

2016

Impacto del Modelo de Ventas Sells en una Sucursal Comercial del Banco Público



JUAN MANUEL GARCIA VALVERDE

Escuela de Posgrado

Facultad de Ciencias Económicas

(UBA – AMBA)

*Especialización en Administración de
Organizaciones Financieras*

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
Marco metodológico	2
Revisión Literaria	6
Capítulo 1 Introducción	7
Antecedente y contexto	7
Capítulo 2 El modelo de ventas “Sells”	13
Enfoque del cliente	16
Proceso de Venta Efectiva	17
Acercamiento y relacionamiento.....	17
Capítulo 3.....	19
Cómo impacta el Modelo de Ventas “Sells” en la Sucursal Comercial	
Macrocentro.....	19
Datos del BP 2010.....	19
Performance de la sucursal en el año 2010:.....	23
Datos del BP 2011.....	24
Performance de la sucursal en el año 2011:.....	27
Datos del BP 2012.....	28
Performance de la sucursal en el año 2012:.....	30
Datos del BP 2013.....	31
Performance de la sucursal en el año 2013:.....	33
Datos del BP 2014.....	36
Performance de la sucursal en el año 2014:.....	37
Datos del BP 2015.....	39
Performance de la sucursal en el año 2015:.....	40
Capítulo 4.....	42
Comparando y resolviendo	42
Capítulo 5 Conclusión	47
Lista de referencias bibliográficas	49

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es investigar el impacto económico financiero del Modelo de Ventas Sells (MVS) en una sucursal comercial del Banco Público (BP) situada en el área del macrocentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Específicamente se pretende demostrar el antes y después de la implementación de este nuevo modelo de ventas y cómo ha impactado en la rentabilidad de la misma, permitiendo justificar las decisiones de llevar a cabo el modelo de ventas como herramienta fundamental para el desarrollo del crecimiento comercial de la sucursal bancaria. Para ello se desarrollará brevemente un resumen del método en sí. Para luego, realizar un análisis económico financiero como referencia, tres años antes de la implementación del modelo (2010-2012) y tres años después (2013-2015), *basado en tres productos crediticios: préstamos personales, tarjetas de crédito y cuentas corrientes*. Y finalmente concluir con la efectividad, o no, del nuevo modelo de ventas.

Marco metodológico

En esta ocasión se utilizará el estudio de caso que, según la definición de Yin (1994, pág. 13), es; "...una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos."

Concretamente, el método del caso propone la generalización y la inferencia "hacia la teoría" y no hacia otros casos. En este sentido se buscará introducir dentro del caso datos cuantitativos que permitan "endurecer" los hallazgos cualitativos.

Según Fassio (2002, Capítulo III) "...en general los estudios de caso persiguen los siguientes objetivos: registrar los hechos tal como han transcurridos, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado y/o comprobar o contrastar ciertos efectos, relaciones o hipótesis dentro de contextos diversos..."

Green (2011), Robson (2011), Mertler y Charles (2010), así como Armenian (2009), identifican algunas funciones o propósitos de los estudios de caso: 1. Generar descripciones vívidas de individuos o fenómenos. 2. Identificar patrones de un fenómeno en su ambiente natural. 3. Explicar las causas y cómo ocurren fenómenos, identificando sus causas. 4. Proveer datos para evaluar procesos, programas, individuos o ambientes. 5. Ilustrar descubrimientos. 6. Resolver problemáticas sociales, industriales, administrativas, económicas, políticas y de otro tipo. Por su parte, Yin (2013), Hernández-Sampieri y Mendoza (2012), además de Xiao (2009a), consideran

que los estudios de caso son útiles para refinar, confirmar y/o extender la teoría, y producir conocimiento y validar resultados obtenidos por otros diseños (complementación).

