

### *Bibliografía*

- ALCAZAR Rodríguez Rafael. (2011) *El emprendedor de éxito: guía de planes de acción*. México. Segunda Edición. Editorial: Mc Graw Hill..
- BENEDICTO, MAITE SECO (2008), *capital riesgo y financiación de pymes*. España Editorial Grafica Muriel..
- BREALEY, Myers y Marcus (2007) *Fundamentos de Finanzas Corporativas* quinta España Edición. Editorial S.A. McGraw-Hill,.
- CHASE, Aquilano y Jacobs. *Administración de Producción y Operaciones*. (2000). Editorial Mc Graw Hill.
- FREIRE, Andy. *Pasión por emprender*. (2004). Editorial Aguilar
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Bussiness Review.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH. (2001). *Una perspectiva global*. México Ediciones Mc. Graw Hill..
- KOTLER Philip y KELLER, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. México Pearson Editores.
- KRAJEWSKI, L; RITZMAN, L; MALHOTRA, M; (2008). “*Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*”, 8va. Edición, México: Pearson Educación.
- OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España Centro Libros PAPP..
- PORTER, Michael. (1979). *Análisis Porter de las cinco fuerzas*. Harvard Businees School. Harvard.
- SAPAG Chain, Nassir. (2007). *Proyectos de Inversión: formulación y*

*evaluación*. México Pearson Educación..

- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. (2007). *Administración*

*Estratégica* México. Ediciones Mc. Graw Hill..

- WILLIAM, Sahlman. (2008). *Cómo escribir un buen plan de negocio*.

Harvard Business Review.

- SAINZ, de Vicuña Ancin José María (2008). *El plan de Marketing en la*

*práctica*. Madrid España Duodécima edición. ESIC Editorial..

- WERTHER W. B. y Heith D. (publicado en año 1999) *Administración de*

*personal y recursos humanos* (IV edición), Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill.

### ***Publicaciones***

- Fundación Observatorio Pyme. Donato, Vicente. (2012). *Informe 2011/2012,*

*evolución reciente, situación actual y desafíos para 2013*. Argentina. Buenos Aires. Grafica Printer S.A.

- Fundación observatorio Pyme. Donato, Vicente. (2014) *Evolución reciente,*

*situación actual y desafíos para el 2014*. Buenos aires Fundación observatorio pyme. Acceso al financiamiento y créditos en pymes industriales. Argentina. Buenos Aires. Grafica Printer S.A.

### *Páginas Web*

- Presidencia de la nación, Ministerio de la Industria. (2015) Recuperado de:  
<http://www.industria.gob.ar>. Argentina
- El banco mundial. (2015) Recuperado de: <http://www.bancomundial.org> .  
Argentina
- Bancor S.A. (2015). Recuperado de: <http://www.bancor.com.ar>. Córdoba,  
Argentina
- Comisión europea de empresas e industrias. (2015) Recuperado de:  
[http://www.ec.europa.eu/enterprise/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm). Europa.
- Afip. (2015). Recuperado de: <http://www.biblioteca.afip.gob.ar/>. Argentina.
- Presidencia de la nación. Ministerio de la industria. (2015). Recuperado de:  
<http://www.industria.gob.ar/secretaria-pyme> . Argentina
- Presidencia de la nación Ministerio de la Industria. (2015). Recuperado de :  
<http://www.industria.gob.ar/secretaria-pyme> . Argentina.
- INDEC. (2015). Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar>. Argentina
- Comisión nacional de valore. (2015). Recuperado de: <http://www.cnv.gob.ar>.  
Argentina.
- Infobae. (2015). Recuperado de: <http://www.infobae.com.ar>. Argentina
- Clarín. Pagina (2015) recuperado de : [http:// ww.clarin.com.ar](http://ww.clarin.com.ar). argentina
- Pasando el día país. (2015). Recuperado de:  
<http://pasado.eldia.com/edis/20141215/>
- Revista CEPAL. (2014). Recuperado de: <http://www.cepal.org>
- DINREP. Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias.  
(2012). Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/>

- BCRA portal del cliente bancario. diccionario (2015). Recuperado de <http://www.clientebancario.gov.ar/diccionario/diccionario.swf>
- AFIP diccionario. (2015). Recuperado de: [http://www.afip.gov.ar/glosario/documentos /Diccionario.pdf](http://www.afip.gov.ar/glosario/documentos/Diccionario.pdf)
- Ranking ABA (2015). Recuperado de : <http://www.aba-argentina.com>



## Anexos

### Anexo N° 1: Estados contable Bancor

#### ESTADOS CONTABLES RESUMIDOS



Periodo: 1er Semestre de 2015

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
<b>ACTIVO</b>	<b>22.193.280</b>	<b>22.718.479</b>	<b>22.678.188</b>	<b>23.292.326</b>	<b>25.269.944</b>	<b>26.505.111</b>
Disponibilidades	3.724.917	3.835.694	3.780.749	3.650.193	4.144.371	3.704.564
Títulos Públicos y Privados	4.282.986	4.313.422	4.187.275	4.894.064	5.762.631	6.859.499
Préstamos	12.398.167	12.727.751	12.913.066	12.950.775	13.535.414	13.736.268
Sector Público no Financiero	56.767	55.305	53.805	52.425	50.897	49.410
Sector Financiero	20.951	31.844	18.911	19.710	19.411	60.659
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	12.645.108	12.964.440	13.161.346	13.205.441	13.791.616	13.971.819
Adelantos	232.084	407.563	321.517	275.720	510.869	429.017
Doc a sola firma, descontados y comprados	2.294.359	2.375.269	2.446.287	2.370.126	2.316.929	2.335.292
Hipotecarios	1.608.516	1.601.498	1.610.887	1.626.071	1.619.184	1.643.039
Tarjetas de Créditos	2.427.927	2.489.577	2.590.842	2.628.706	2.681.317	2.814.908
Personales	3.984.196	4.091.292	4.170.146	4.305.179	4.475.333	4.529.988
Otros	1.842.892	1.749.311	1.742.694	1.714.832	1.868.565	1.945.552
Intereses y dif. cotiz. deven g. a cobrar	255.134	249.990	278.973	284.807	319.419	274.023
Previsiones	(329.659)	(323.838)	(320.996)	(326.801)	(326.510)	(345.620)
Otros Cred.por Intern.Fin an.	969.360	1.029.010	1.049.940	1.066.450	1.124.690	1.432.867
Montos a cobrar por ventas contado a liq. y a término	10.459	140.992	15.424	164.226	322.854	455.281
Otros	958.901	888.018	1.034.516	902.224	801.836	977.586
Bienes en Locación Financiera	2.826	2.500	1.856	1.611	1.427	1.227
Part. en otras Sociedades	3.148	3.151	3.158	3.161	5.376	5.242
En entidades financieras	283	286	289	292	295	298
Otras	2.865	2.865	2.869	2.869	5.081	4.944
Créditos Diversos	284.024	283.432	201.994	183.385	157.776	216.841
Bienes de Uso	273.865	272.225	267.752	263.165	259.022	255.400
Bienes Diversos	79.101	76.309	76.817	83.481	84.225	96.141
Bienes Intangibles	165.711	163.370	181.310	181.160	181.026	182.153
Partidas Pend. de Imputación	14.175	11.615	14.331	14.881	13.986	14.909

## ESTADOS CONTABLES RESUMIDOS

Periodo: 1er Semestre de 2015

<b>PASIVO</b>	<b>(20.711.150)</b>	<b>(21.217.500)</b>	<b>(21.151.314)</b>	<b>(21.738.072)</b>	<b>(23.695.498)</b>	<b>(24.885.002)</b>
Depósitos	(18.665.433)	(19.145.294)	(19.222.669)	(19.693.294)	(21.393.381)	(22.453.661)
Sector Público no financiero	(4.317.967)	(4.443.759)	(4.260.239)	(4.026.351)	(5.130.696)	(4.615.298)
Sector Financiero	(1.087)	(2.695)	(1.004)	(1.664)	(1.690)	(1.398)
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	(14.346.379)	(14.698.840)	(14.961.426)	(15.665.279)	(16.260.995)	(17.836.965)
Cuentas corrientes	(2.291.612)	(2.269.213)	(2.302.467)	(2.424.284)	(2.551.642)	(2.550.176)
Caja de ahorros	(4.868.267)	(4.989.440)	(4.904.040)	(5.014.632)	(5.207.269)	(6.164.910)
Plazo fijo e inversiones a plazo	(6.870.025)	(7.070.207)	(7.342.978)	(7.925.850)	(8.064.709)	(8.761.586)
Otros	(207.290)	(257.659)	(303.972)	(190.174)	(308.791)	(223.476)
Intereses y dif. cotiz. deven g. a pagar	(109.185)	(112.321)	(107.949)	(110.339)	(128.504)	(136.817)
Otras Oblig.por Intermed. Financ.	(1.363.199)	(1.355.056)	(1.262.118)	(1.320.320)	(1.677.268)	(1.815.988)
Montos a pagar por compras contado a liq. y a término	(279.419)	(171.480)	(295.208)	(167.945)	(75.350)	(236.132)
Otras	(1.083.780)	(1.183.524)	(966.910)	(1.152.375)	(1.601.918)	(1.579.856)
Obligaciones Diversas	(627.501)	(663.678)	(604.783)	(669.001)	(569.753)	(557.954)
Previsiones	(48.780)	(48.732)	(49.244)	(48.240)	(48.229)	(49.682)
Partidas Pendientes de Imputación	(6.237)	(4.740)	(12.500)	(7.217)	(6.867)	(7.717)
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>(1.482.130)</b>	<b>(1.500.979)</b>	<b>(1.526.874)</b>	<b>(1.554.254)</b>	<b>(1.574.446)</b>	<b>(1.620.109)</b>
Capital, Aportes y Reservas	(949.521)	(949.521)	(949.521)	(1.458.215)	(1.458.215)	(1.458.215)
Resultados no asignados	(532.609)	(551.458)	(577.353)	(96.039)	(116.231)	(161.894)
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>(23.142)</b>	<b>(41.991)</b>	<b>(67.886)</b>	<b>(95.266)</b>	<b>(115.458)</b>	<b>(161.121)</b>
Ingresos financieros	(374.018)	(726.650)	(1.114.111)	(1.513.563)	(1.920.115)	(2.365.053)
Por Intereses y Ajustes	(280.061)	(534.892)	(825.088)	(1.110.799)	(1.408.930)	(1.723.029)
Otros Ingresos Financieros	(93.957)	(191.758)	(289.023)	(402.764)	(511.185)	(642.024)
Egresos financieros	171.835	338.767	523.656	708.961	906.187	1.109.987
Por Intereses y Ajustes	128.571	255.286	398.871	541.701	696.039	854.424
Otros Egresos Financieros	43.264	83.481	124.785	167.260	210.148	255.563
Cargo por incobrabilidad	39.961	57.604	81.045	107.171	130.494	172.483

## ESTADOS CONTABLES RESUMIDOS

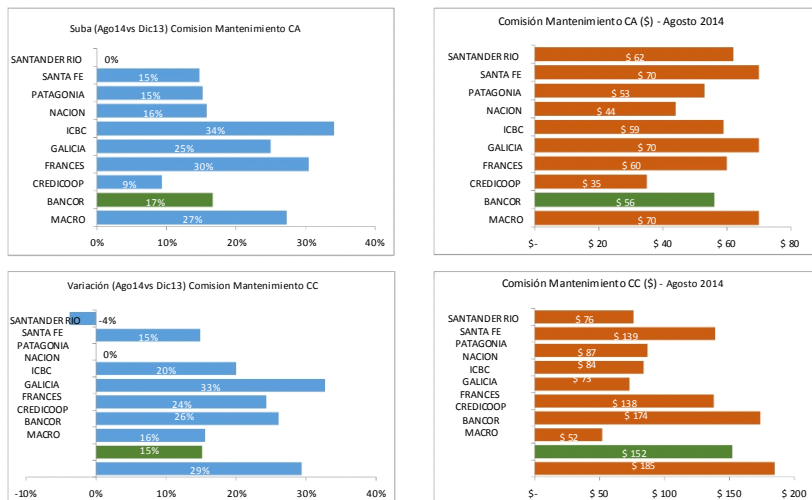


Periodo: 1er Semestre de 2015

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
<b>ACTIVO</b>	<b>22.193.280</b>	<b>22.718.479</b>	<b>22.678.188</b>	<b>23.292.326</b>	<b>25.269.944</b>	<b>26.505.111</b>
Disponibilidades	3.724.917	3.835.694	3.780.749	3.650.193	4.144.371	3.704.564
Títulos Públicos y Privados	4.282.986	4.313.422	4.187.275	4.894.064	5.762.631	6.859.499
Préstamos	12.393.167	12.727.751	12.913.066	12.950.775	13.535.414	13.736.268
Sector Público no Financiero	56.767	55.305	53.805	52.425	50.897	49.410
Sector Financiero	20.951	31.844	18.911	19.710	19.411	60.659
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	12.645.108	12.964.440	13.161.346	13.205.441	13.791.616	13.971.819
Adelantos	232.084	407.563	321.517	275.720	510.869	429.017
Doc a sola firma, descontados y comprados	2.294.359	2.375.269	2.446.287	2.370.126	2.316.929	2.335.292
Hipotecarios	1.608.516	1.601.498	1.610.887	1.626.071	1.619.184	1.643.039
Tarjetas de Créditos	2.427.927	2.489.577	2.590.842	2.628.706	2.681.317	2.814.908
Personales	3.984.196	4.091.292	4.170.146	4.305.179	4.475.333	4.529.988
Otros	1.842.892	1.749.311	1.742.694	1.714.832	1.868.565	1.945.552
Intereses y dif. cobiz. deven g. a cobrar	255.134	249.930	278.973	284.807	319.419	274.023
Previsiones	(329.659)	(323.838)	(320.996)	(326.801)	(326.510)	(345.620)
Otros Cred.por Intern.Fin an.	969.360	1.029.010	1.049.940	1.066.450	1.124.690	1.432.867
Montos a cobrar por ventas contado a liq. y a término	10.459	140.992	15.424	164.226	322.854	455.281
Otros	958.901	888.018	1.034.516	902.224	801.836	977.586
Bienes en Locación Financiera	2.826	2.500	1.856	1.611	1.427	1.227
Part. en otras Sociedades	3.148	3.151	3.158	3.161	5.376	5.242
En entidades financieras	283	286	289	292	295	298
Otras	2.865	2.865	2.869	2.869	5.081	4.944
Créditos Diversos	284.024	283.432	201.994	183.385	157.776	216.841
Bienes de Uso	273.865	272.225	267.752	263.165	259.022	255.400
Bienes Diversos	79.101	76.309	76.817	83.481	84.225	96.141
Bienes Intangibles	165.711	163.370	181.310	181.160	181.026	182.153
Partidas Pend. de Imputación	14.175	11.615	14.331	14.881	13.986	14.909

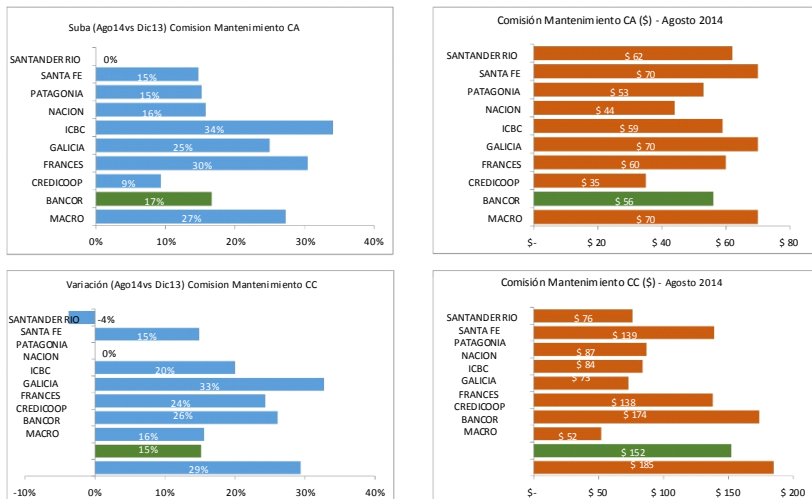
Anexo N° 2: Comparativo comisiones productos

Comisiones de Productos Varios - Incremento de Valores

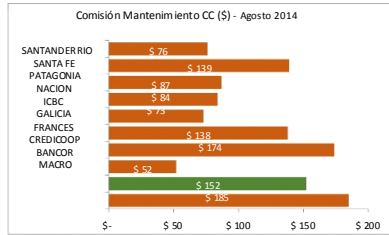
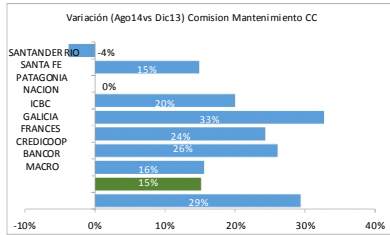
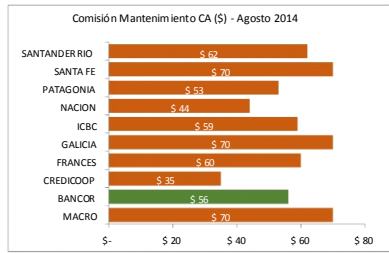
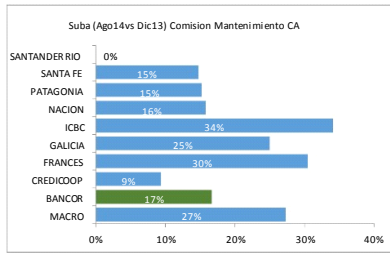


varios

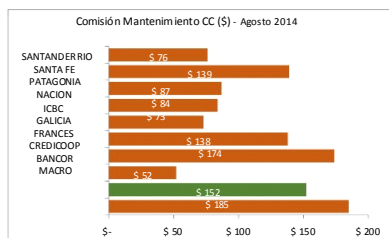
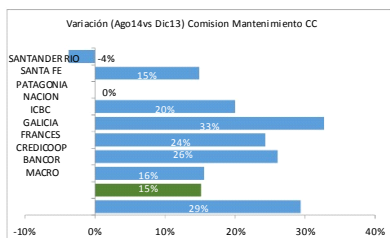
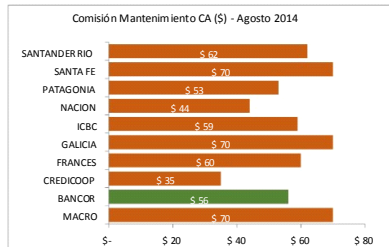
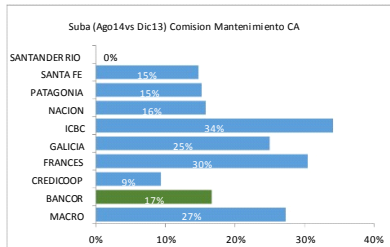
Comisiones de Productos Varios - Incremento de Valores



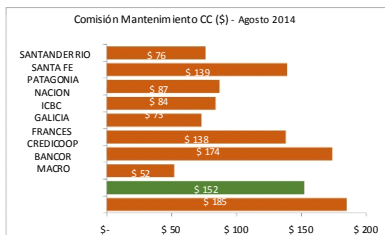
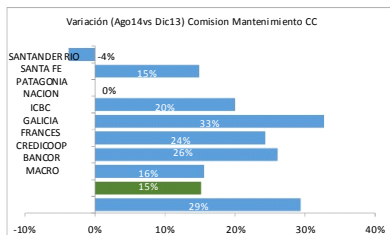
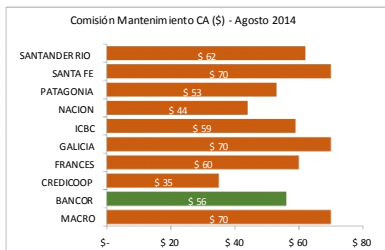
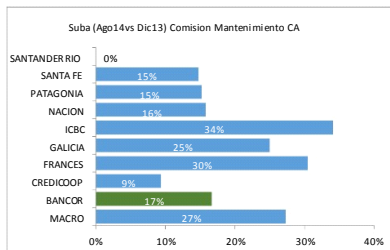
Comisiones de Productos Varios - Incremento de Valores



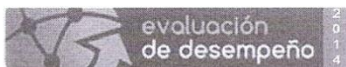
Comisiones de Productos Varios - Incremento de Valores



Comisiones de Productos Varios - Incremento de Valores



Anexo N° 3: Evaluación de desempeños de puesto sin personal a cargo.



## FORMULARIO PARA PUESTOS SIN PERSONAL A CARGO

Fecha: / /2014 Cumple con las condiciones de ser evaluado (Aplica) SI  NO

### Evaluado:

Apellido y nombre:  
Gerencia/Sucursal:

Legajo:  
Puesto:

### Evaluador:

Apellido y nombre:  
Gerencia/Sucursal:

Legajo:  
Puesto:

### Escala de Calificaciones

1	2	3	4	5
No cumple con las exigencias mínimas esperadas para el puesto. Se requiere revertir la situación.	Cumple escasamente con las exigencias del puesto, no alcanzando los niveles requeridos de desempeño y distando de los resultados esperados. Se precisa mejoramiento.	Cumple con las exigencias del puesto.	Satisface los requerimientos del puesto con distinción, cumpliendo con las exigencias esperadas de manera uniforme y agregando valor.	Excede los requerimientos del puesto, superando las exigencias y produciendo mejores resultados que los esperados.

### Competencias para evaluar el desempeño

#### 1. COMPROMISO

Demuestra capacidad y voluntad para alcanzar los objetivos del banco y actúa alineándose a los intereses de la organización. Mantiene en forma sostenida una actitud de calidad de servicio hacia sus clientes internos y externos. Indicadores:

- La predisposición a atender sus responsabilidades.
- La respuesta activa frente a los pedidos. Involucramiento en tareas y proyectos.
- El esfuerzo y la perseverancia para lograr los mejores resultados posibles.
- Apoya y promueve las prioridades del banco en cualquier circunstancia, cooperando con el logro de los objetivos.

Observaciones:

  
Calificación

#### 2. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Actúa aceptando cambios y comprometiendo su esfuerzo para llevarlos a cabo. Selecciona y evalúa alternativas diferentes para resolver problemas. Utiliza métodos y estrategias variados. Indicadores:

- La predisposición a aceptar cambios.
- La actitud positiva frente a nuevos escenarios.
- Capacidad de ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptándose.
- La colaboración frente a la incertidumbre.

Observaciones:

  
Calificación

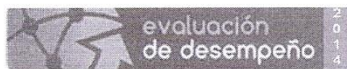
#### 3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados de su puesto; se esmera por conseguirlos e informarlos. Indicadores:

- La predisposición a cumplir las metas y objetivos.
- El esfuerzo por lograr los resultados.
- El interés por la calidad de los resultados logrados.
- La búsqueda de la eficiencia y de la mejora permanente en su tarea.

Observaciones:

  
Calificación



**FORMULARIO PARA PUESTOS SIN PERSONAL A CARGO**

**4. CONOCIMIENTO TÉCNICO**

Domina los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar las tareas que requiere la función del puesto en que se desempeña. Indicadores:

- La capacidad para realizar el trabajo en forma correcta.
- La posibilidad de resolver problemas que se presentan en su tarea cotidiana.
- El interés por mantenerse actualizado.
- La disposición a aprender y de aplicar lo aprendido a su tarea.

Observaciones:

Calificación

**5. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN**

Es capaz de planear y organizar su trabajo para lograr su cumplimiento en forma efectiva, alcanzando y superando estándares.

Indicadores:

- La capacidad de establecer prioridades.
- La buena administración del tiempo.
- La distribución organizada de su trabajo.
- La capacidad de ejecución en tiempo y forma.

Observaciones:

Calificación

**6. RELACIONES INTERPERSONALES**

Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo que mantienen la comunicación fluida, la confianza recíproca y la integración en el equipo de trabajo. Es capaz de aceptar puntos de vista diferentes a los suyos, buscando el máximo beneficio para las partes que intervienen. Indicadores:

- El manejo adecuado de las relaciones con sus pares funcionales.
- La capacidad de escuchar y entender puntos de vista diferentes, de aceptar opiniones diversas.
- La búsqueda de consenso para el logro de sus objetivos.
- La disposición a colaborar con otros aportando conocimientos y experiencia, tratando de solucionar problemas y mantener buenas relaciones con pares, clientes, superiores.

Observaciones:

Calificación

**7. TRABAJO EN EQUIPO**

Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso. Realiza un seguimiento apropiado de las tareas del equipo. Indicadores:

- La capacidad de promover objetivos comunes y compartidos de trabajo.
- El logro de cohesión y compromiso del equipo con la tarea.
- La capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo.
- La capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y efectivos.

Observaciones:

Calificación

**Calificaciones**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(entre 1 – 1,79 )	(entre 1,8 – 2,79)	(entre 2,80 – 3,79)	(entre 3,80 – 4,49 )	(entre 4,5 – 5 )
<b>Bajo</b>	<b>Medio-Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio-Alto</b>	<b>Alto</b>

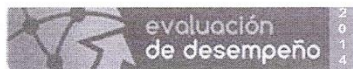
Promedio de Calificaciones:

Calificación Final:

Sumar las calificaciones asignadas y dividir por la cantidad de competencias evaluadas (Total...../7)

Revisar la Tabla de Calificaciones (arriba) y consignar la Calificación Final




**FORMULARIO PARA PUESTOS  
SIN PERSONAL A CARGO**
**Plan de Mejora y Desarrollo**

Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <b>deben mantenerse.</b>	Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <b>deben abandonarse.</b>	Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <b>deben adquirirse.</b>

**Comentarios del Evaluado**

.....  
Firma del Evaluado

.....  
Firma del Evaluador

.....  
Firma del Supervisor del Evaluador

## Anexo N° 4: Evaluación de desempeño para puesto con personal a cargo.


**FORMULARIO PARA PUESTOS  
CON PERSONAL A CARGO**
**Fecha:** / /2014

**Cumple con las condiciones de ser evaluado (Aplica) SI**  **NO** 
**Evaluado:**

Apellido y nombre:

Legajo:

Gerencia/Sucursal:

Puesto:

**Evaluador:**

Apellido y nombre:

Legajo:

Gerencia/Sucursal:

Puesto:

**Escala de Calificaciones**

1	2	3	4	5
No cumple con las exigencias mínimas esperadas para el puesto. Se requiere revertir la situación.	Cumple escasamente con las exigencias del puesto, no alcanzando los niveles requeridos de desempeño y distando de los resultados esperados. Se precisa mejoramiento.	Cumple con las exigencias del puesto.	Satisface los requerimientos del puesto con distinción, cumpliendo con las exigencias esperadas de manera uniforme y agregando valor.	Excede los requerimientos del puesto, superando las exigencias y produciendo mejores resultados que los esperados.

**Competencias para evaluar el desempeño**
**1. COMPROMISO**

Demuestra capacidad y voluntad para alcanzar los objetivos del banco y actúa alineándose a los intereses de la organización.

Mantiene una actitud de servicio hacia sus clientes internos y externos. Indicadores:

- La predisposición a atender sus responsabilidades.
- La respuesta activa frente a los pedidos. Involucramiento en tareas y proyectos.
- El esfuerzo y la perseverancia para lograr los mejores resultados posibles.
- Apoya y promueve las prioridades del banco en cualquier circunstancia, cooperando con el logro de los objetivos

Calificación

**Observaciones:**
**2. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD**

Actúa aceptando cambios y comprometiendo su esfuerzo para llevarlos a cabo. Selecciona y evalúa alternativas diferentes para resolver problemas. Utiliza métodos y estrategias variados. Indicadores:

- La predisposición a aceptar cambios.
- La actitud positiva frente a nuevos escenarios.
- Capacidad de ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptándose.
- La colaboración frente a la incertidumbre.

Calificación

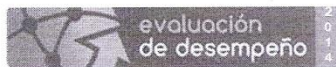
**Observaciones:**
**3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados de su puesto; se esmera por conseguirlos e informarlos. Indicadores:

- La predisposición a cumplir las metas y objetivos.
- El esfuerzo por lograr los resultados.
- El interés por la calidad de los resultados logrados.
- La búsqueda de la eficiencia y de la mejora permanente en su tarea.

Calificación

**Observaciones:**



## FORMULARIO PARA PUESTOS CON PERSONAL A CARGO

### 4. CONOCIMIENTO TÉCNICO

Domina los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar las tareas que requiere la función del puesto en que se desempeña. Indicadores:

- La capacidad para realizar el trabajo en forma correcta.
- La posibilidad de resolver problemas que se presentan en su tarea cotidiana.
- El interés por mantenerse actualizado.
- La disposición a aprender y de aplicar lo aprendido a su tarea.

Calificación

Observaciones:

### 5. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

Es capaz de planear, organizar y prever recursos para el cumplimiento efectivo de los objetivos de su área, alcanzando y superando estándares. Alinea sus tareas y las de su equipo en función de los objetivos de Banco. Indicadores:

- La buena administración del tiempo y la de su equipo.
- La capacidad de establecer prioridades.
- La distribución organizada de su trabajo y sus colaboradores.
- La capacidad de ejecución en tiempo y forma.

Calificación

Observaciones:

### 6. RELACIONES INTERPERSONALES

Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo que mantienen la comunicación fluida, la confianza recíproca y la integración en el equipo de trabajo. Es capaz de aceptar puntos de vista diferentes a los suyos, buscando el máximo beneficio para las partes que intervienen. Indicadores:

- El manejo adecuado de las relaciones con sus pares funcionales.
- La capacidad de escuchar y entender puntos de vista diferentes, de aceptar opiniones diversas.
- La búsqueda de consenso para el logro de sus objetivos.
- La disposición a colaborar con otros aportando conocimientos y experiencia, tratando de solucionar problemas y mantener buenas relaciones con pares, clientes, superiores.

Calificación

Observaciones:

### 7. TRABAJO EN EQUIPO

Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso. Realiza un seguimiento apropiado de las tareas del equipo. Indicadores:

- El logro de cohesión y compromiso del equipo con la tarea.
- La capacidad de promover objetivos comunes y compartidos de trabajo.
- La capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo.
- La capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y efectivos.

Calificación

Observaciones:

### 8. LIDERAZGO

Establece claramente las directivas y objetivos de su equipo de trabajo. Contiene, apoya y estimula a sus colaboradores, promoviendo un alto nivel de desempeño. Delega tareas con efectividad. Indicadores:

- El logro del compromiso por parte de los colaboradores.
- La capacidad de motivar y entusiasmar a otros.
- La posibilidad de crear climas de trabajo positivos.
- La capacidad de inspirar confianza.

Calificación

Observaciones:

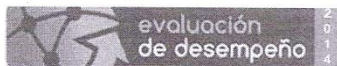
### 9. TOMA DE DECISIONES

Tiene habilidad para tomar decisiones y asumir las responsabilidades frente a contextos claros y/o ambiguos. Se responsabiliza por las decisiones y acciones que emprende. Indicadores:

- La autonomía para tomar decisiones acertadas, analizando costos y beneficios.
- La disposición a responsabilizarse por las decisiones tomadas.
- La posibilidad de fundamentar sus decisiones con argumentos sólidos.
- La actitud previsoras frente a problemas e imponderables.

Calificación

Observaciones:



**FORMULARIO PARA PUESTOS  
CON PERSONAL A CARGO**

**10. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE SUS COLABORADORES**

Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y propone acciones concretas de desarrollo y capacitación. Asesora, guía y ofrece feedback sobre el desempeño. Indicadores:

- La habilidad para retroalimentar adecuadamente sobre el desempeño a lo largo del año.
- La capacidad para detectar el talento de sus colaboradores y desarrollarlo.
- La posibilidad de detectar y corregir adecuadamente errores en el desempeño.
- La atención de las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores.

Calificación

Observaciones:

**Calificaciones**

1 (entre 1 - 1,79 )	2 (entre 1,8 - 2,79)	3 (entre 2,80 - 3,79)	4 (entre 3,80 - 4,49 )	5 (entre 4,5 - 5 )
Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto

Promedio de Calificaciones:

Calificación Final:

Sumar las calificaciones asignadas y dividir por la competencias evaluadas (Total...../10)

Revisar la Tabla de Calificaciones (arriba) cantidad de y consignar la Calificación Final

**Plan de Mejora y Desarrollo**

Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <u>deben mantenerse.</u>	Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <u>deben abandonarse.</u>	Principales prácticas y/o actitudes del evaluado que <u>deben adquirirse.</u>

**Comentarios del Evaluado**

.....  
Firma del Evaluado

.....  
Firma del Evaluador

.....  
Firma del Supervisor del Evaluador

## Anexo N° 5: Descripción de puesto gerente zonal



PUESTO	Gerente Zonal
SECTOR	Gerencia Zonal – Gerencia de Sucursales
MISION	Coordinar la gestión de las Sucursales pertenecientes a la zona asignada, asistiendo, controlando y aplicando acciones de mejora continua en el ámbito comercial y operativo de su operatoria diaria
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Realizar el seguimiento de las acciones operativas y comerciales realizadas en las Sucursales de la zona asignada</p> <p>Asistir a los Gerentes de Sucursales en la gestión de procesos operativos y comerciales</p> <p>Interpretar y comunicar a los Gerentes las políticas y pautas fijadas por la Gerencia</p> <p>Supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos vigentes en la gestión diaria de las Sucursales</p> <p>Realizar el seguimiento y aplicar las acciones correctivas o de mejoras pertinentes respecto de las acciones inherentes a la gestión de la Sucursal</p> <p>Autorizar liquidaciones, solicitudes de márgenes, tasas, acuerdos y demás gestiones inherentes a su nivel de atribuciones de acuerdo con la normativa vigente</p> <p>Autorizar en función a la conveniencia para la Entidad, la rescisión de acuerdos en Cuenta Corriente acordados.</p> <p>Realizar el seguimiento y resolución de los puntos de auditoría detectados en las sucursales pertenecientes a su zona</p> <p>Ser el nexo entre la Gerencia de Recursos humanos y las sucursales en todas las acciones referentes a la administración de los recursos pertenecientes a la Sucursal</p> <p>Recibir la asistencia de los Supervisores Operativos de Sucursales en las gestiones y mejoras operativas a aplicar en las Sucursales</p>	
<b>TAREAS</b>	
<p>Recibir, interpretar y canalizar a las Sucursales de la zona asignada las pautas y políticas establecidas por la Gerencia</p> <p>Analizar y conformar informes de fallos de caja para su presentación al área pertinente de la gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Realizar el análisis estadístico de evolución, procedencia de gastos y conformación de informes de rendición de fondos fijos</p> <p>Detectar y solicitar el respaldo de gastos imputados a fondo fijo que resulten atípicos o cuya naturaleza no corresponda a los gastos autorizados según normativa vigente</p> <p>Enviar informes de rendición de fondos fijos conformados al Área de Contabilidad para su imputación</p> <p>Analizar, evaluar procedencia y correcta liquidación de horas extras en función del informe de rendición</p> <p>Analizar y conformar informes de rendición de partidas pendientes para su posterior envío a la Gcía de Contabilidad</p> <p>Autorizar reversa de gastos luego del correspondiente análisis de acuerdo con las normativas vigentes</p> <p>Realizar el seguimiento de las tareas de recupero gestionadas por la sucursal detectando desvíos o contingencias en su aplicación y gestionando las acciones pertinentes para su corrección</p> <p>Autorizar luego del pertinente análisis, la solicitud de alta/baja/modificación de perfiles y claves en la utilización de sistemas a usuarios de las Sucursales pertenecientes a su zona</p> <p>Autorizar la anulación y eliminación de operaciones de compra/venta de divisas en función de la justificación y documentación respaldatoria argumentada por la Sucursal</p> <p>Autorizar el desbloqueo de cuentas luego del análisis pertinente de las causas de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente</p> <p>Autorizar excesos de saldo en cuentas de acuerdo con sus atribuciones y lo establecido en la normativa vigente</p> <p>Analizar y conformar pedidos de modificación de tasas y comisiones para su elevación de la Gerencia de Producto correspondiente para su análisis</p> <p>Realizar el seguimiento de las acciones aplicadas a la resolución de puntos de auditoría observados en las Sucursales de su zona, tomando las acciones pertinentes para su cumplimiento en tiempo y forma y/o autorizando la solicitud de prorroga de plazos en base a las justificaciones pertinentes</p> <p>Conformar cancelaciones de hipotecas que avalan operaciones de clientes de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente</p> <p>Asistir a los Gerentes de Sucursales en la visita a clientes importantes</p> <p>Analizar y autorizar los planes de licencias programadas de las Sucursales de la zona asignada</p> <p>Supervisar, analizar y realizar el seguimiento de los legajos de operaciones de crédito a ser enviadas al área de riesgo en función de sus atribuciones de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente</p> <p>Supervisar la aplicación de acuerdos de tasas y comisiones autorizados, detectando casos de desvío y determinando las acciones a aplicar de acuerdo con la normativa vigente</p> <p>Actuar como nexo entre los Gerentes de Sucursales y la Gerencia de Recursos Humanos en todo lo referidos a</p>	

comunicaciones, recepción y envío de documentación en referencia a las funciones de los recursos que componen las Sucursales de la zona asignada

Analizar y emitir informes de gestión de las sucursales pertenecientes a la zona asignada

Establecer y realizar el seguimiento de un plan de visitas a las sucursales con los Supervisores de Operativa de Sucursales con el fin de brindar los servicios de asesoramiento y asistencia respecto de las tareas operativas encomendadas

Analizar y aplicar de las acciones de mejora y corrección pertinentes en función de los informes de rentabilidad correspondientes a las Sucursales pertenecientes a la zona asignada

Analizar los puntos que producen desvíos en procesos de operaciones con el fin de establecer las acciones a tomar, involucrando en forma activa al área de Organización y Procesos

Recibir de los Supervisores de Operativa de Sucursales la comunicación correspondiente a situaciones de desvío detectadas respecto de las actividades operativas desarrolladas en sucursales, sugiriendo las tareas de regularización a aplicar y realizando las acciones de seguimiento pertinentes

Asistir a las Sucursales en la solución de desvíos o contingencias respecto de su operativa diaria

Colaborar en la implementación de procesos, sistemas, campañas comerciales y demás proyectos que involucren a las Sucursales pertenecientes a la zona asignada

Analizar, realizar el seguimiento y aplicar técnicas y acciones de mejora sobre los indicadores de medición de rentabilidad sobre las sucursales pertenecientes a la zona asignada

Celebrar reuniones periódicas con los Gerentes de las Sucursales pertenecientes a la zona asignada para la evaluación de la gestión y la aplicación de acciones de mejora continua.