Si integramos los elementos de Yin (2013 y 2011), Robson (2011), Hak y Dul (2009), Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008a) y Stake (2006), podemos decir que el estudio de caso está conformado por los siguientes componentes: • Planteamiento del problema. • Propositiones o hipótesis. • Unidad o unidades de análisis (caso o casos). • Contexto del caso o casos. • Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos. • Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones. • Análisis de toda la información. • Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias. • Reporte del caso (resultados). Respecto de la secuencia general del estudio de caso, al revisar la literatura más citada en ciencias de la salud, ciencias sociales y administrativas e ingenierías, encontramos varios procesos. Azapagic y Perdan Metodología de la investigación 5 (2011), Xiao (2009), Aaltio y Heilmann (2009), Davis (2009) y Dul y Hak (2008) consideran el siguiente: 1. Planteamiento del problema. 2. Definir el caso 3. Seleccionar el caso y el sitio o contexto. 4. Construir el marco teórico base del estudio. 5. Recolectar los datos o evidencia necesaria. 6. Construir una base de datos para poder adicionar, cruzar y comparar información proveniente de distintas fuentes. 7. Procesar y analizar los datos (la base de datos). 8. Reportar resultados

En este marco la metodología de la investigación será estudio de caso simple de carácter holístico (unidad de análisis simple) diseñado con un estudio descriptivo y explicativo. Reconociendo como unidad de análisis la sucursal comercial objeto de la investigación.

El tipo de muestra es lógica y teórica (capacidad de generalización del fenómeno estudiado) con una sola muestra (sucursal macrocentro)

Asimismo, las fuentes de información serán internas: archivos (presentaciones, web, memorias); documentos (informes comerciales, informes de rentabilidad, manuales). A su vez, la recogida de evidencia se dará a partir de revisión documental, observación directa, y uso de soportes físicos y tecnológicos.

Sobre el método de evidencia a utilizar será del tipo cualitativo y cuantitativo (para darle mayor robustez al apartado descriptivo y fortalecer el objetivo central de la presente investigación)

En línea con la metodología que se desarrolla en los estudios de caso, según los criterios utilizados por Yin (1994) sobre la evaluación y rigor de la calidad metodológica el caso a investigar debe ser validado, fiable y consistente. Por ello, en palabras del autor "... la validez interna es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos...".

La clave de la validez interna es mostrar que lo que ocurrió con tales variables efectivamente causó lo que ocurrió en tales otras. En el estudio de casos, la validez que nos interesa es la que lleva a la generalización analítica, por la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia, que permita en el futuro identificar otros casos en que los resultados del primero sean válidos

La fiabilidad demuestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados. Para ello, se llevará a cabo un protocolo de estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción; se elaborará una base de datos que permita organizar, integrar y sintetizar la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia.

Otro aspecto a destacar y basada en Yin (1994, 1998), Maxwell (1996) y Oltra (2003), es la consistencia teórica interpretativa y la contextual. Por la cual, la primera de ellas tomará la comprensión previa de perspectivas y acepciones del fenómeno y del contexto según las informaciones relevadas. Asimismo, se comparará sistemáticamente entre las proposiciones iniciales y las asumidas y obtenidas de las fuentes de evidencia y finalmente se hará un filtrado crítico del conocimiento contextual según elementos conceptuales y teóricos relevantes establecidos en el modelo teórico.

En cuanto al análisis de la consistencia contextual se prestará atención a elementos contextuales relevantes para la explicación del fenómeno a estudiar. Considerando el entorno genérico de ubicación de la unidad de análisis (sucursal comercial macrocentro) y evaluación crítica de la evidencia según dicho (macro) contexto.

En resumen, este trabajo es una invitación al estudio de caso como herramienta de descubrimiento de explicaciones causales.

Revisión Literaria

Aquí se describirá cuáles han sido las fuentes de información y el proceso que se realizó en la revisión literaria.

A su vez, se ha definido que la información provino de dos fuentes de contribución: una interna o propia de la organización y otra proveniente de la bibliografía especializada a tal fin.

Las contribuciones internas otorgarán la información de sus procedimientos, sus planes y las normativas que utiliza la organización para su operación y para su gestión.

El análisis y revisión de dicha información resultó de vital importancia para la investigación, ya que permitió corroborar la hipótesis de trabajo y que ha dado origen a esta Tesis

Mientras que las fuentes externas o ajenas al banco harán referencia al desarrollo de esta nueva metodología para el Banco y los logros alcanzado luego de su implementación.