Supervisar la gestión de los gerentes y las sucursales en su conjunto de la zona asignada.

Analizar y establecer los planes de acción a aplicar respecto de las contingencias u operaciones con inconvenientes registradas en sucursales informadas por los sectores y departamentos dependientes de la Gerencia de Operaciones.

Coordinar con los Supervisores de Operativa de Sucursales el lanzamiento de nuevos procesos y actividades operativas a desarrollar en las mismas.

Analizar casos excepcionales planteados por los Supervisores de Operativa de Sucursales con el fin de determinar las acciones resolutorias en forma conjunta con los sectores y departamentos dependientes de la Gerencia de Operaciones.

Coordinar y aplicar en forma conjunta con los Supervisores de Operativa de Sucursales los planes de contingencia a aplicar en relación a actividades operativas.

Recepción, evaluación y gestión de solicitudes de promoción del personal que desempeña funciones en las Sucursales pertenecientes a la zona asignada de acuerdo con la normativa vigente.

## RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNAS

DEPENDENCIA SUPERIOR	Gerente de Red de Sucursales
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	Gerentes de Sucursales

## RELACIONES INTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
Gerencia de Recursos Humanos	Rendir gastos y pagos relacionados con la operativa de las Sucursales, así como todas las gestiones relacionadas con la administración de recursos humanos
Gerencia de Operaciones	Colaboración y recepción de asistencia de Supervisores de Operativa de Sucursales
Gerencia de Contabilidad	Gestión de registración de liquidación de Fondos fijos y partidas pendientes
Gerencia de Empresas	Coordinar gestiones comerciales en el segmento Empresas

## RELACIONES EXTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
Clientes	Atención de clientes en caso puntuales que las necesidades comerciales lo ameriten
Entes gubernamentales/ Entes de control	Atención de requerimientos puntuales referidos al funcionamiento operativo de las Sucursales

## Anexo N° 6: Descripción de puesto gerente de sucursal



PUESTO	Gerente de Sucursal
SECTOR	Sucursal - Comercial
MISION	Es responsable de la relación con el Cliente y de la gestión integral de la Sucursal como unidad de negocio, para alcanzar los objetivos comerciales establecidos de satisfacción del Cliente y rentabilidad en su micro mercado, conforme a las políticas definidas mediante el gerenciamiento integral de la dotación.

## RESPONSABILIDADES / FUNCIONES

Desarrollar el plan de acción comercial de la Sucursal integrando os planes comerciales por banca (individuos, MyPES, PyMES).

Confeccionar el plan de actividades del equipo comercial para cumplir objetivos del plan de la Sucursal.

Conocer la evolución socio-económica de la zona de influencia de la Sucursal, detectando oportunidades de negocio como así también contingencias que puedan generar incrementos en la cartera morosa.

Trabajar con las áreas comerciales sobre las oportunidades de negocio detectadas en su zona de influencia.

Tomar decisiones comerciales dentro de sus atribuciones.

Representar al Banco en las relaciones comerciales.

Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en la Sucursal.

Garantizar el principio de la política "conozca a su Cliente" para su gestión y el cumplimiento de la normativa vigente de prevención de lavado de dinero.

Ejercer una efectiva y permanente gestión del personal de la Sucursal.

Administrar el plan de incentivos de venta en conjunto con el Área de Recursos Humanos.

Asegurar el funcionamiento de la Sucursal dentro de las normas de seguridad vigentes.

Asegurar el proceso de Apertura y Cierre de la Sucursal en el marco de lo establecido en las normas y procesos vigentes, pudiendo delegar la función al Supervisor Operativo con autorización del Gerente Zonal.

Asegurar el cumplimiento del Nuevo Modelo de Sucursales evitando los desvíos del Modelo.

Ejercer las funciones de Responsable de Atención al Cliente Asegurado, las cuales se detallan a continuación: (1)

- Atender las consultas o requerimientos que realicen en la Sucursal los tomadores de seguros, asegurados, beneficiarios y/o derechohabientes, proporcionando información acerca de los términos y condiciones de las coberturas ofrecidas, prestando la máxima diligencia y cooperación en cuanto al suministro de información que les fuere requerido.
- Otorgar constancia escrita de su intervención ante las consultas mencionadas en el punto anterior cuando así se lo requiera.

## TAREAS

Coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento de la Sucursal.

Supervisar las tareas asignadas para cumplir los objetivos comerciales e implementar las acciones correctivas en caso de desvíos.

Definir las acciones de fidelización de Clientes y los productos a ofrecer a los mismos, conforme a la política comercial fijada por el Banco.

Supervisar la calidad de servicio brindada al Cliente, el nivel de satisfacción y la resolución de quejas y reclamos.

Realizar visitas en forma permanente a los Clientes actuales y potenciales a fin de lograr la captación de nuevos Clientes (fondeo y colocación) y la fidelización de los ya existentes.

Analizar y evaluar el comportamiento de los Clientes.

Analizar los resultados de las acciones comerciales obtenidos en los distintos segmentos.

Supervisar las aperturas de Cuentas Corrientes y Paquetes de Productos.

Supervisar el cierre de Cuentas Corrientes bloqueados por rechazo de cheques y otros Productos activos (por ejemplo Tarjeta de Crédito), analizando los motivos que llevaron a dicho cierre.

Supervisar la calidad de información contenida en los Legajos de Productos de los Clientes.

Analizar operaciones de crédito que requieran su autorización, teniendo en cuenta las condiciones comerciales y políticas crediticias del Banco.

Elevar, para aprobación de las áreas correspondientes, aquellas operaciones que exceden sus atribuciones.

Realizar el seguimiento de las instancias en las que se encuentran los Legajos de Crédito.

Representar al Banco ante Reparticiones Oficiales o Instituciones Públicas o Privadas en los casos que las áreas centrales y zonales pertinentes así lo determinen.

Realizar controles sorpresivos del tesoro en forma conjunta con el Tesorero y/o el Supervisor Operativo.

Controlar la imagen general y la exposición de folletería y merchandising en particular.

Realizar reuniones periódicas con el personal de la Sucursal para comunicar las políticas comerciales del Banco, y

**bancor** BANCO DE COCHABAMBA

REQUISITOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TECNICOS	Estudiante avanzado en carreras afines al puesto (Ciencias Económicas y/o de Comercialización)
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia operativa y administrativa en Sucursales Bancarias.
CONDICIONES PERSONALES	Capacidad de análisis y síntesis. Empuje comercial. Comunicación oral y escrita. Conocimiento de gestión de la información. Habilidades de relaciones interpersonales. Actitud proactiva. Sentido de la urgencia.

EQUIPAMIENTO (marcar con -x-)						
NOTEBOOK CON APLICATIVOS		INTERNET/TELEFONIA CELULAR			TARJETA PERSONAL	
SI		LIBERADO		BLACK BERRY	SI	x
NO TIENE	x	RESTRINGIDO	x	CELULAR	NO TIENE	
		NO TIENE		NO TIENE		x



## Anexo N° 7: Descripción de puesto oficial pyme



PUESTO	Oficial de Negocios PyME
--------	--------------------------

SECTOR	Sucursal - Comercial
--------	----------------------

MISION	Cumplir los objetivos comerciales asignados, promoviendo la fidelización y cross-selling de la cartera de pequeñas y medianas Empresas, responsabilizándose de las cuentas de los Clientes que conforman su cartera y dando soporte a los Clientes de Banca Empresa.
--------	--

## RESPONSABILIDADES / FUNCIONES

- Participar conjuntamente con el Gerente de la Sucursal en la fijación, implementación y control de los objetivos y presupuestos de su cartera de Clientes.
- Definir con Asistencia del Gerente de la sucursal y el Zonal, los prospectos comerciales a abordar.
- Coordinar con el Oficial de Negocios de Banca Individuos, las acciones comerciales a realizar sobre nuevos Clientes.
- Convenir los Pagos de Haberes.
- Realizar el seguimiento y control de cumplimiento de los planes comerciales para su segmento.
- Coordinar la instrumentación de las operaciones activas de sus Clientes, de acuerdo a las normas previstas.
- Tomar conocimiento y analizar el comportamiento de las principales variables de la economía de su zona a fin de detectar oportunidades de negocio y proponer acciones para minimizar el riesgo.
- Optimizar la rentabilidad de su cartera de clientes, priorizando la colocación de productos más rentables, utilizando métodos de venta cruzada.
- Asegurar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los Clientes de su segmento
- Garantizar la calidad de los datos de los Clientes tanto al darlos de alta como en el mantenimiento de los mismos.
- 
- 

## TAREAS

- Analizar y realizar el seguimiento de resultados, rentabilidad de la cartera, eficiencia en la colocación de productos, nivel de cross-selling, nivel de retención de clientes asignados, nivel de captación de clientes nuevos, etc.
- Realizar visitas de vinculación a Clientes y potenciales Clientes para colocar otros/nuevos productos.
- Informar a los actuales y potenciales Clientes sobre las particularidades de los productos y servicios del Banco.
- Analizar cualitativamente los valores/documentación de todas las operaciones crediticias.
- Elaborar y presentar al Gerente, para su posterior envío, las propuestas comerciales.
- Dar de alta los Productos y Servicios asegurando la calidad de los datos incorporados al Sistema.
- Completar la información y documentación requerida para la Información Básica Cualitativa (IBC), conforme lo establece la normativa vigente.
- Conformar el Legajo de Cliente y de Producto o de Paquete de Productos, de acuerdo a la normativa vigente.
- Realizar el alta/baja de todos los Productos, Paquetes de Productos y/o Servicios comercializados para los clientes que le son asignados
- Realizar las operaciones referidas a los Productos, Paquetes de Productos y/o Servicios (adelantos de cuotas, modificación de límites, alta de adicionales, cancelaciones, etc.
- Gestionar la concreción de Convenios con Clientes.
- Coordinar con las áreas operativas de la Sucursal solicitudes de documentación realizadas por Clientes.
- Analizar los motivos de solicitud de baja de producto o servicio a los fines de evitarlo.
- Analizar y recomendar el otorgamiento de créditos.
- Mantener informado al Cliente sobre el estado de su trámite.
- Comunicar al Cliente la decisión de habilitación o inhabilitación de acuerdos otorgados en Cuenta Corriente, según normativa vigente
- Completar los formularios previstos para rescindir acuerdos en Cuenta Corriente en los casos previstos, según normativa vigente.
- Solicitar y realizar el seguimiento de la tasación de bienes.
- Verificar la calidad e integración de las garantías.
- Realizar controles de garantías pendientes según lo establezcan las normas y procedimientos vigentes.
- Analizar y hacer el seguimiento de la evolución o comportamiento comercial de la cartera activa y pasiva a su cargo.

## RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNAS

DEPENDENCIA SUPERIOR	Gerente
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	Ninguna



RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNAS	
DEPENDENCIA SUPERIOR	Oficial Negocios Banca Individuos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	Ninguna

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Oficial de Negocios PYME	Acciones comerciales conjuntas

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Cientes y Usuarios	Atención personalizada en la propuesta y gestión de productos

RELACIONES DE PARTICIPACION		
ENTIDAD	FUNCIONES	
Ninguna	Ninguna	

REQUISITOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TECNICOS	Recomendable estudios universitarios enfocados a Marketing o Ventas. Conocimientos avanzados de Word, Excel, CRM, Outlook, Core del Banco. Conocimientos avanzados sobre productos y servicios de Banca Individuos que ofrece el Banco. Conocimientos en técnicas de venta y fidelización.
EXPERIENCIA LABORAL	Entre 2 y 3 años en tareas comerciales
CONDICIONES PERSONALES	Visión de negocio, trabajo en equipo, planeamiento y organización, negociación, iniciativa, capacidad de análisis.

EQUIPAMIENTO (marcar con -x-)					
NOTEBOOK CON APLICATIVOS		INTERNET/TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI		LIBERADO		BLACK BERRY	SI x
NO TIENE	x	RESTRINGIDO	x	CELULAR	NO TIENE
		NO TIENE		NO TIENE	x

## Anexo N°8: Tablero de indicadores Bancor

bancor		2014				2013	
TABLERO DE INDICADORES		Indicadores *					
Indicadores *		1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	1º Trim.	2º Trim.
Cantidad de dientes individuales (Activos)					1.252.834	1.171.314	1.218.643
Cantidad de empresas calificadas		6.744	6.993	7.280	7.667	7.966	8.346
Cantidad de empresas calificadas con margen vigente		3.660	4.131	3.773	3.989	4.156	4.370
Nuevas empresas calificadas en el trimestre		196	249	290	387	300	380
Cantidad de Ctas. Ctes Comerciales		24.888	25.927	27.727	30.069	32.291	35.272
Total Activos (en millones)		17.072	18.789	19.974	21.400	22.678	26.505
Total Pasivos (en millones)		-16.001	-17.593	-18.638	-19.941	-21.151	-24.885
Total Patrimonio Neto + Resultados Acumulados (en millones)		1.071	1.196	1.336	1.459	1.527	1.620
Stock de Préstamos al sector privado en pesos incluye intereses (en millones)		9.677	9.941	10.923	12.413	13.028	13.723
Stock de Depósitos al sector privado en pesos incluye intereses (en millones)		10.284	11.596	12.278	13.365	14.340	17.196
Altas Totales de Préstamos del Trimestre (en millones)		2.429	2.688	3.361	3.812	3.038	3.563
Participación del sector público en total de depósitos - incluye intereses		23,57%	23,04%	23,54%	19,94%	22,16%	20,55%
Volumen de negocios Total Privado con intereses (en millones)		20.748	22.379	24.000	26.533	28.123	31.809
Volumen de negocios Privado por sucursal (en millones)		146,1	157,6	169,0	186,9	198,0	224,0
Market share de Depósitos - Sector Privado BANCOR RESPECTO AL TOTAL DE		29,60%	30,29%	30,48%	30,76%	30,45%	S/D (*)
Market share de Préstamos - Sector Privado BANCOR RESPECTO AL TOTAL DE		26,17%	27,12%	28,20%	29,71%	29,78%	S/D (*)
Cantidad de Empresas y convenios de Acreditación de haberes	Empresas	1.924	1.986	2.042	2.081	2.035	2.062
	Convenios	2.146	2.210	2.218	2.251	2.213	2.248
Cantidad de Cuentas con Movimientos - Acreditación de haberes - TOTAL		557.511	560.745	570.109	565.855	575.795	582.979
Cantidad de Cuentas con Movimientos - Convenios de Acreditación de Haberes (*) Acreditaciones provenientes de otros Bancos	ANSES	214.835	216.957	215.231	212.871	222.770	223.772
	BANCOR	2.699	2.685	2.715	2.760	2.711	2.755
	CAJA JUB CBA	81.550	81.748	82.163	82.526	83.151	83.383
	CANAL ACH (*)	463	416	2.597	2.832	2.449	2.310
	DATANET	1.289	1.495	1.551	1.827	1.771	2.145
	MUNICIPAL	29.508	30.194	30.624	30.663	30.940	30.449
	PRIVADO	69.844	67.667	71.742	68.095	70.934	71.322
	PUBLICO	157.323	159.583	163.486	164.281	161.069	166.843
Ratio de cross selling - dientes con acredit. de haberes (Públ.,Priv. y Jub.) con e		55,88%	79,73%	64,27%	64,89%	68,10%	63,56%
RECAUDACIONES - Cantidad de cupones procesados - punta de caja		2.759.665	2.942.477	2.873.944	2.816.842	2.642.795	2.787.639
Ratio de Mora (Sit.> 1)		3,30%	3,23%	2,96%	2,93%	3,29%	2,89%
Liquidez (L2)		37,49%	43,54%	41,67%	41,24%	42,34%	46,41%
Dotadón		2.719	2.710	2.739	2.732	2.722	2.724
Stock Plásticos Titulares (Cordobesa Mastercard)		319.392	356.269	383.374	391.721	425.990	398.362
Stock cuentas con consumos (Cordobesa Mastercard)		221.112	224.321	230.195	237.897	242.849	252.539
Stock Plásticos Titulares (Mastercard Pura)		3.801	3.622	3.391	3.209	2.553	2.436
Stock cuentas con consumos (Mastercard Pura)		1.749	1.595	1.381	1.236	1.051	343
Stock Plásticos Titulares (Visa)		78.114	77.616	73.437	71.886	84.782	88.133
Stock cuentas con consumos (Visa)		21.265	26.052	24.810	25.942	27.997	30.526

**Anexo N° 9 Ley N° 24.467****PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Disposiciones Generales. Objeto. Definición de PYMES. Instrumentos. Autoridad de aplicación. De forma. Sociedades de Garantía recíproca. Características y constitución. Capital Social, fondo de riesgo y beneficios. Órganos sociales. Fusión, escisión y disolución. Contrato, garantía y contragarantía. Efectos del contrato entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el acreedor. Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y los socios. Extinción del contrato de garantía recíproca. Beneficios Impositivos y Banco Central. Autoridad de aplicación. Disposiciones finales. Relaciones de Trabajo. Definición de pequeña empresa. Registro Único de Personal. Modalidades de contratación. Disponibilidad colectiva. Movilidad interna. Preaviso. Formación profesional. Mantenimiento y regulación de empleo. Negociación colectiva. Salud y seguridad en el trabajo. Seguimiento y aplicación.

Sancionada: Marzo 15 de 1995.

Promulgada: Marzo 23 de 1995.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc., sancionan con fuerza de Ley:

**TITULO I****DISPOSICIONES GENERALES****Sección I****OBJETO**

ARTICULO 1° - La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

**Sección II****Definición de PYMES**

ARTICULO 2° - Encomiéndese a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 83.

**Sección III****Instrumentos**

ARTICULO 3° - Se facilitará el acceso de la pequeña y mediana empresa al crédito estableciéndose entre otras facilidades bonificaciones de la tasa de interés, ya sea mediante la creación de nuevos instrumentos o a través de la continuidad de los ya existentes.

Mediante esos instrumentos se favorecerá con una bonificación especial a las PYMES nuevas o en funcionamiento localizadas en los ámbitos geográficos que reúnan alguna de las siguientes características:

- a) Regiones en las que se registren tasas de crecimiento del PBI inferiores a la media nacional;
- b) Regiones en las que se registren tasas de desempleo superiores a la media nacional.

ARTICULO 4° -La bonificación a la que se refiere el artículo anterior, será solventada por el Estado nacional y estará especialmente destinada a:

- a) Créditos para la adquisición de bienes de capital propios de la actividad de la empresa;
- b) Créditos para la constitución de capital de trabajo;
- c) Créditos para la reconversión y aumento de la productividad debiendo además contemplar amplios plazos de amortización, tasas comparables a las más bajas de plaza y períodos de gracia según el retorno de la inversión previsto;
- d) Créditos para la actualización y modernización tecnológica, de procedimientos administrativos, gerenciales organizativos y comerciales y contratación de servicios de consultoría, etcétera;
- e) Créditos para financiar y pre financiar las exportaciones de los bienes producidos por las PYMES.

ARTICULO 5° - La bonificación a que se refiere los artículos 3° y 4° y el fondo a que se refiere el artículo 6° se atenderá con los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 6° - A los efectos de cumplimentar lo dispuesto en los artículos 13, 15 y 16 de la presente ley, el Estado nacional a través de la autoridad de aplicación creará un fondo de garantía cuyo objeto específico será facilitar el acceso al crédito a las empresas comprendidas en los programas a los que se refieren los citados artículos.

ARTICULO 7° - El Banco de la Nación Argentina y el Banco de Inversión y Comercio Exterior instrumentarán líneas especiales para la financiación de las pequeñas y medianas empresas.

Para tal fin, recurrirán especialmente a la utilización de fondos provenientes de instituciones multilaterales de crédito o de otras fuentes de origen externo.

En ningún caso las condiciones de estos créditos podrán resultar menos ventajosas para las pequeñas y medianas empresas que las que rijan para los que con igual destino, se detallan en el artículo 4° de la presente.

ARTICULO 8° - El Poder Ejecutivo nacional estimulará a través de los diversos medios a su alcance la constitución en el ámbito privado de sociedades conocidas como calificadoras de riesgo, especializadas en evaluar el desempeño, la solidez y el riesgo crediticio de las pequeñas y medianas empresas con el objeto de facilitar su operatoria financiera y comercial.

ARTICULO 9° - Con el fin de facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la utilización de los múltiples recursos que ofrece el mercado de capitales tales como la

emisión de obligaciones negociables, el Poder Ejecutivo Nacional, a través de los organismos pertinentes dictara las normas que resulten necesarias para agilizar y simplificar ese acceso y las conducentes a disminuir en todo lo posible los costos implícitos en esas operatorias.

ARTICULO 10° - Los bancos oficiales pondrán en juego todos los mecanismos a su alcance para potenciar la capacidad de mercado de capitales de concurrir en apoyo de las pequeñas y medianas empresas con instrumentos financieros genuinos, transparentes y eficaces; entre otros, la emisión de Cédulas Hipotecarias.

ARTICULO 11. - Dejase establecido que los fondos provenientes de la liquidación de la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME), originados en las disposiciones de los artículos 2° de la ley 21.542 y 11 de la ley 23.020, serán destinados durante el año fiscal 1995 a atender los gastos que demanden la implementación de los nuevos instrumentos creados en virtud de la presente o la ampliación de los ya existentes.

ARTICULO 12. - Créase un Sistema Único Integrado de información y Asesoramiento para las Pequeñas y Medianas Empresas. Al mismo se incorporarán todas las áreas del sector público, las que deberán aportar toda la información de que dispongan y que, a juicio de la autoridad de aplicación, resulte de interés para el accionar de las PYMES. Se invitará al sector privado a realizar al Sistema Único Integrado los aportes de información de sus respectivas áreas que estime convenientes.

Asimismo, la autoridad de aplicación tomará los recaudos necesarios con el fin de asegurar la adecuada cobertura de todo el territorio nacional y que el asesoramiento y la información sean integrales, atendiendo a cuestiones tan diversas como las tecnologías, las organizativas, las contables, las financieras, las comerciales, las de mercado y a todo otro aspecto esencial para aumentar la productividad de las PYMES.

ARTICULO 13. - Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo anterior, sin perjuicio de las incitativas que pudieran engendrarse como consecuencia de las disposiciones de la presente, el Estado nacional, con la concurrencia de los estados provinciales cuando así corresponda fortalecerá y coordinará el accionar de los organismos y programas ya existentes - Centro de Información y Estadística Industrial y sus Centros de Información PYMES (CIPS), Fundaciones Exportar e Invertir, Ventanillas Pyme, Programa Cambio Rural y Sistema de Fortalecimiento de las Estructuras de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

ARTICULO 14. - Con idéntico propósito encomiéndose al Poder Ejecutivo nacional a movilizar, racionalizar y fortalecer tanto los cursos de acción como los recursos de los Institutos Nacionales de Tecnología agropecuaria (INTA) de Tecnología Industrial (INTI) y de Tecnología Minera (INTEMIN) y de los restantes centros e institutos de investigación y de capacitación y formación de recursos humanos bajo su dependencia, cuyas actividades guarden relación con el accionar de las PYMES.

ARTICULO 15. - Consolidar y extender los polos productivos en el interior del país para facilitar la convergencia de esfuerzos entre instituciones públicas, privadas y empresas, de manera de mejorar la competitividad de las PYMES ubicadas en las economías regionales y sus posibilidades de inserción en el mercado internacional.

ARTICULO 16. - El Estado nacional priorizará la profundización, ampliación y difusión del Programa de Desarrollo de Proveedores de manera de tender a optimizar la vinculación entre las empresas PYMES proveedoras y las grandes empresas.

ARTICULO 17. - El Estado nacional tomará los recaudos necesarios para que el Programa al que se refiere el artículo anterior incorpore paulatinamente a sus propios proveedores PYMES.

ARTICULO 18. - Encomiéndose al Poder Ejecutivo nacional diseñar y poner en práctica medidas que incentiven y contribuyan a que las pequeñas y medianas empresas produzcan dentro de los más altos estándares internacionales de calidad.

Entre otras, propiciará su incorporación progresiva al Sistema Nacional de Certificación de Calidad estableciendo, por la vía reglamentaria, plazos adecuados pero ciertos para la incorporación de sus proveedores PYMES al mismo y a su vez invitando a los estados provinciales a adoptar medidas similares.

ARTICULO 19. - La autoridad de aplicación promoverá la formación de Consorcios de empresas PYMES con particular énfasis en aquellos vinculados con la exportación, de forma tal de orientarlos hacia el aprovechamiento de las ventajas de localización adecuada, economías de escala, masa crítica de oferta, etcétera, que caracteriza a este tipo de asociaciones.

La erogación que demande el cumplimiento del presente artículo se atenderá con los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 20. - Se establecerán, a través de los organismos competentes políticas específicas de apoyo a la internacionalización comercial de las PYMES, con particular acento en su proceso de inserción en los mercados de la región.

ARTICULO 21. - Se diseñarán y desarrollarán instrumentos que induzcan y faciliten el proceso de especialización de las empresas pequeñas y medianas, de forma tal de incrementar su competitividad y, en consecuencia, su acceso a los mercados externos a partir del Mercosur.

Se deberán privilegiar aquellas herramientas que potencien la proyección exportadora de las PYMES, esto es el diseño, la calidad y la promoción del producto, la financiación de las exportaciones, etcétera.

ARTICULO 22. - El Poder Ejecutivo nacional, a través del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, con el concurso de las áreas de gobierno que resulten pertinentes desarrollará un Programa Nacional de Capacitación de los cuadros empresarios y gerenciales de las pequeñas y medianas empresas.

El mismo tendrá como principales objetivos mejorar la capacidad de gerenciamiento y el conocimiento de los mercados, inducir conductas que den adecuadas respuestas frente a la constante evolución de los mismos y estimulen un crecimiento sostenido de la productividad de las PYMES.

Con el objeto de adecuar los contenidos de la capacitación a las necesidades concretas de los empresarios PYMES se estimulará la participación y el asesoramiento de las entidades gremiales empresarias en el citado Programa Nacional de Capacitación.

El Programa Nacional de Capacitación se desarrollará en forma descentralizada a través de convenios con las provincias, las municipalidades y las universidades.

ARTICULO 23. - El Estado nacional continuará instrumentando y desarrollando herramientas crediticias y de capacitación específicamente destinadas a las microempresas.

ARTICULO 24. - Arbitrar los medios que promuevan la reconversión de las PYMES en consonancia con la preservación del medio ambiente y los estándares internacionales que rijan en la materia, estimulando la utilización de tecnologías limpias compatibles con un desarrollo sostenible.

ARTICULO 25. - La autoridad de aplicación queda facultada para entender y proponer toda modificación a procedimientos administrativos previstos en cualquier norma legal, siempre que por ese medio se logren para la Pyme efectivas reducciones de los tiempos y costos de gestión.

ARTICULO 26. - Facultase a la autoridad de aplicación para fijar políticas y dictar normas de lealtad comercial y defensa de la competencia con aplicación específica a las relaciones de las PYMES con las grandes empresas sean estas sus clientes o proveedores, las que deberán prever la intervención del organismo competente en casos de atraso injustificado o descuentos indebidos en pagos, ya fuere por provisión de bienes o contratación de servicios.

ARTICULO 27. - La autoridad de aplicación creará un Registro de Empresas PYMES por rama de actividad, el que tendrá como finalidad contar con información actualizada sobre la composición y características de los diversos sectores PYMES, que permita el diseño de políticas e instrumentos adecuados para el apoyo a estas empresas.

ARTICULO 28. - El Poder Ejecutivo nacional elevará todos los años al Honorable Congreso de la Nación en la ley de Presupuesto, una propuesta donde se prevea un porcentaje mínimo de las compras del Estado nacional, las que, siempre y cuando exista oferta adecuada habrán de ser contratadas con pequeñas y medianas empresas.

ARTICULO 29. - Al solo efecto de atender a lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, transfíranse los fondos provenientes de la liquidación de la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME) ley 21.542 y 23.020, a la autoridad de aplicación de la presente ley.

#### Sección IV

##### Autoridad de aplicación

ARTICULO 30. - El Poder Ejecutivo nacional establecerá la autoridad de aplicación correspondiente al presente título.

Invitase a los Gobiernos Provinciales y Municipales a adherir a las disposiciones del presente capítulo.

#### Sección V

##### De forma

ARTICULO 31. - Derogase la ley 23.020/82 y toda otra ley y/o norma en lo que se oponga a la presente.

## TITULO II

### SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA

#### Sección I



## De las características y constitución

ARTICULO 32. - Caracterización. Créanse las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) con el objeto de facilitar a las PYMES el acceso al crédito.

Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) se regirán por las disposiciones del presente título y supletoriamente la Ley de Sociedades en particular las normas relativas a las Sociedades anónimas.

ARTICULO 33. - Objeto. El objeto social principal de las sociedades de garantía recíproca será el otorgamiento de garantías a sus socios partícipes mediante la celebración de contratos regulados en la presente ley.

Podrán asimismo brindar asesoramiento técnico, económico y financiero a sus socios en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin.

ARTICULO 34. - Límite operativo. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) no podrán asignar a un mismo socio partícipe garantías superiores al cinco por ciento (5 %) del total garantizado por cada S.G.R. Tampoco podrán las S.G.R. asignar a obligaciones con el mismo acreedor más del veinte por ciento (20 %) del total garantizado.

ARTICULO 35. - Operaciones prohibidas. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) no podrán conceder directamente ninguna clase de créditos a sus socios ni a terceros ni realizar actividades distintas a las de su objeto social.

ARTICULO 36. - Denominación. La denominación social deberá contener la indicación "Sociedades de Garantía Recíproca", su abreviatura o las siglas S.G.R.

ARTICULO 37. - Tipos de socios. La Sociedad de Garantía Recíproca estará constituida por socios partícipes y socios protectores.

Serán socios partícipes únicamente las pequeñas y medianas empresas, sean estas personas físicas o jurídicas, que reúnan las condiciones generales que determine la autoridad de aplicación y suscriban acciones.

A los efectos de su constitución y durante los primeros cinco (5) años toda SGR habrá de contar con un mínimo de ciento veinte (120) socios partícipes. Autorízase a la autoridad de aplicación a modificar estos mínimos en función de las peculiaridades regionales.

Serán socios protectores todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo. La sociedad no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores.

Es incompatible la condición de socio protector con la de socio partícipe.

ARTICULO 38. - Derechos de los socios partícipes. Los socios partícipes tendrán los siguientes derechos además de los que les corresponde según la ley 19.550 y sus modificaciones.

1. Recibir los servicios determinados en su objeto social cuando se cumplieren las condiciones exigidas para ello.

2. Solicitar el reembolso de las acciones en las condiciones que se establece en el artículo 47.

ARTICULO 39. - Derechos de los socios protectores. Los socios protectores tendrán los derechos que les corresponden según la ley 19.550 y sus modificaciones.

ARTICULO 40. - Exclusión de socios. El socio excluido sólo podrá exigir el reembolso de las acciones conforme al procedimiento y con las limitaciones establecidas en el artículo 47.

ARTICULO 41. - De la constitución. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R) se constituirán por acto único mediante instrumento público que deberá contener, además de los requisitos exigidos por La ley 19.550 y sus modificatorias, los siguientes:

1. Clave única de identificación tributaria de los socios partícipes y protectores fundadores.
2. Delimitación de la actividad o actividades económicas y ámbito geográfico que sirva para la determinación de quienes pueden ser socios partícipes en la sociedad.
3. Criterios a seguir para la admisión de nuevos socios partícipes y protectores y las condiciones a contemplar para la emisión de nuevas acciones.
4. Causas de exclusión de socios y trámites para su consagración.
5. Condiciones y procedimientos para ejercer el derecho de reembolso de las acciones por parte de los socios partícipes.

ARTICULO 42. - Autorización para su funcionamiento. Una vez inscripta la Sociedad en el Registro Público de Comercio de acuerdo con la normativa vigente la autorización para funcionar a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) será otorgada por la autoridad de aplicación.

ARTICULO 43. - Revocación de la autorización para su funcionamiento. La autoridad de aplicación podrá revocar la autorización para funcionar a las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) por sí o a sugerencia del Banco Central de la República Argentina, cuando no cumplan con los requisitos y/o las disposiciones establecidas en la presente ley.

ARTICULO 44. - Modificación de los estatutos. Será nula toda modificación a los estatutos de la sociedad que no cumpla con los siguientes requisitos:

1. Que el consejo de administración o los socios que realizan la propuesta formulen un informe por escrito justificando la necesidad de modificación de los estatutos.
2. En la convocatoria a asamblea general deberá detallarse claramente la modificación que se propone.
3. En la misma convocatoria se hará constar el derecho que corresponde a los socios de examinar en el domicilio legal el texto íntegro de la reforma propuesta y su justificación, pudiendo suplirse por la entrega o envío gratuito de dichos documentos, con acuse de recibo.
4. Se requerirá la aprobación de la propuesta de modificación por parte de la autoridad de aplicación.
5. Otorgada la autorización y aprobada en asamblea general, se procederá a la inscripción del mismo.

## Sección II

### Del capital social, fondo de riesgo y beneficios

ARTICULO 45. - Capital social. El capital social de las sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) estará integrado por los aportes de los socios y representado por acciones ordinarias nominativas de igual valor y número de votos.

El capital social mínimo será fijado por vía reglamentaria. El capital social podrá variar sin requerir modificación del estatuto, entre dicha cifra y un máximo que represente el quíntuplo de la misma.

La participación de los socios protectores no podrá exceder del cuarenta y nueve por ciento (49 %) del capital social. La participación de cada socio partícipe no podrá superar el cinco por ciento (5 %) del mismo.

ARTICULO 46. - Fondo de riesgo. La Sociedad de Garantía Recíproca deberá constituir un fondo de riesgo que integrará su patrimonio.

Dicho fondo de riesgo estará constituido por:

1. Las asignaciones de los resultados de la sociedad aprobados por la Asamblea general.
2. Las donaciones, subvenciones u otras aportaciones que recibiere.
3. Los recuperos de las sumas que hubiese pagado la sociedad en el cumplimiento del contrato de garantía asumido a favor de sus socios.
4. El valor de las acciones no reembolsadas a los socios excluidos.
5. El rendimiento financiero que provenga de la inversión del propio fondo en las colocaciones en que fuera constituido.
6. El aporte de los socios protectores.