Éstos brindarán los instrumentos y herramientas propias para el desarrollo y resolución del caso bajo análisis;

Hoy en día existen, muchas empresas, de grandes dimensiones que lo han aplicado con éxito y así, han logrado mejorar sus procesos e incrementado su rentabilidad, demostrando de este modo, su validez y vigencia con las necesidades actuales de las empresas globalizadas.

Capítulo 1

Introducción

Antecedente y contexto

En un contexto de crisis internacional, recursos económicos limitados y en un mercado local altamente competitivo, resulta cada vez más importante para los Bancos Públicos considerar los retornos de sus inversiones y centrarse en aquellos proyectos o actividades que generan un mayor beneficio.

Cierto es, que un mayor grado de competencia reduce los costos de intermediación financiera y contribuye a mejorar la eficiencia económica, sin embargo, al reducir el poder de mercado y la rentabilidad de los bancos puede debilitar la capacidad de estos para afrontar situaciones adversas.

A su vez, y haciendo un resumen de lo que ha sido la evolución de nuestro sistema financiero en la última década vemos que se implementó una clara tendencia hacia la concentración. Este proceso es causa del desenvolvimiento natural de las fuerzas que actúan en el mercado. Tal concentración bancaria no significa que en el sistema financiero permanezcan en actividad sólo unas pocas entidades, que la competencia se haya tornado baja, que se hayan adquirido pérdidas de calidad en los servicios, o que se generen dificultades de acceso al crédito para la sociedad. Por el contrario, se ha demostrado que pueden coexistir grandes entidades que concentren la mayor parte de los activos y depósitos del sistema, con entidades pequeñas que se dediquen solo a un aspecto en particular del negocio bancario.

En tal sentido, la cantidad de entidades bancarias oscilaron entre las 80 y 96 entidades durante 2003 y 2013. Mientras que entre 2011 y 2013 se

observó una ligera recuperación al registrarse un aumento de 80 a 82 bancos.

Composición del sistema financiero argentino : 2003 - 2013

Cantidad de entidades del sistema financiero según grupo de entidad por año seleccionado.

Grupo de Entidades	Dic-03	Dic-07	Dic-11	Dic-13
Banco Públicos	12	12	12	12
<i>Nacionales</i>	2	2	2	2
<i>Provinciales</i>	10	10	10	10
Banco Privados	49	46	43	45
<i>Capital Nacional</i>	36	34	31	34
<i>Capital Extranjero</i>	13	12	12	11
Filiales del Exterior	14	9	9	9
Compañías Financieras	19	16	14	15
Cajas de Crédito	2	2	2	1
Total Entidades	96	85	80	82

Fuente: elaborado en base a BCRA

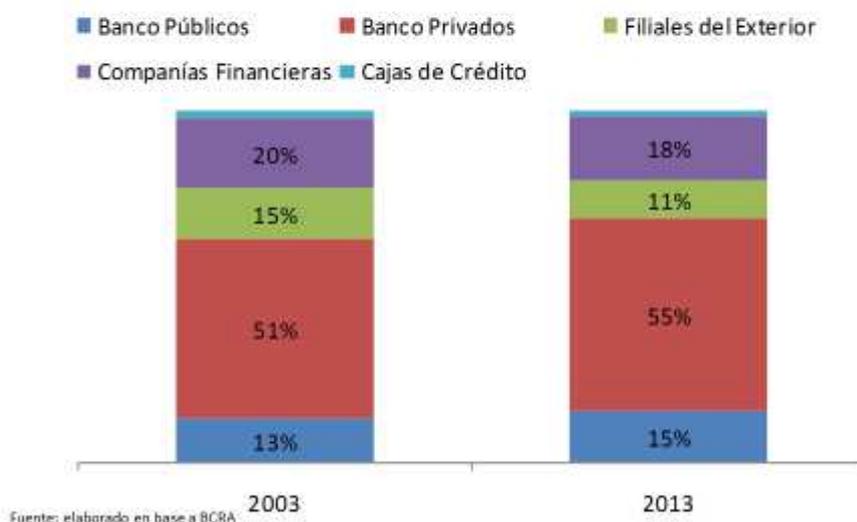
A su vez, la ligera reducción de la cantidad de entidades que se produjo durante ese lapso fue compensada por el aumento verificado de las filiales y de los cajeros. En efecto, las filiales aumentaron de 4235 a 4456 entre 2003 y 2013, mientras que la cantidad de cajeros trepó de 6570 a 18320, reflejando un mayor grado de penetración bancaria y una mayor inclusión social y regional.