ARTICULO 47. - Derecho al reembolso de las acciones. Todo socio partícipe podrá exigir el reembolso de sus acciones ante el consejo de administración siempre y cuando haya cancelado totalmente los contratos de garantía recíproca que hubiera celebrado, y en tanto dicho reembolso no implique reducción del capital social mínimo y respete lo establecido en el artículo 37. Tampoco procederá cuando la Sociedad de Garantía Recíproca estuviera en trámite de fusión, escisión o disolución.

Para ello tendrá que solicitarlo con una antelación mínima de tres (3) meses salvo que los estatutos contemplen un plazo mayor que no podrá superar el de un (1) año. El monto a reembolsar no podrá exceder del valor de las acciones integradas. No deberán computarse a tales efectos de la determinación del mismo, las reservas de la sociedad sobre las que los socios no tienen derecho alguno. El socio reembolsado responderá hasta dicho monto por las deudas contraídas por la sociedad con anterioridad a la fecha en que se produjo el reintegro por un plazo de cinco (5) años cuando el patrimonio de la sociedad sea insuficiente para afrontar las mismas.

En caso que el reembolso de capital de socios partícipes altere la relación de participación relativa de datos y los socios protectores la S.G.R. les reembolsará a estos últimos la misma proporción del retiro de capital efectuado por los socios partícipes, a

efectos de mantener inalterable la relación básica del cincuenta y uno por ciento (51 %) para socios partícipes y cuarenta y nueve por ciento (49 %) para socios protectores en la composición del capital social.

ARTICULO 48. - Privilegios. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) tendrán privilegio ante todo otro acreedor sobre las acciones de sus socios en relación a las obligaciones derivadas de los contratos de garantía recíproca vigentes. Las acciones de los socios partícipes no pueden ser objeto de gravámenes reales.

ARTICULO 49. - Cesión de las acciones. Para la cesión se requerirá la autorización previa del consejo de administración y éste la concederá cuando los cesionarios acrediten reunir los requisitos establecidos en los estatutos y asuman las obligaciones que el cedente mantenga con la Sociedad de Garantía Recíproca.

ARTICULO 50. - Aporte de capital. Los aportes deberán ser integrados en efectivo, como mínimo en un cincuenta por ciento (50 %) al momento de la suscripción. El remanente deberá ser integrado, también en efectivo en el plazo máximo de un (1) año a contar de esa fecha. La integración total será condición necesaria para que el socio partícipe pueda contratar garantías recíprocas.

ARTICULO 51. - Aumento del capital social. El capital fijado por los estatutos podrá ser aumentado por decisión de la asamblea general ordinaria hasta el quíntuplo de dicho monto. Cuando el incremento del capital social esté originado por la capitalización de utilidades, las acciones generadas por dicho incremento se distribuirán entre los socios en proporción a sus respectivas tenencias.

En caso de tratarse de emisión de nuevas acciones la integración de los aportes se realizará conforme a lo establecido en el artículo 50.

Todo aumento de capital que exceda el quíntuplo del fijado estatutariamente deberá contar con la aprobación de los dos tercios de los votos totales de la asamblea general extraordinaria.

ARTICULO 52. - Reducción del capital por pérdidas. Los socios deberán compensar con nuevos aportes cualquier pérdida que afecte el monto del capital fijado estatutariamente o que exceda del treinta y cinco por ciento (35 %) de las ampliaciones posteriores en las condiciones fijadas en el artículo 50.

ARTICULO 53. - Distribución de los beneficios. Serán considerados beneficios a distribuir las utilidades líquidas y realizadas obtenidas por la Sociedad en el desarrollo de la actividad que hace a su objeto social.

Dichos beneficios serán distribuidos de la siguiente forma:

1. Reserva legal: cinco por ciento (5 %) anual hasta completar el veinte por ciento (20 %) del capital social.
2. El resto tendrá el siguiente tratamiento.
  - a) La parte correspondiente a los socios protectores podrá ser abonada en efectivo, como retribución al capital aportado.

b) La parte correspondiente a los socios partícipes se destinará al fondo de riesgo en un cincuenta por ciento (50 %), pudiendo repartirse el resto entre la totalidad de dichos socios.

En todos los casos en que proceda la distribución de los beneficios en efectivo a que se refiere este artículo, tanto los socios protectores como los socios partícipes deberán, para tener derecho a percibirlo, haber integrado la totalidad del capital social suscrito y no encontrarse por ningún motivo, en mora con la sociedad.

### Sección III

#### De los órganos sociales

ARTICULO 54. - Órganos sociales. Los órganos sociales de las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.), serán la asamblea general, el consejo de administración y la sindicatura, y tendrán las atribuciones que establece la ley 19.550 para los órganos equivalentes de las sociedades anónimas salvo en lo que resulte modificado por esta ley.

ARTICULO 55. - De la asamblea general ordinaria. La asamblea general ordinaria estará integrada por todos los socios de la Sociedad de Garantía Recíproca y se reunirá por lo menos dos (2) veces al año o cuando dentro de los términos que disponga la presente ley, sea convocada por el consejo de administración.

Serán de su competencia los siguientes asuntos:

1. Fijar la política de inversión de los fondos sociales.
2. Aprobar el costo de las garantías, el mínimo de contra garantías que la S.G.R. habrá de requerir al socio partícipe y fijar el límite máximo de las eventuales bonificaciones que podrá conceder el Consejo de Administración.

ARTICULO 56. - De la asamblea general extraordinaria. Serán de competencia de la asamblea general extraordinaria todas aquellas cuestiones previstas en la ley 19.550 y sus modificatorias y que no estuvieran reservadas a la asamblea general ordinaria.

ARTICULO 57. - Convocatoria de las asambleas generales. La asamblea general ordinaria deberá ser convocada por el consejo de administración mediante anuncio publicado durante cinco (5) días en el Boletín Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación de la zona o provincia en que tenga establecida su sede y domicilio la sociedad, con quince (15) días de anticipación como mínimo, a la fecha fijada para su celebración. En el anuncio deberá expresarse la fecha de la primera y segunda convocatoria, hora, lugar, orden del día y recaudos especiales exigidos por el estatuto para la concurrencia de los accionistas.

La asamblea general extraordinaria será convocada por el consejo de administración o cuando lo solicite un número de socios que representen como mínimo el diez por ciento (10 %) del capital social. En la convocatoria, deberá expresarse la fecha de la primera y segunda convocatoria, hora, lugar de reunión y el orden del día en el que deberán incluirse los asuntos solicitados por los socios convocantes y los recaudos especiales exigidos por el estatuto para la concurrencia de los accionistas. La convocatoria será publicada como mínimo con una antelación de TREINTA (30) días y durante CINCO (5) días en el Boletín Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación de la zona o provincia en la que tenga establecida su sede y domicilio la sociedad.

ARTICULO 58. - Quórum y mayoría. Tratándose de la primera convocatoria, las asambleas generales quedarán constituidas con la presencia de más del cincuenta y uno

por ciento (51 %) del total de los votos de la sociedad debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un veinte por ciento (20 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la sociedad. En la segunda convocatoria, las asambleas generales serán válidas con la presencia de por lo menos treinta por ciento (30 %) de la totalidad de los votos de la sociedad, debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un quince por ciento (15 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la sociedad.

Para decisión por asamblea de temas que involucren la modificación de los estatutos, la elección del consejo de administración, la fusión, escisión o disolución de la sociedad se requerirá una mayoría del sesenta por ciento (60 %) de los votos sobre la totalidad del capital social, debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un treinta por ciento (30 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la Sociedad.

Para el resto de las decisiones se requerirá la mayoría simple de los votos presentes, salvo que los estatutos requieran otro tipo de mayoría. En todos los casos las mayorías deberán incluir como mínimo un quince por ciento (15 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la Sociedad.

ARTICULO 59. - Representación en la asamblea. Cualquier socio podrá representar a otro de igual tipo en las asambleas generales mediante autorización por escrito para cada asamblea. Sin embargo, un mismo socio no podrá representar a más de diez (10) socios ni ostentar un número de votos superior al diez por ciento (10 %) del total.

ARTICULO 60. - Nulidad do voto. Será considerado nulo aquel voto emitido por un socio cuando el asunto tratado involucre una decisión que se refiera a la imposibilidad de que la Sociedad pueda hacer valer un derecho en contra de él o existiera entre ambos un interés contrapuesto o en competencia. Sin embargo, su presencia será considerada para el cálculo del quórum y de la mayoría.

ARTICULO 61. - Consejo de administración. El consejo de administración estará integrado por tres (3) personas de las cuales dos (2) representaran a los socios partícipes y una (1) representará a los socios protectores y tendrá por función principal la administración y representación de la sociedad.

El consejo de administración será presidido por uno de los dos representantes de los socios partícipes.

Los miembros del consejo de administración deberán ser previamente autorizados por la autoridad de aplicación para ejercer dichas funciones.

ARTICULO 62. - Competencia del consejo de administración. Será competencia del consejo de administración decidir sobre los siguientes asuntos:

1. El reembolso de las acciones existentes manteniendo los requisitos mínimos de solvencia.
2. Cuando las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) se hubiesen visto obligadas a pagar en virtud de la garantía otorgada a favor de un socio por incumplimiento de éste, el consejo de administración dispondrá la exclusión del socio. También podrá proceder de la misma forma cuando no se haya realizado la integración del capital de acuerdo con lo establecido en la presente ley y los estatutos sociales.
3. Decidir sobre la admisión de nuevos socios conforme a lo establecido en los estatutos de la sociedad ad referendum de la asamblea ordinaria.
4. Nombrar sus gerentes.

5. Fijar las normas con las que se regulará el funcionamiento del consejo de administración y realizar todos los actos necesarios para el logro del objeto social.
6. Proponer a la asamblea general ordinaria la cuantía máxima de garantías a otorgar durante el ejercicio.
- 7 Proponer a la asamblea el costo que los socios partícipes deberán oblar para acceder al otorgamiento de garantías.
8. Otorgar o denegar garantías y/o bonificaciones a los socios partícipes estableciendo en cada caso las condiciones especiales que tendrá que cumplir el socio para obtener la garantía y fijar las normas y procedimientos aplicables para las contragarantías a que se refiere el artículo 71.
9. Determinar las inversiones a realizar con el patrimonio de la sociedad en el marco de las pautas fijadas por la asamblea.
10. Autorizar las transmisiones de las acciones conforme a lo establecido en la presente ley.
11. Someter a la aprobación de la asamblea general ordinaria el balance general y estado de resultados y proponer la aplicación de los resultados del ejercicio.
12. Realizar cualesquiera otros actos y acuerdos que no están expresamente reservados a la asamblea por las disposiciones de la presente ley o los estatutos de la sociedad.

ARTICULO 63. - Sindicatura. Las Sociedades de Garantía Recíproca tendrán un órgano de fiscalización o sindicatura integrado por tres (3) síndicos designados por la asamblea general ordinaria.

ARTICULO 64. - Requisitos para ser síndicos. Para ser síndico se requerirá:

1. Ser abogado, licenciado en economía, licenciado en administración de empresas o contador público con título habilitante.
2. Tener domicilio especial en la misma jurisdicción de la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).

ARTICULO 65. - Atribuciones y deberes. Sin perjuicio de lo dispuesto por la ley 19.550 y sus modificatorias, son atribuciones y deberes de la sindicatura los siguientes:

1. Verificar en igual forma y periodicidad las inversiones, los contratos de garantía celebrados y el estado del capital social, las reservas y el fondo de riesgo.
2. Atender los requerimientos y aclaraciones que formule la autoridad de aplicación y el Banco Central de la República Argentina.

#### Sección IV

##### De la fusión, escisión y disolución

ARTICULO 66. - Fusión y escisión. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) sólo podrán fusionarse entre sí o escindirse en dos (2) o más sociedades de la misma naturaleza, previa aprobación de la asamblea general con las mayorías previstas en el

artículo 58 de la presente ley y autorización de la autoridad de aplicación, con los requisitos previstos en esta ley para su constitución.

El canje de las acciones de la sociedad o sociedades originales por las correspondientes a la o las sociedades nuevas, se realizará sobre el valor patrimonial neto. Cuando de resultas de esta forma de cálculo quedaren pendientes fracciones de acciones no susceptibles de ser canjeadas, se abonará en efectivo el valor correspondiente salvo que existieran contratos de garantía recíproca vigentes en cuyo caso el pago se realizará una vez extinguidos los mismos.

ARTICULO 67. - Disolución. La disolución de una Sociedad de Garantía Recíproca se verificará, además de las causales fijadas por la ley 19.550 y sus modificatorias, por las siguientes:

1. Por la imposibilidad de absorber pérdidas que representen el total del fondo de riesgo, el total de la reserva legal y el cuarenta por ciento (40 %) del capital.
2. Por disminución del capital social a un monto menor al mínimo determinado por vía reglamentaria durante un período mayor a tres (3) meses.
3. Por revocación de la autorización acordada por la autoridad de aplicación.

#### Sección V

Del contrato, la garantía y la contragarantía

ARTICULO 68. - Contrato de garantía recíproca. Habrá contrato de garantía recíproca cuando una Sociedad de Garantía Recíproca constituida de acuerdo con las disposiciones de la presente ley se obligue accesoriamente por un socio partícipe que integra la misma y el acreedor de éste acepte la obligación accesoría.

El socio partícipe queda obligado frente a la S.G.R. por los pagos que esta afronte en cumplimiento de la garantía.

ARTICULO 69. - Objeto de la obligación principal. El contrato de garantía recíproca tendrá por objeto asegurar el cumplimiento de prestaciones dinerarias u otras prestaciones susceptibles de apreciación dineraria asumidas por el socio partícipe para el desarrollo de su actividad económica u objeto social.

Dicho aseguramiento puede serlo por el total de la obligación principal o por menor importe.

ARTICULO 70. - Carácter de la garantía. Las garantías otorgadas conforme al artículo 68 serán en todos los casos por una suma fija y determinada, aunque el crédito de la obligación a la que acceda fuera futuro, incierto o indeterminado. El instrumento del contrato será título ejecutivo por el monto de la obligación principal, sus intereses y gastos, justificado conforme al procedimiento del artículo 793 del Código de Comercio y hasta el importe de la garantía. La garantía recíproca es irrevocable.

ARTICULO 71. - De la contragarantía. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) deberán requerir contragarantías por parte de los socios partícipes en respaldo de los contratos de garantías con ellos celebrados.

El socio partícipe tomador del contrato de garantía recíproca, deberá ofrecer a la S.G.R. algún tipo de contragarantía en respaldo de su operación.



ARTICULO 72. - Formas de contrato. El contrato de garantía recíproca es consensual. Se celebrará por escrito, pudiendo serlo por instrumento público o privado con firmas certificadas por escribano público.

#### Sección VI

De los efectos del contrato entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el acreedor

ARTICULO 73. - Solidaridad. La Sociedad de Garantía Recíproca responderá solidariamente por el monto de las garantías otorgadas con el deudor principal que afianza, sin derecho a los beneficios de división y excusión de bienes.

#### Sección VII

De los efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y los socios

ARTICULO 74. - Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el Socio. La Sociedad de Garantía Recíproca podrá trabar todo tipo de medidas cautelares contra los bienes del socio partícipe -deudor principal- en los siguientes casos:

- a) Cuando fuese intimado al pago;
- b) Si vencida la deuda el deudor no la abonara;
- c) Si disminuyen el patrimonio del deudor, o utilizare sus bienes para afianzar nuevas obligaciones sin consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- d) Si el deudor principal quisiera ausentarse del país y no dejare bienes suficientes y libres de todo gravamen para cancelar sus obligaciones;
- e) Cuando el deudor principal incumpliere obligaciones societarias respecto de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- f) Cuando el deudor principal fuera una persona de existencia ideal y no diera cumplimiento a las obligaciones legales para su funcionamiento regular.

ARTICULO 75. - Quiebra del socio. Si el socio quebrase antes de cancelar la deuda garantizada, la Sociedad de Garantía Recíproca tiene derecho de ser admitida previamente en el pasivo de la masa concursada.

ARTICULO 76. - Subrogación de derechos. La Sociedad de Garantía Recíproca que cancela la deuda de sus socios sólo se subrogará en los derechos, acciones y privilegios del acreedor resarcido en la medida que fuera necesario para el recupero de los importes abonados.

ARTICULO 77. - Repetición. Si la Sociedad de Garantía Recíproca ha afianzado una obligación solidaria de varios socios, podrá repetir de cada uno de ellos el total de lo que hubiere pagado.

#### Sección VIII

De la extinción del contrato de garantía recíproca

ARTICULO 78. - Extinción del contrato de garantía recíproca. El contrato de garantía recíproca se extingue por:

- a) La extinción de la obligación principal;
- b) Modificación o novación de la obligación principal, sin intervención y consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- c) Las causas de extinción de las obligaciones en general y las obligaciones accesorias en particular.

## Sección IX

### Beneficios impositivos y Banco Central

ARTICULO 79. - Beneficios impositivos. Los contratos de garantía recíproca instituidos bajo este régimen, gozarán del siguiente tratamiento impositivo:

- a) Exención en el impuesto a las ganancias, ley 20.628 (t.o. 1986 y sus modificaciones) por las utilidades que generen;
- b) Exención en el impuesto al valor agregado, texto sustituido por la ley 23.349 y sus modificaciones, de toda la operatoria que se desarrolle con motivo de los mismos.

Los aportes de capital y los aportes al fondo de riesgo de los socios protectores y partícipes, serán deducibles de las utilidades imponibles para la determinación del Impuesto a las Ganancias en sus respectivas actividades.

ARTICULO 80. - Banco Central. En la esfera de su competencia, el Banco Central de la República Argentina dispondrá las medidas conducentes a promover la aceptación de las garantías concedidas por las sociedades de que trata el presente régimen por parte de las entidades financieras que integran el sistema institucionalizado, otorgándoles a las mismas carácter de garantías preferidas autoliquidables en tanto reúnan los requisitos necesarios.

Asimismo el Banco Central de la República Argentina ejercerá las funciones de superintendencia en lo atinente a vinculaciones de las (S.G.R.) con los bancos y demás entidades financieras.

## Sección X

### Autoridad de aplicación

ARTICULO 81. - La autoridad de aplicación correspondiente al presente título será la que designe el Poder Ejecutivo nacional, que también dictará las normas reglamentarias que fueran necesarias para su cumplimiento y para la fiscalización y supervisión de las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.). Con excepción de lo dispuesto en el artículo 80.