Del total de entidades financieras, 15% son bancos públicos (12), de los cuales dos son nacionales (Banco Nación y BICE) y diez son provinciales o municipales (donde se destacan el Banco Provincia, el Banco de Córdoba y el Banco de Santa Fe, entre otros).

Los bancos privados representan el 55% del total de las entidades financieras. De ese total, la mayor parte corresponde a la banca nacional (34 entidades), si bien la banca extranjera ocupa un espacio importante (11 entidades).

Composición del sistema financiero argentino : 2003 - 2013

Cantidad de entidades del sistema financiero según grupo de entidad por año seleccionado.



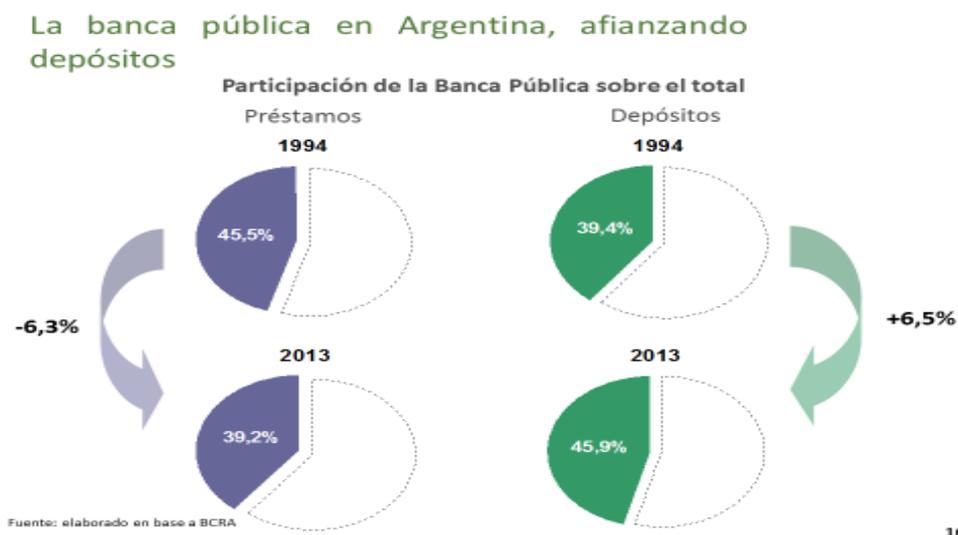
Asimismo, se observa que tanto la banca pública como la banca privada participaron activamente del incremento de dicho proceso de intermediación financiera. En particular, la banca pública captura el 45.9% del total de depósitos del público según datos del BCRA a fin de 2013, registrando un aumento de su participación de mercado de 6.5 puntos porcentuales con relación a 1994. En cuanto a los préstamos, la banca pública ofrece el 39.2% del total de financiamiento.

A su vez, reflejo del mayor volumen de intermediación financiera, es el crecimiento de los depósitos y préstamos del sistema financiero. Por un lado, los depósitos totales del sector privado (nominados en pesos y dólares)

crecieron en promedio alrededor de un 30% entre agosto de 2011 y agosto de 2014, mostrando marcadas oscilaciones durante este período. Este fuerte crecimiento de los depósitos fue motorizado tanto por el incremento de las cuentas a plazo como las cuentas a la vista.

Por otro lado, los préstamos totales (nominados en pesos y dólares) otorgados por el sistema financiero experimentaron un crecimiento promedio en torno al 33% entre agosto de 2011 y agosto de 2014, registrando una ligera desaceleración a lo largo de todo el período, reflejo del proceso de normalización del país. El aumento de los préstamos otorgados por los bancos ha sido generalizado en todas sus líneas, ya sea en las líneas de consumo, las comerciales y las de garantía real.