## Sección XI

### Disposiciones finales

ARTICULO 82. - Ley 19.550. Todas aquellas cuestiones no consideradas específicamente en el Título II de la presente ley se regirán por la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 y sus modificaciones.

## TITULO III

## RELACIONES DE TRABAJO

### Sección I

#### Definición de pequeña empresa

ARTICULO 83. - El contrato de trabajo y las relaciones laborales en la pequeña empresa (P.E.) se regularán por el régimen especial de la presente ley.

A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.

Para las empresas que a la fecha de vigencia de esta ley vinieran funcionando, el cómputo de trabajadores se realizará sobre el plantel existente al 1º de enero de 1995.

La negociación colectiva de ámbito superior al de empresa podrá modificar la condición referida al número de trabajadores definida en el segundo párrafo punto a) de este artículo.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en el párrafo segundo de este artículo

### Sección II

#### Registro Único de Personal

ARTICULO 84. - Las empresas comprendidas en el presente título podrán sustituir los libros y registros exigidos por las normas legales y convencionales vigentes por un registro denominando "Registro Único de Personal".

ARTICULO 85. - En el Registro Único de Personal se asentará la totalidad de los trabajadores, cualquiera sea su modalidad de contratación y será rubricado por la autoridad administrativa laboral competente.

ARTICULO 86. - En el Registro Único de Personal quedarán unificados los libros, registros, planillas y demás elementos de contralor que se señalan a continuación:

- a) El libro especial del artículo 52 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C.T., t.o. 1976);
- b) La sección especial establecida en el artículo 13, apartado 1), del decreto 342/92;
- c) Los libros establecidos por la ley 12.713 y su decreto reglamentario 118.755/42 de trabajadores a domicilio;
- d) El libro especial del artículo 122 del Régimen Nacional de Trabajo Agrario de la ley 22.248;

ARTICULO 87. - En el Registro Único de Personal se hará constar el nombre y apellido o razón social del empleador, su domicilio y N° de C.U.I.T., y además se consignarán los siguientes datos:

- a) Nombre y apellido del trabajador y su documento de identidad;
- b) Número de C.U.I.L.;
- c) Domicilio del trabajador;
- d) Estado civil e individualización de sus cargas de familia;
- e) Fecha de ingreso;
- f) Tarea a desempeñar;
- g) Modalidad de contratación;
- h) Lugar de trabajo;
- i) Forma de determinación de la remuneración asignada, monto y fecha de su pago;
- j) Régimen provisional por el que haya optado el trabajador y, en su caso, individualización de su Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (A.F.J.P.).
- k) Toda modificación que se opere respecto de los datos consignados precedentemente y, en su caso, la fecha de egreso.

La autoridad de aplicación establecerá un sistema simplificado de denuncia individualizada de personal a los organismos de seguridad Social.

ARTICULO 88. - El incumplimiento de las obligaciones registrales previstas en esta sección o en la ley 20.744 (t.o. 1976) podrá ser sancionado hasta con la exclusión del régimen de la presente ley, además de las penalidades establecidas en las leyes 18.694, 23.771 y 24.013.

La comprobación y el juzgamiento de las omisiones registrales citadas en el apartado anterior se realizarán en todo el territorio del país conforme el procedimiento establecido en la ley 18.695 y sus modificatorias.

### Sección III

#### Modalidades de contratación

ARTICULO 89. - Las pequeñas empresas podrán hacer uso de las modalidades de contratación promovidas, previstas en los artículos 43 a 65 de la Ley Nacional de Empleo 24.013, bajo las siguientes condiciones:

- a) No requerirán la previa habilitación por convenio colectivo de trabajo a que se refiere el artículo 30 de la Ley Nacional de Empleo.
- b) No se requerirá el registro de contrato previsto en el artículo 18 inciso b) y 31 de la Ley Nacional de Empleo.
- c) No registrará la indemnización prevista en el artículo 38 de la Ley Nacional de Empleo.

## Sección IV

### Disponibilidad colectiva

ARTICULO 90. - Los convenios colectivos de trabajo referidos a la poqueza empresa podrán modificar en cualquier sentido las formalidades, requisitos, aviso y oportunidad de goce de la licencia anual ordinaria.

No podrá ser materia de disponibilidad convencional lo dispuesto en el último párrafo del artículo 154 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C.T., texto ordenado 1976).

ARTICULO 91. - Los convenios colectivos de trabajo referidos a la pequeña empresa podrán disponer el fraccionamiento de los períodos de pago del sueldo anual complementario siempre que no excedan de tres (3) períodos en el año.

ARTICULO 92. - Los convenios colectivos de trabajo referidos a las pequeñas empresas podrán modificar el régimen de extinción del contrato de trabajo.

Para los casos en que dichos convenios introduzcan, en el régimen de extinción, cuentas de capitalización individual, el Poder Ejecutivo Nacional habilitará la utilización de los instrumentos de gestión previstos en el sistema integrado de jubilaciones y pensiones o en el régimen de seguros.

ARTICULO 93. - Las resoluciones de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario referidas a la pequeña empresa y decididas por la votación unánime de las representaciones que la integran podrán ejercer iguales disponibilidades a las previstas en los artículos 90 y 91 de esta ley con relación a iguales institutos regulados en el Régimen Nacional de Trabajo Agrario por la ley 22.248.

## Sección V

### Movilidad interna

ARTICULO 94. - El empleador podrá acordar con la representación sindical signataria del convenio colectivo la redefinición de los puestos de trabajo correspondientes a las categorías determinadas en los convenios colectivos de trabajo.

## Sección VI

### Preaviso

ARTICULO 95. - En las pequeñas empresas el preaviso se computará a partir del día siguiente al de su comunicación por escrito, y tendrá una duración de un (1) mes cualquiera fuere la antigüedad del trabajador.

Esta norma regirá exclusivamente para los trabajadores contratados a partir de la vigencia de la presente ley.

## Sección VII

### Formación profesional

ARTICULO 96. - La capacitación profesional es un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos.

El trabajador que asista a cursos de formación profesional relacionados con la actividad de la pequeña empresa en la que preste servicios, podrá solicitar a su empleador la adecuación de su jornada laboral a las exigencias de dichos cursos.

Los convenios colectivos para pequeñas empresas deberán contener un capítulo especial dedicado al desarrollo del deber y del derecho a la capacitación profesional.

## Sección VIII

### Mantenimiento y regulación de empleo

ARTICULO 97. - Las pequeñas empresas, cuando decidan reestructurar sus plantas de personal por razones tecnológicas, organizativas o de mercado, podrán proponer a la asociación sindical signataria del Convenio Colectivo la modificación de determinadas regulaciones colectivas o estatutarias aplicables.

La asociación sindical tiene derecho a recibir la información que sustente las pretensiones de las pequeñas empresas.

Si la pequeña empresa y la asociación sindical acordaran tal modificación, la pequeña empresa no podrá efectuar despidos por la misma causa durante el tiempo que dure la modificación.

ARTICULO 98. - Cuando las extinciones de los contratos de trabajo hubieran tenido lugar como consecuencia de un procedimiento preventivo de crisis, el Fondo Nacional de Empleo podrá asumir total o parcialmente las indemnizaciones respectivas o financiar acciones de capacitación y reconversión para los trabajadores despedidos.

## Sección IX

### Negociación colectiva

ARTICULO 99. - La entidad sindical signataria del convenio colectivo y la representación de la pequeña empresa podrán acordar convenios colectivos de trabajo para el ámbito de estas últimas.

La organización sindical podrá delegar en entidades de grado inferior la referida negociación.

Podrán, asimismo, estipular libremente la fecha de vencimiento de estos convenios colectivos. Si no mediare estipulación convencional en contrario, se extinguirán de pleno derecho a los tres meses de su vencimiento.

ARTICULO 100. - Vencido el término de un convenio colectivo de trabajo o sesenta (60) días antes de su vencimiento, cualquiera de las partes signatarias podrá solicitar el inicio de las negociaciones colectivas para el ámbito de la pequeña empresa. A tal fin el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, deberá convocar a las partes.

Las partes están obligadas a negociar de buena fe. Este principio supone los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Concurrencia a la negociación y a las audiencias;
- b) Intercambio de información;
- c) Realización de esfuerzos conducentes para arribar a un acuerdo.

ARTICULO 101. - En las actividades en las que no existiera un convenio colectivo de trabajo específico para las pequeñas empresas el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social deberá prever que en la constitución de la representación de los empleadores en la comisión negociadora se encuentre representado el sector de la pequeña empresa.

ARTICULO 102. - A partir de los seis (6) meses de la entrada en vigencia de la presente ley, será requisito para la homologación por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que el convenio colectivo de trabajo contenga un capítulo específico que regule las relaciones laborales en la pequeña empresa, salvo que en la actividad de que se tratare se acreditara la existencia de un convenio colectivo específico para las pequeñas empresas.

ARTICULO 103. - Los convenios colectivos de trabajo para pequeñas empresas, durante el plazo de su vigencia, no podrán ser afectados por convenios de otro ámbito.

## Sección X

### Salud y seguridad en el trabajo

ARTICULO 104. - Las normas de salud y seguridad en el trabajo deberán considerar, en la determinación de exigencias, el número de trabajadores y riesgos existentes en cada actividad. Igualmente deberán fijar plazos que posibiliten la adaptación gradual de las P.E. a la legislación.

## Sección XI

### Seguimiento y aplicación

ARTICULO 105. - Créase una Comisión Especial de Seguimiento encargada de:

- a) Evaluar el impacto del Título III de esta ley sobre el empleo, el mercado de trabajo, y la negociación colectiva;
- b) Elaborar un informe anual acerca de la evolución de los tres factores del inciso anterior en el ámbito de la pequeña empresa;
- c) Determinar el monto de la facturación anual a los efectos previstos en el artículo 83 de esta ley.

Esta Comisión estará integrada por tres (3) representantes de la Confederación General del Trabajo, tres (3) representantes de las organizaciones de pequeños empleadores y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, que presidirá las deliberaciones.

La Comisión Especial de Seguimiento podrá, además:

- a) Intervenir como mediador voluntario en los conflictos que pudieran derivarse de la aplicación de este capítulo y que las partes interesadas decidieran someterle;
- b) Ser consultada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con carácter previo a la reglamentación del presente capítulo.

ARTICULO 106. - El Poder Ejecutivo nacional establecerá la autoridad de aplicación correspondiente al Título III de la presente ley.

ARTICULO 107. - Comuníquese al Poder Ejecutivo. -ALBERTO R. PIERRI. -EDUARDO MENEM. - Juan Estrada. - Edgardo PiuZZi.

## Anexo N° 10: Informe macroeconómico para Bancor

### Macroinforme

N° 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
investigaciones económicas

#### Síntesis:

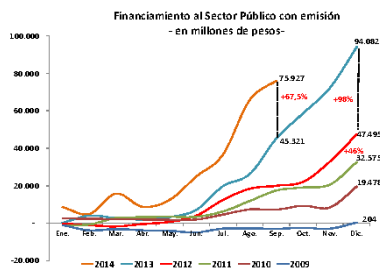
- En septiembre las Reservas disminuyeron 2,5% intermensual (- US\$ 706 M) alcanzando los US\$ 27.914 M.
- La Base Monetaria en septiembre tuvo un crecimiento interanual del 20,2%.
- La Liquidez del Sistema Financiero aumentó en agosto y representó 37,8% de los depósitos totales en pesos.
- En septiembre, la recaudación impositiva tuvo un crecimiento interanual de 37,5%, cercano al ritmo de crecimiento inflacionario.
- El Superávit Primario acumulado a julio fue de \$2.970 M, mientras que el Déficit Financiero fue de \$38.468 M. En los primeros siete meses del año, los Gastos (+44,2% a/a) crecen 1 pp. encima de los Ingresos (+43,2% a/a).
- En el segundo trimestre del año el PBI aumentó un 0,3% con respecto a igual trimestre del año. El EMAE se mostró sin variaciones en julio de 2014 respecto a igual mes del año anterior. La Industria cayó interanualmente en julio 1,1% y la Construcción tuvo en agosto una suba interanual del 0,67%.
- En agosto la Balanza Comercial fue superavitaria en US\$ 899 M (+145,1% a/a).

*Participaron de esta edición:* Aguilera Rosa, Gasser Lucas, Maidana Ignacio, Naiman Gabriel, Paglia Stefano, Rodríguez Natalia y Smith Federico.

*Diseño Editorial y contenidos:* Schneider Joel Sebastián

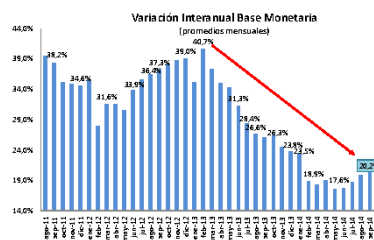
#### Sector Monetario

El creciente Déficit del Sector Público está generando que el Banco Central se vea obligado a emitir para financiar al Tesoro. En el transcurso del 2014 la máxima autoridad financiera emitió \$ 75.927 M. para el financiamiento del Déficit, 67,5% más de lo emitido a septiembre del 2013.



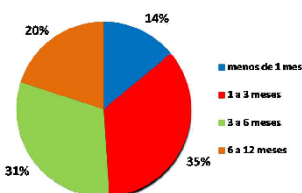
A su vez, para que dicha emisión no se traslade a los precios y genere presión sobre el Tipo de Cambio paralelo, el Banco Central esteriliza parte de la misma a través de una fuerte colocación de Letras y Notas. En

el transcurso de 2014 los títulos emitidos por el Banco Central se incrementaron \$ 134.335 M. (+ 132,8%) llegando a finales de septiembre a un stock de \$ 235.476 M. De esta forma, se logró mantener el crecimiento de la Base Monetaria a un bajo nivel del 20,2% anual.



Además, teniendo en cuenta por un lado que el 49% del stock de Letras y Notas vencen antes de fin de año, y por otro la necesidad adicional de financiamiento del Sector Público vía emisión, se puede estimar hasta fin de año una fuerte necesidad de colocación de nuevas Letras y Notas para que la Base Monetaria no aumente a mayor ritmo que el actual, y evitar así mayor inflación y presión sobre el Tipo de Cambio. No obstante, dadas las restricciones que enfrenta el BCRA para seguir emitiendo (la emisión anual debe ser equivalente al 12% de la Base Monetaria, y al 10% de la Recaudación Nacional de los últimos 12 meses), el Ministerio de Economía recientemente dispuso la emisión de un bono por \$ 10.000 M (el Bonar 2016).

#### Stock Títulos BCRA según Vencimiento



Por otro lado, concluida la temporada de cosecha (abril-junio), a partir de julio las Reservas continuaron con su tendencia decreciente. Al último día de septiembre las Reservas totalizaron \$ 27.914 M, mostrando una caída de US\$ 706 M (-2,5% m/m) en relación a agosto y acumulando una baja de US\$ 1.790 M (-6,0%) desde el máximo estacional del 25 de julio. En el transcurso del año las Reservas han disminuido en US\$ 2.685 M (-8,8%) y US\$ 24.704 M (-46,9%) desde el máximo histórico de enero del 2011. A su vez, se

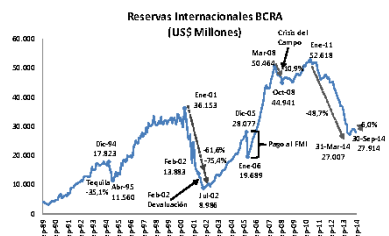


# Macroinforme

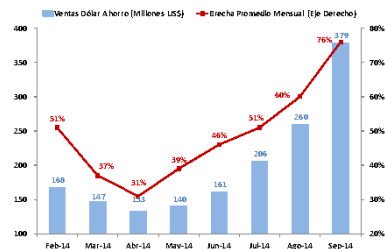
Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF



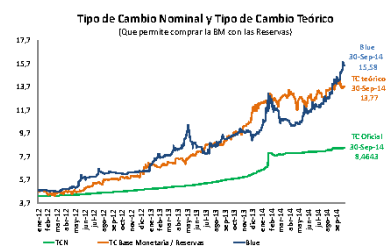
debe tener en cuenta, que actualmente se está contabilizando US\$ 539 M dentro de las Reservas, que no utilizó el Bank of New York Mellon para pagar el vencimiento de bonos bajo ley de Nueva York.



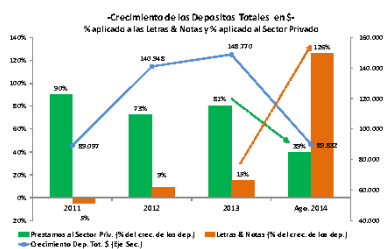
totalizando en el mes ventas por US\$ 378,8 M. (46% superior a las ventas de agosto).



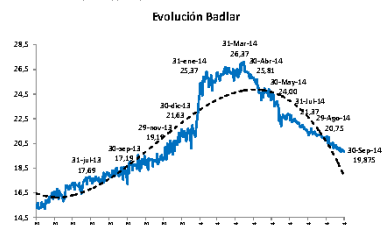
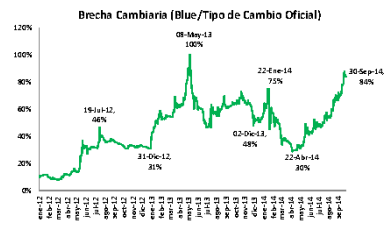
Dada la caída de las Reservas y el incremento de Base Monetaria, el Tipo de Cambio Teórico (Base Monetaria/Reservas) llegó al último día de septiembre a 13,77 (+1,3% m/m), sin embargo el mismo es superado por el Tipo de Cambio paralelo que cerró el mes a 15,58 debido a las expectativas devaluatorias.



En septiembre la Tasa de Interés de las licitaciones de Letras y Notas a 90 días del Banco Central se mantuvo por encima del 26%, finalizando el mes en 26,58%. Por otro lado, la Tasa Badlar Promedio de septiembre fue de 20,3% (-0,9 p.p. m/m). Este diferencial entre ambas tasas provoca que los bancos coloquen gran parte de los fondos obtenidos a través de los Depósitos, en Lebac y Nobac del BCRA, y no en Préstamos Privados; de modo que el financiamiento al Sector Público provoca un "efecto expulsión" (Crowding Out) del financiamiento del Sector Privado, lo que se observa claramente al comparar en el siguiente gráfico los datos de 2013 con el acumulado a agosto de 2014:



A su vez, el Tipo de Cambio Oficial se depreció en septiembre tan solo 0,72%, incrementándose así la brecha cambiaria al 84%, 17 puntos porcentuales por encima de la brecha que se observó a fines de agosto.