Aun cuando el crédito otorgado por la banca pública ha mostrado un menor dinamismo que el ofrecido por la banca privada, las entidades públicas cumplieron un rol contra-cíclico clave durante la crisis financiera internacional, como así también durante otros períodos de menor dinamismo de los préstamos totales. En tal sentido, el crédito al sector privado creció a muy buen ritmo en los últimos años, con un breve paréntesis producto de la crisis Internacional.



En cuanto a las perspectivas del sistema financiero local, todo indica que la banca argentina tiene un gran potencial y, por ende, un camino importante por recorrer. Por un lado, los niveles de endeudamiento del sector privado son relativamente bajos en términos históricos, el volumen de deuda de las empresas ha venido reduciéndose, evidenciando un proceso de desendeudamiento importante, alcanzando el nivel más bajo desde 2004. En el caso de las familias, se pudo observar algo similar.

Y, por el otro, el tamaño del sistema financiero local es reducido. De acuerdo a datos de 2013, la profundidad del sistema financiero local, medido como préstamos totales en relación al PBI, se situó en 17.9% a fines de 2013. Este valor, es uno de los más bajos de Latinoamérica. De hecho, el promedio de los países de Latinoamérica se ubica en 35.0% del PBI. Para tener una noción del potencial de crecimiento del sistema financiero local, si el nivel de profundidad financiero se situara en valores similares al promedio del agregado latinoamericano, el sistema financiero local podría duplicarse, con los beneficios que ello acarrearía en términos de mayor producción, inversión y consumo.

Por todo lo expuesto anteriormente, el Banco Público (BP), fundado a fines del siglo XIX, con una fuerte ligazón a las corrientes inmigratorias de aquel entonces, y que surgiera para combatir la usura mediante préstamos de dinero sobre objetos diversos a un interés menor que el de plaza, orientado a actuar sobre las diferencias sociales, posee hoy en día, unas 70 sucursales comerciales, principalmente ubicadas en la zona de AMBA, y 5 proyectadas en el interior del país, dentro del proceso de expansión que decidió encarar a comienzo de esta década y al habersele permitido realizar la modificación de su carta orgánica.

Es por ello, que la entidad decidió encarar en el año 2012 una renovación de sus modelos comerciales de venta para poder *aggiornarlos*

con los modelos de atención vigentes en otras entidades financieras y lograr así una mejora en la performance de ventas de productos crediticios y en la calidad de atención. Esto trajo aparejado una metodología de atención unificada para el resto de las sucursales integrantes de la red comercial.

Capítulo 2

El modelo de ventas “Sells”

En el anterior capítulo se hizo un cuadro de la situación del sistema financiero argentino entre los años 2010 a 2015, en general, para poder darle un contexto a la problemática en la cual se encuentra la sucursal del Banco bajo análisis, y en pos de desarrollar el tema que nos ocupa, que es investigar el impacto económico financiero del Modelo de Ventas Sells (MVS) de los productos financieros: *tarjeta de crédito, préstamos personales y cuenta corriente*, en una sucursal comercial del Banco Público (BP) situada geográficamente en el área del macrocentro porteño, cerca de las principales avenidas de la Ciudad y con una marcada presencia en los alrededores de comercios, estudios jurídicos y muy especialmente de estudios contables.

Adicionalmente se espera que los resultados se puedan comparar con aquellos encontrados en la evaluación a realizar y validar o no las recomendaciones hechas a partir de esos resultados. Para ello, se tomarán como base tres años anteriores y posteriores a la implementación del mencionado Modelo de Ventas.

En función a lo anteriormente descrito, el BP contrató a una reconocida Consultora internacional (SMH), para que realizara el diseño e implementación, capacitación, seguimiento y entrenamiento a través de entrevistas personalizadas *in situ* en los puntos de venta, del nuevo modelo de Ventas para el Área de Sucursales.

El objetivo del programa era incorporar los conocimientos, desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para pasar del foco puesto en los productos al desarrollo de oportunidades del cliente.

A su vez, analizar el nivel individual actual de habilidades de los vendedores, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora, trazando propósitos de mejora personales concretos.

Así las cosas, se da comienzo al presente estudio de caso.