Debido a este incremento de la brecha, la demanda de dólar ahorro se incrementó fuertemente en septiembre,

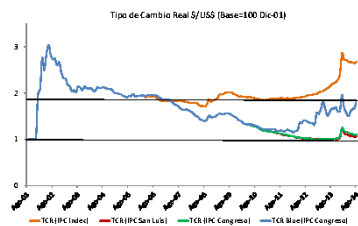
Por otro lado, el Tipo de Cambio Oficial continuó estable cerrando septiembre a \$ 8,46. Si bien la devaluación de enero permitió mejorar la

## Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
Investigaciones económicas

competitividad de la Argentina, la inflación de los últimos meses erosionó en parte esta ganancia. El Tipo de Cambio Real del peso frente al dólar (utilizando el Tipo de Cambio Oficial y el Índice de Inflación del Congreso) finalizó agosto a 1,11, un nivel similar a septiembre del 2011. Pero si para realizar el cálculo se utiliza el Tipo de Cambio paralelo, el Tipo de Cambio Real de agosto resulta 1,85, cercano a los niveles de marzo del 2007.



### Sistema Financiero

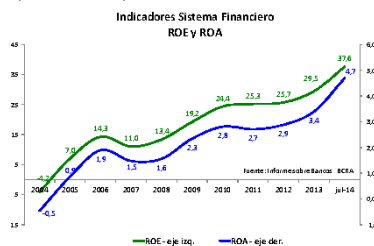
Los Resultados del Sistema Financiero obtenidos en el mes de julio 2014 fueron de \$ 3.994 M, un 22% superiores a los del mes de junio. Considerando los siete primeros meses del año, los resultados alcanzaron \$ 29.073 M, lo que comparado al resultado del año 2013 para el mismo periodo, representa un aumento interanual del 118%.

Resultados del Sistema Financiero				
Julio 2014	Julio		Año 2014	
	\$ M	Var % m/m	\$ M	Var % a/a
Ingresos Financieros Netos	10.333	20%	76.593	71%
Cargos por Incobrabilidad	-783	13%	-6.106	30%
Ingreso Neto por Servicios	4.114	0%	26.185	29%
Gastos de Administración	-6.734	2%	-45.365	34%
Utilidades Diversas Netas	-1.361	43%	-8.655	43%
<b>Resultado w/imp. gases</b>	<b>5.569</b>	<b>23%</b>	<b>42.652</b>	<b>108%</b>
Impuesto a las Gacías	-1.575	28%	-13.579	8%
<b>Resultado Total</b>	<b>3.994</b>	<b>22%</b>	<b>29.073</b>	<b>118%</b>

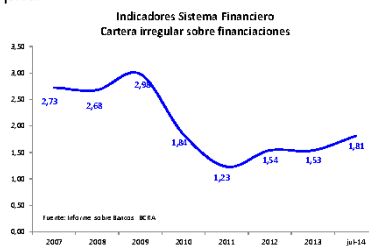
Los Ingresos Financieros Netos de abril fueron de \$ 10.333 M, un 20% superiores a los del mes anterior. Este incremento estuvo impulsado por los mayores resultados por títulos valores (desempeño que se destacó en los bancos públicos) y, en menor medida, por la mejora de los ingresos netos por intereses (principalmente en los bancos privados). Considerando el acumulado de los siete primeros meses del año 2014, los Ingresos Financieros Netos acumulados fueron \$ 76.593 M (+71% a/a).

Los Gastos de Administración fueron superiores a los de junio en un 2%, totalizando \$ 45.365 M para el año 2014 (+34% a/a). El Ingreso Neto por Servicios en el

mes fue de \$ 4.114 M. A lo largo del 2014 estos ingresos netos totalizaron \$ 26.185 M (+29% a/a). Por otro lado, a julio de 2014, el ROA (acumulado anual) del Sistema Financiero fue de 4,7%, situándose 1,9 pp. por encima del valor de julio de 2013, mientras que el ROE (acumulado anual) fue de 37,6%, 12,90 pp. superior al valor para el mismo mes del año anterior.



A julio de 2014 el ratio de cartera irregular sobre financiaciones fue de 1,81%, 0,02 pp. superior al mes anterior, aunque 0,13 pp. por encima del valor evidenciado en julio de 2013. Tanto la morosidad de los préstamos a las familias como la de las empresas no presentaron modificaciones significativas con respecto a junio.

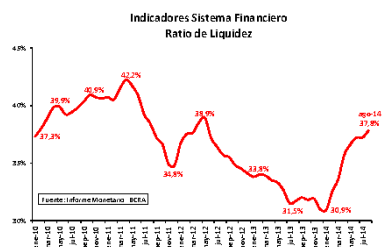


La liquidez de las entidades financieras del segmento en moneda nacional (suma del efectivo en bancos, la cuenta corriente de las entidades en el Banco Central, los pasivos netos con tal entidad y la tenencia de Lebac y Nobac) aumentó en agosto y representó 37,8% de los depósitos totales en pesos. El incremento estuvo explicado principalmente por las subas de la proporción de pasivos con el Banco Central y de las tenencias de Lebac y Nobac. A su vez, en agosto los Bancos Públicos mostraron una Liquidez del 39,0%, y los Bancos Privados del 36,8%.

## Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
investigaciones económicas



**Depósitos:** En el mes de septiembre de 2014 (datos al 26/09/2014) los Depósitos Totales en Pesos presentaron una leve disminución de \$ 1.346 M (-0,2%). Los Depósitos en Caja de Ahorro presentaron una disminución de \$ 9.253 M (-5,6%), mientras que los Depósitos en Cuenta Corriente aumentaron \$ 9.178 (+4,0%) y los Depósitos en Plazo Fijo avanzaron \$ 776 M (+0,2%).

Por otra parte, el aporte de los Depósitos Privados en septiembre sufrieron una descenso de \$ 3.011 M (-0,5%), mientras que los Depósitos Públicos tuvieron un moderado aumento de \$ 1.665 M (+0,8%). En los últimos doce meses los Depósitos en Pesos en el Sistema Financiero aumentaron 20,1%, con un incremento de 24,9% de las colocaciones del Sector Privado y de 8,2% de las del Sector Público.

Depósitos Totales \$M datos al 26/09/2014	sep-14	ago-14	Var % Mes	Var \$ Mes
Depósitos \$ (Pub+Priv)	774.514	775.860	-0,2%	-1.346
Cuentas Vista	393.731	393.806	0,0%	-75
Cuenta Corriente	236.346	227.168	4,0%	9.178
Caja de Ahorro	157.385	166.638	-5,6%	-9.253
Plazo Fijo	352.020	351.244	0,2%	776

Depósitos Privados \$M datos al 26/09/2014	sep-14	ago-14	Var % Mes	Var \$ Mes
Depósitos \$ (Priv)	575.216	578.227	-0,5%	-3.011
Cuentas Vista	285.411	290.220	-1,7%	-4.809
Cuenta Corriente	149.946	140.982	6,4%	8.964
Caja de Ahorro	135.465	149.238	-9,2%	-13.773
Plazo Fijo	270.982	267.751	1,2%	3.231

Depósitos Públicos \$M datos al 26/09/2014	sep-14	ago-14	Var % Mes	Var \$ Mes
Depósitos \$ (Pub)	199.298	197.633	0,8%	1.665
Cuentas Vista	108.320	103.586	4,6%	4.734
Cuenta Corriente	86.400	86.186	0,2%	214
Caja de Ahorro	21.920	17.400	26,0%	4.520
Plazo Fijo	81.038	83.493	-2,9%	-2.455

**Préstamos:** En septiembre de 2014, los Préstamos en Pesos al Sector Privado exhibieron un aumento de \$ 6.641 M (+1,3% mensual), con una variación positiva

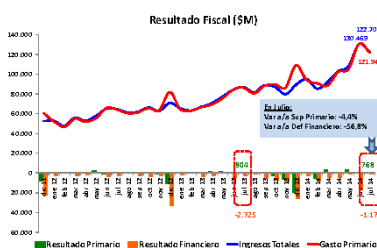
interanual de 19,2%. Con excepción de los Adelantos que disminuyeron 900 M (-1,3%) y las Tarjetas que lo hicieron por 319 M (-0,3%), el resto de los rubros presentaron una variación positiva en el mes: los préstamos instrumentados a través de Documentos \$ 4.579 M (+3,9%), los Hipotecarios \$ 288 M (+0,6%); los Prendarios \$ 202 M (+0,6%) y los Personales \$ 3.341 M (+3,1%).

Préstamos al Sector Privado al 26/09/2014	sep-14	Var \$ Mes	Var % Mes	Var % a/a
Adelantos	68.327	-900	-1,3%	17,5%
Documentos	121.351	4.579	3,9%	19,3%
Hipotecarios	46.672	288	0,6%	14,0%
Prendarios	32.265	202	0,6%	10,4%
Personales	110.445	3.341	3,1%	18,6%
Tarjetas	95.380	-319	-0,3%	29,9%
Otros	37.389	-550	-1,4%	14,6%
<b>Total</b>	<b>511.829</b>	<b>6.641</b>	<b>1,3%</b>	<b>19,2%</b>

### Sector Fiscal

Las cuentas fiscales de la Nación muestran un importante rojo en lo que va de 2014, con Gastos creciendo encima de los Ingresos. Por su parte, se observa una mejora de la Recaudación Tributaria en la primera mitad del 2014.

El Total de Ingresos creció en julio de 2014 un 40,9% interanual y alcanzó los \$ 122.709 M, mientras que el Gasto Primario creció, respecto a julio del año pasado, un 41,3% (0,4 pp. más que el crecimiento de los ingresos), alcanzando los \$ 121.941 M. Esto produjo un Superávit Primario de \$ 768 M (lo que implicó una disminución del 4,4% a/a), mientras que, debido al flujo de intereses, el Déficit Financiero fue de \$ 1.177 M (disminuyendo el desequilibrio en 56,8% a/a). Dentro del Gasto, los Salarios crecieron 43,7% a/a, el Gasto en Jubilaciones creció 35,6% y las Transferencias Corrientes al Sector Privado se incrementaron un 19,5% respecto al año anterior. Finalmente, el Gasto de Capital creció un 73,6% a/a.



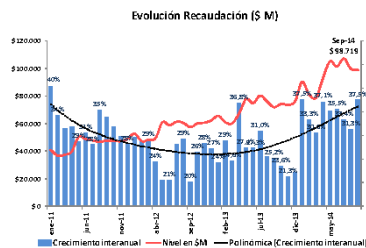
## Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
Investigaciones económicas

De este modo, en los primeros siete meses del año, el Total de Ingresos llegó a \$ 736.105 M, creciendo un 43,2% a/a, mientras que el Gasto Primario acumuló \$ 733.134 M (+44,2% a/a). De modo que en lo que va del año los Gastos crecen 1 pp. encima de los Ingresos. Así, el Superávit Primario acumulado hasta julio fue de \$ 2.970 M (cayendo 46% a/a), mientras que el Resultado Financiero fue deficitario en -\$38.468 M (incrementándose el déficit en 133% a/a).

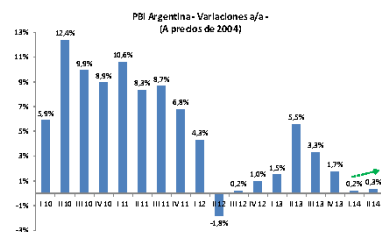
Respecto a los Ingresos Totales, la Recaudación Impositiva alcanzó en septiembre los \$ 98.719 M, registrando un crecimiento interanual de 37,5% (+ \$26.914 M) cercano al ritmo de crecimiento inflacionario. Entre los impuestos más importantes (Representan el 77% del total recaudado) se destaca: i) El IVA, que alcanzó los \$ 29.726 M, con un crecimiento del 34,5% a/a (8,44 pp. mayor que en agosto); ii) Ganancias, que alcanzó los \$ 21.823 M (+55,0% a/a); y iii) Seguridad Social, con \$ 24.726 M (+32,8% a/a). Por otro lado, puede destacarse la importancia de las Retenciones a las Exportaciones, (recaudaron \$5.856 M, creciendo 12,9 a/a) y el Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios (alcanzó los \$ 6.732 M, +36,5% a/a), con lo que conjuntamente recaudaron un 12,8% del total.



Hay que destacar que este análisis no considera el posible pago a los Holdouts. De incorporarlos al análisis, el stock total aumentaría alrededor de US\$ 15.000 M, suponiendo que el 80% de los mismos consiga el mismo trato que los fondos actualmente en litigio en NY. A su vez, si los bonistas que entraron al canje reclamaran igual trato (en el marco de la "cláusula RUFO"), el incremento sería aun mayor, rondando las estimaciones en valores cercanos a los US\$ 100.000 M adicionales.

### Sector Real

El Indec modificó el cálculo del PBI en el segundo trimestre del año, pasando de una variación informada del 0%, a un aumento de 0,3% con respecto a igual trimestre del año pasado cuando había crecido 5,5%. La Argentina continúa con una mala performance de su PBI, que cae desde el segundo trimestre de 2013, lo que marca una clara recesión, motorizado por la caída del poder real de compra de los salarios, y del consumo, con el consecuente recorte en los niveles de producción, por ejemplo –y especialmente– en el sector automotriz. Para fin de año el conceso privado proyecta un PBI de entre -1% y -2%.

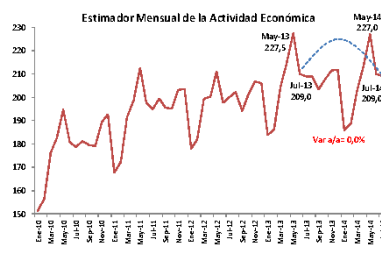


Por otra parte, respecto al acumulado al tercer trimestre, la Recaudación creció 34,6%, alcanzando los \$ 854.641 M.

Recaudación Impositiva	Mensual			Acumulado		
	sep-13	sep-14	Var% a/a	sep-13	sep-14	Var% a/a
IVA	22.094	29.726	34,5%	380.280	244.772	34,3%
Ganancias	14.078	21.823	55,0%	136.400	192.227	40,9%
Sistema Seguridad Social	18.626	24.726	32,8%	172.079	219.413	27,5%
Retenciones a la Exportación	5.188	5.856	12,9%	45.829	67.001	46,2%
Impuesto al Cheque	4.931	6.732	36,5%	40.579	55.336	36,4%
Otros	6.808	9.856	43,1%	59.731	78.892	32,1%
<b>Total Recursos Tributarios</b>	<b>71.805</b>	<b>98.719</b>	<b>37,5%</b>	<b>634.852</b>	<b>854.641</b>	<b>34,6%</b>

Respecto a las Necesidades Financieras en Moneda Extranjera, para el 2014 quedan por pagar al menos US\$ 2.190 M, mientras que para el 2015 ascenderán a US\$ 13.215 M, casi la mitad de las Reservas que actualmente tiene el BCRA. En cuanto al Stock Total de Deuda, a diciembre de 2013 ascendía a US\$ 202.630 M, con lo cual aumentó 2,6 % respecto a igual mes de 2012.

Por otro lado, el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE), se mostró sin variaciones en julio de 2014 (0% a/a), lo cual anticipa, si la tendencia se mantiene, un mal pronóstico para el PBI del tercer trimestre del 2014.

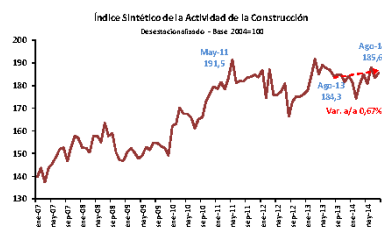


## Macroinforme

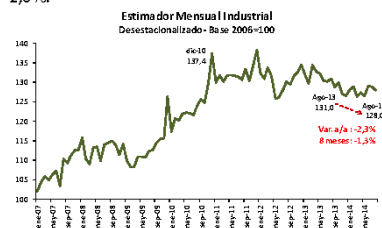
Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
Investigaciones económicas

La Construcción continúa relativamente estancada. El Índice Simético de la Actividad de la Construcción (ISAC) para agosto mostró una leve suba interanual de 0,67%.

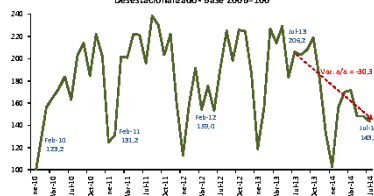


Por otro lado, la Industria sigue profundizando su caída, la cual fue de -1,0% interanual para el mes de julio del 2014, mientras que en agosto cayó -1,3% (mensual), siendo así su caída en los primeros 8 meses del año de 2,8%.

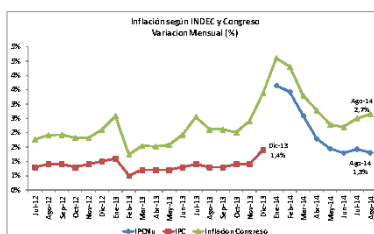


Dentro de la Industria, los datos referidos a actividad automotriz muestran también una consecutiva caída, la cual para julio del 2014 fue del -30,3%. Ante esta coyuntura, el Gobierno Nacional (Pro.Cre.Autos) y el Gobierno de Córdoba (a través de Bancor) lanzaron Planes para incentivar la compra de vehículos con tasas preferenciales. Sin embargo, el déficit comercial en el sector con Brasil sigue golpeando con fuerza (y por lo tanto, se reducen nuestras exportaciones a Brasil), lo que implica que, si bien dichos planes ayudaron a amortizar los efectos de la caída en la producción y las ventas, no alcanzó para revertir totalmente la compleja situación de la industria automotriz. Asimismo, hay que tener en cuenta que ante los problemas que enfrentan las automotrices para importar insumos, se están registrando cuellos de botella para abastecer a la demanda, lo que llevo en el caso de Fiat a salir del acuerdo con Bancor.

EMI - Industria Automotriz  
Desestacionalizado - Base 2006=100



En cuanto a la inflación, el Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano (IPCN) registró en agosto último una variación de 1,3% en relación al mes anterior. Con respecto a diciembre 2013 mostró una variación de 18,2%. Además se informó para agosto el índice de Inflación Congreso fue de 2,7%, lo que da una inflación anualizada de 3,4%.



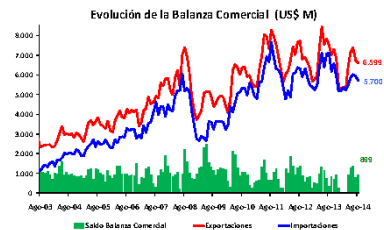
En cuanto al mercado laboral, vale remarcar que en el segundo trimestre del 2014 la Tasa de Desempleo volvió a subir 0,5 pp. respecto al último trimestre del 2013.

### Sector Externo

En agosto 2014, las Exportaciones respecto al mes de julio 2014 decrecieron un 1,8% (alcanzando los US\$ 6.599 M), y decrecieron un 11,7% interanualmente. Por otro lado las Importaciones decrecieron un 3,7% respecto a julio (alcanzando los US\$ 5.700 M), y tuvieron un decremento del 19,8% interanual. En consecuencia, la Balanza Comercial tuvo un superávit de US\$ 899 M, creciendo en comparación con julio un 12,0% y representando un crecimiento del 145,1% interanual.

Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF



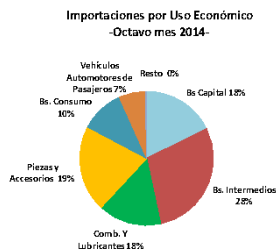
Para lo que va del 2014, las Exportaciones alcanzaron un valor de US\$ 50.100,3 M, un 10,2% inferior a igual período de 2013, deterioro explicado por una disminución del 1% en los precios y del 9% en las cantidades. Respecto a las Importaciones, alcanzaron un valor de US\$ 44.714,2 M, un 10,4% inferior a los ocho meses de 2013, explicado por una disminución del 1% en los precios y 9% en las cantidades. Así, en lo que va del año, la Balanza Comercial fue superavitaria en US\$ 5.386,8 M, inferior en un 9,2% respecto a igual período del año anterior.

Para lo que va del 2014, el 70% de las Exportaciones viene explicado por las Manufacturas: 39% para MOA y 31% MOI; los Productos Primarios el 23% y Combustible y Energía el 7% de las Exportaciones acumuladas a agosto 2014. Las MOA tuvieron la más importante disminución interanual en valores absolutos con un 13%, las MOI disminuyeron un 12%, los Combustibles y Energía un 21%, en tanto que lo Productos Primarios solo disminuyeron un 6%. Los subrubros que aumentaron en valor absoluto fueron: Hortalizas y Legumbres, Carnes y sus preparados, Pescados y mariscos sin elaborar y Fibras de algodón.



En cuanto a las Importaciones, en agosto exceptuado los Bienes de Capital, todos los usos económicos registraron descensos. Entre los descensos más importantes, el uso económico Vehículos automotores de pasajeros fue de 43%, Piezas y Accesorios en un 19% y Bienes de Consumo en un 10%, Combustibles y lubricantes en un 8% en la comparación interanual. El

65% de las Importaciones en lo que va del año es explicado por: Bienes Intermedios con un 28%, Piezas y Accesorios para bienes de capital con un 19% y Bienes de Capital con un 18%.



Mercosur: en agosto el comercio fue positivo, con un superávit de US\$ 457 M, siendo el principal socio comercial, concentrando el 26% de las exportaciones del país y el 22% de las compras que se realizan al exterior. Dicho superávit es explicado por una disminución de las importaciones y por un mínimo aumento en las exportaciones. Comparándolo con igual período del 2013, las Exportaciones al bloque disminuyeron en un 12%, entre los descensos más importantes se encuentra las MOI, Productos Primarios y Combustibles y Energía; mientras los que aumentaron fueron las MOA. En cuanto a las Importaciones, comparado a igual período de 2013 disminuyeron en un 23%, todos los usos económicos registraron descensos. El intercambio con el bloque para lo que va del año arroja un saldo comercial positivo de US\$ 2.685 M.

Resto del mundo: En agosto, la Balanza Comercial fue superavitaria con China, Japón e India por US\$ 3 M, para lo que va del año dicho intercambio arroja un saldo deficitario de US\$ 390 M, producto del descenso del 6% en las Exportaciones y del 4% en las Importaciones. Con la Unión Europea en agosto fue superavitaria por US\$ 213 M y para lo que va del año arroja un saldo negativo de US\$ 933 M. Con el NAFTA el intercambio en agosto fue deficitario por US\$ 498 M y para lo que va del 2014 el intercambio es negativo en US\$ 3.152 M.

## Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF

**BANCO**Research  
Investigaciones económicas

**CÓRDOBA:** Las Exportaciones acumuladas a junio 2014 (último dato disponible) totalizan US\$ 4.550 M, un 22,7% inferior a igual período de 2013. Las mismas representan el 11,1% del total exportado de Argentina. Las MOA significaron un 48% de las exportaciones de la provincia, los Productos Primarios representaron el 28% y las MOI representaron el 24% del total exportado. A nivel de variación interanual, los Productos Primarios de la provincia tuvieron una disminución del 43%, las MOI una disminución del 24% y para las MOA no hubo variación.

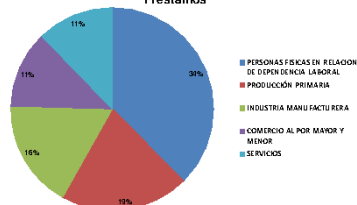
Las Importaciones acumuladas a julio 2014 (último dato disponible) totalizan US\$ 1.589 M, un 16,1% inferior a igual período de 2013. Los mismos representan el 4,1% del total importado de Argentina. A nivel de variación interanual, las que tuvieron el mayor descenso fueron los Vehículos automotores de pasajeros con un 39,1% y las Piezas y Accesorios para bienes de capital con un 30,3% y los usos económicos que más aumentaron fueron los Combustibles y Lubrificantes con un 131,6% y los Bienes de Capital con un 37,9%.

### Provincia de Córdoba

**Préstamos:** en el segundo trimestre del 2014, el Stock Total de Préstamos en la Provincia creció 28,5% respecto a igual período de 2013 (frente a un crecimiento de 22,5% para el total del país), alcanzando los \$ 34.579 M, con una participación de casi el 6% sobre el total de Préstamos del país.

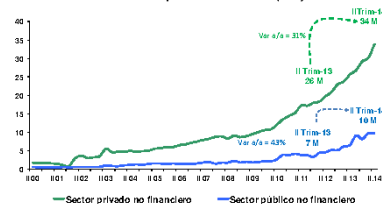
Con respecto al destino de los Préstamos en Córdoba, en el segundo trimestre de 2014 los asalariados representaron el 34%, la producción primaria un 19%, la industria manufacturera el 16%, el comercio el 11% y los servicios un 11%. En cuanto a sus variaciones, los préstamos a la producción primaria aumentaron un 23% a/a, principalmente los destinados a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (24% a/a); y los préstamos dirigidos a la industria manufacturera crecieron 40% interanual, especialmente los dirigidos a la elaboración de productos alimenticios y bebidas (61% a/a) y a la fabricación maquinaria, equipos e indumentaria (62% a/a). Otros crecimientos importantes fueron los préstamos a asalariados (+24% a/a), y al sector comercial (+38% a/a); mientras que cayeron los destinados a electricidad, gas y luz (-22% a/a).

Participación por actividad en el total de Préstamos



**Depósitos:** Los Depósitos Totales de la Provincia de Córdoba aumentaron 36% a/a en el segundo trimestre de 2014 (frente a un crecimiento de 28% para el total del país), alcanzando los \$ 46.428 M, con una participación del 5,20% en el total de depósitos de Argentina. Asimismo, los Depósitos del Sector Privado crecieron un 32% a/a, mientras que aumentaron un 11% respecto al trimestre anterior, al alcanzar los \$ 36.619 M. Por su parte, los del Sector Público se incrementaron 49% a/a, y aumentaron un 0,18% respecto al trimestre pasado, al alcanzar los \$ 9.810 M.

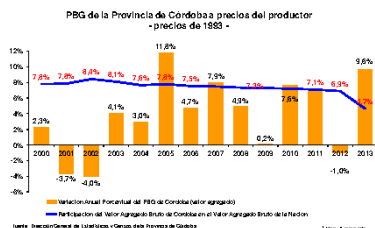
Stock de Depósitos en Pesos (MM)



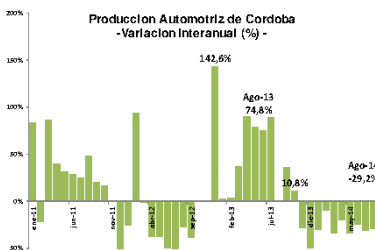
**PBG:** El producto bruto geográfico para el año 2013, siempre según la publicación de la entidad de estadística y censo de la Provincia de Córdoba, fue de \$ 35.323 M, marcando un crecimiento del 9,61% con respecto al 2012. Por otra parte, no hay aun datos para 2014.

Macroinforme

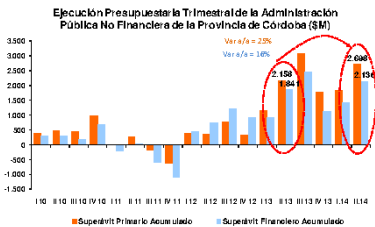
Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF



**Actividad Industrial:** La situación en la Industria Automotriz en Córdoba sigue siendo, al igual que a nivel nacional, muy delicada. Así, la producción de automóviles en agosto del 2014 en Córdoba mostró una variación interanual de -29,2% (2 pp. mejor que el mes pasado donde julio registro una baja interanual del -31,2%) siendo Renault la que más disminuyó su producción con -37% a/a. Por otra parte, en el acumulado de lo que va del año en curso la producción de Autos en Córdoba disminuyó 27,4%.

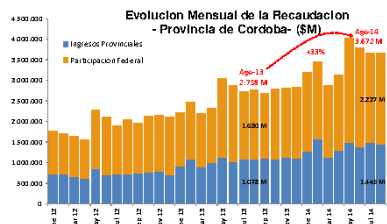


**Sector Fiscal:** La Provincia alcanzó en el segundo trimestre del 2014 un Superávit Primario de \$ 2.698 M (+ 25% a/a); mientras que, después de intereses, el Superávit Financiero fue de \$ 2.136 M (+ 16% a/a).



Los Ingresos Tributarios, en agosto del 2014, aumentaron un 33% a/a llegando a los \$ 3.672 M. Los

ingresos tributarios propios de la provincia aumentaron 34% a/a, con una participación sobre el total del 39%. Dentro de los mismos los que tuvieron mayor injerencia fueron los Ingresos Brutos que aumentaron 34% a/a, siendo su participación sobre el total de los Impuestos Provinciales de 85%. Por otro lado, la participaciones federales de impuestos (que incluye la Coparticipación, leyes especiales e ingresos nacionales) aumentó un 32% a/a con una participación del 47% sobre el total recaudado.



Vale destacar que la deuda pública provincial aumento en un 11% en el segundo trimestre del 2014 con respecto al del 2013, justificado principalmente por un incremento interanual del 37% de los préstamos directos con organismos internacionales y un 47% de los Títulos Públicos Provinciales y a su vez una marcada disminución del 51% de la deuda con entidades financieras y bancarias.

Mercado de Capitales

A fin de mes el mercado siguió muy atento a los drivers que golpean a la economía Argentina. Desde el exterior el juez Thomas Griesa terminó por declarar en desacato a la Republica Argentina, por intentar eludir una orden que le impide pagar la deuda reestructurada hasta tanto cancele el monto del fallo. Desde la coyuntura local, la pérdida de reservas y la inflación, están presionando los múltiples tipos de cambio.

**Renta Fija:** Los títulos nominados en dólares fueron la estrella del mes. La dolarización de las carteras a través de los bonos soberanos provocó una fuerte suba del dólar "contado con liquidación", que superó los \$15 y arrastró hacia arriba las cotizaciones de estos activos. El Cupón PBI US\$ ley local subió un 15,15%, el PAR US\$ ley local 10,19%, el Bonar 2024 8.04% y el PAR euro 8%. Por otro lado, el gobierno nacional colocó un bono a 2016, en pesos y con un cupón de Badlar más 3,85%, por un monto total de \$10.000 M. Esto último como ya se señaló fue para descomprimir un poco la necesidad de esterilización del BCRA.



## Macroinforme

Nº 10 – Octubre 2014 - SGGF


 BANCO Research  
 investigaciones económicas

Tablero Macro de Control	Unidad de Medida	Fecha	Ultimo Dato	Var % Anual	Var % Mensual
<b>Sector Real</b>					
<b>Actividad</b>					
PBI real	\$ M Base 2004	2º trim. 2014	0,3%	-5,2 pp	-
EMAE ( <i>serie original</i> )	índice - Base 2004	jul-14	209,0	0,0%	-0,4%
ISAC	índice - Base 2004	ago-14	185,6	0,7%	1,3%
EMI (desestacionalizado)	índice - Base 2006	jul-14	128,9	-1,0%	-0,1%
<b>Precios</b>					
IPCNu	índice - Base 2013	ago-14	121,5	N/A	1,3%
<b>Sector Externo</b>					
Exportaciones	us\$ M	ago-14	6.599	-11,7%	-1,8%
Importaciones	us\$ M	ago-14	5.700	-19,8%	-3,7%
Saldo Balanza Comercial	us\$ M	ago-14	899,2	145,1%	12,0%
Saldo Balanza Com. Acumulado	us\$ M	ago-14	5.386,8	-9,2%	20,0%
<b>Sector Fiscal</b>					
Superávit Primario	\$ M	jul-14	768	-4,4%	368,0%
Deficit Financiero	\$ M	jul-14	- 1.177	-56,8%	-93,0%
Recaudación Tributaria	\$ M	sep-14	98.719	37,5%	-0,9%
<b>Sector Monetario</b>					
<b>Variables Relevantes</b>					
Reservas	us\$ M	sep-14	27.914	-19,7%	-2,5%
Base Monetaria	\$ M	sep-14	390.326	19,2%	0,3%
M2	\$ M	sep-14	648.371	19,1%	-2,2%
Circulante	\$ M	sep-14	298.757	17,0%	-0,4%
Total de Depósitos	\$ M	sep-14	843.968	22,0%	-0,10%
Depósitos en pesos	\$ M	sep-14	774.514	20,1%	-0,2%
Depósitos Sector Privado pesos	\$ M	sep-14	575.216	24,9%	-0,5%
Cuenta Corriente	\$ M	sep-14	149.946	31,1%	6,4%
Caja de Ahorro	\$ M	sep-14	135.465	15,4%	-9,2%
Plazo Fijo	\$ M	sep-14	270.982	27,7%	1,2%
Depositos Sector Público pesos	\$ M	sep-14	199.298	8,2%	0,8%
Depósitos en dólares	\$ M	sep-14	69.454	46,9%	1,0%
Total de Créditos al Sector Privado	\$ M	sep-14	545.590	20,4%	1,0%
Créditos Sector Privado en pesos	\$ M	sep-14	511.829	19,2%	1,3%
Adelantos	\$ M	sep-14	68.327	17,5%	-1,3%
Documentos a Sola Firma	\$ M	sep-14	121.351	19,3%	3,9%
Personales	\$ M	sep-14	110.445	18,6%	3,1%
Hipotecarios	\$ M	sep-14	46.672	14,0%	0,6%
Prendarios	\$ M	sep-14	32.265	10,4%	0,6%
Tarjetas de Crédito	\$ M	sep-14	95.380	29,9%	-0,3%
Otros	\$ M	sep-14	37.389	14,6%	-1,4%
Créditos Sector Privado en dólares	\$ M	sep-14	33.761	40,5%	-3,5%

## Anexo N°11: ratios Factoring

MIS - FACTORING - Información desde 01/07/2015 al 16/07/2015

### RESULTADOS DE VENTAS

	TOTALES				
	VALORES COMPRADOS			Vtas /Caida	Dif. Vtas - Caida
	(#)	(\$)	# Empresas	(%)	(\$)
Alto Alberdi	9	166.913	1	27%	-462.809
Bajada Pucará	16	335.674	2	131%	80.235
Catedral	159	2.941.133	12	58%	-2.139.535
Ciudadela	67	605.622	8	32%	-1.300.513
Fuerza Aérea	84	3.422.163	7	73%	-1.237.174
Mercado Norte	49	2.260.107	6	198%	1.117.003
Nueva Cordoba	42	2.921.257	9	62%	-1.806.371
San Vicente	29	465.474	4	#DIV/0!	465.474
<b>T.General</b>	<b>455</b>	<b>\$ 13.118.343</b>	<b>49</b>	<b>71%</b>	<b>-5.283.691</b>

INGRESOS			
INT.	OTORG.	CANJE	TOTAL
(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
3.201	0	801	4.002
10.224	0	1.717	11.941
88.002	0	17.301	105.303
28.602	0	3.653	32.255
64.863	0	16.459	81.322
61.846	0	10.562	72.409
33.339	0	13.746	47.085
5.909	0	2.554	8.463
<b>295.986</b>	<b>0</b>	<b>66.793</b>	<b>362.780</b>

### CARTERA

	TOTALES		
	CARTERA		
	(#)	(\$)	Vence (prox)
Alto Alberdi	44	662.699	629.722
Bajada Pucará	41	691.622	255.439
Catedral	465	12.214.722	5.080.669
Ciudadela	166	2.363.472	1.906.135
Fuerza Aérea	221	6.552.721	4.659.337
Mercado Norte	98	2.877.561	1.143.105
Nueva Cordoba	234	7.376.595	4.727.627
San Vicente	0	0	0
<b>T.General</b>	<b>1.269</b>	<b>\$ 32.739.392</b>	<b>18.402.034</b>

INGRESOS			
INT.	OTORG.	CANJE	TOTAL
(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
24.000	0	3.324	27.324
34.439	0	3.400	37.838
1.042.112	0	85.642	1.127.754
111.579	0	13.707	125.286
207.977	0	31.383	239.361
115.448	0	14.511	129.959
340.470	0	42.410	382.880
0	0	0	0
<b>1.876.024</b>	<b>0</b>	<b>194.377</b>	<b>2.070.400</b>

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Bronstein Miriam Stella
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	20380637
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan de negocio  Plan de negocio sector "Mundo Pyme Bancor", sucursal Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba (Argentina) y el paquete de productos para clientes del segmento Pyme.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:Miriamstellabronstein@yahoo.com.ar">Miriamstellabronstein@yahoo.com.ar</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b>  <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 02 de Diciembre 2015 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.