Para situarnos en el ambiente, cabe señalar que, previa a la implementación de esta nueva herramienta de ventas, no existía en la red de sucursales una metodología en particular, por la cual cada una de las sucursales poseía su propia metodología del tipo “*sui generis*”. A su vez, no se realizaba un seguimiento exhaustivo de las ventas realizadas ni las características de las mismas. Como así tampoco se conocían las inquietudes latentes del cliente ni de su grupo referencial. Solamente se trabajaba a demanda de lo que solicitaba el cliente, pero sin una concepción enfocada a este.

Esto llevó a realizar un profundo cambio en el modelo de atención y de comportamiento comercial, de allí la importancia de conocer el impacto provocado, particularmente en la sucursal comercial bajo análisis.

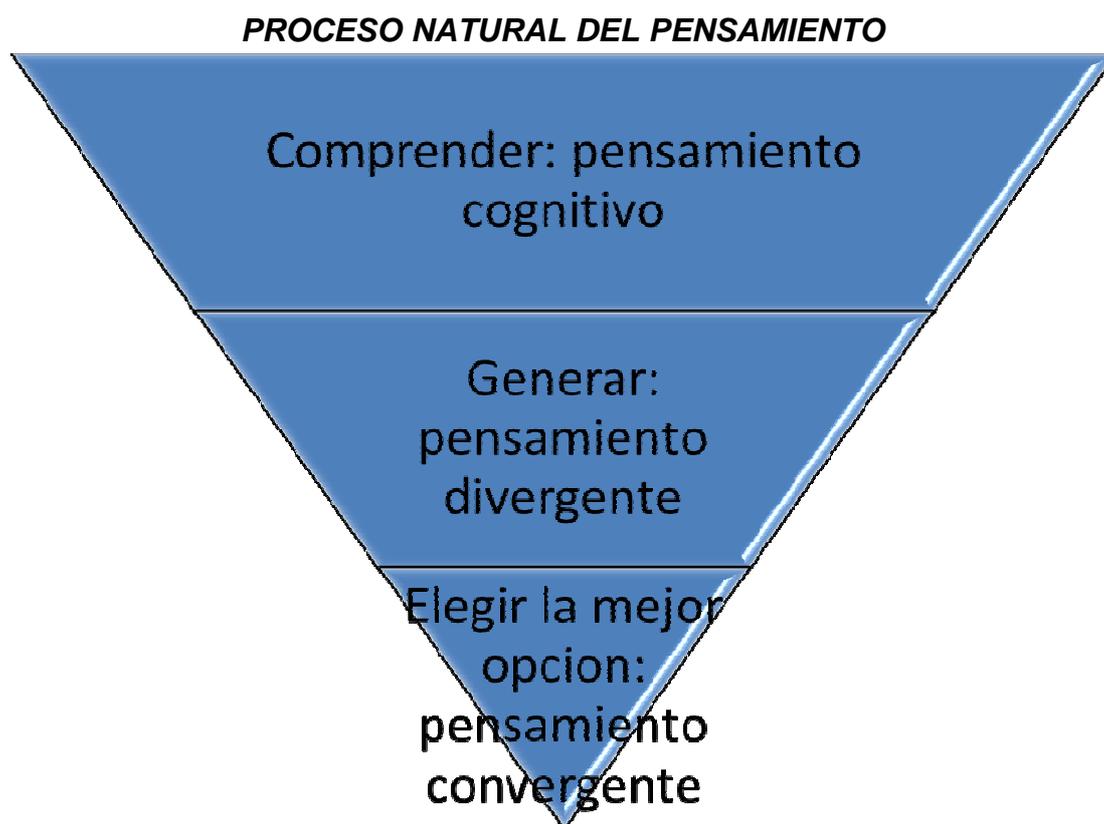
Se comenzará el caso con una breve reseña los tiempos que lleva una entrevista típica de venta y cuáles son los porcentajes que se le dedica a cada una de las etapas de la misma, para comprender principalmente que es lo que se hace y el tiempo “invertido” cuando se vende sin la metodología.

Según los estudios de investigación de la propia consultora, de una entrevista de una hora aproximadamente, el 52 % del tiempo el vendedor hace declaraciones sobre el *producto*¹; 20% *el cliente habla*; 15% *el vendedor*

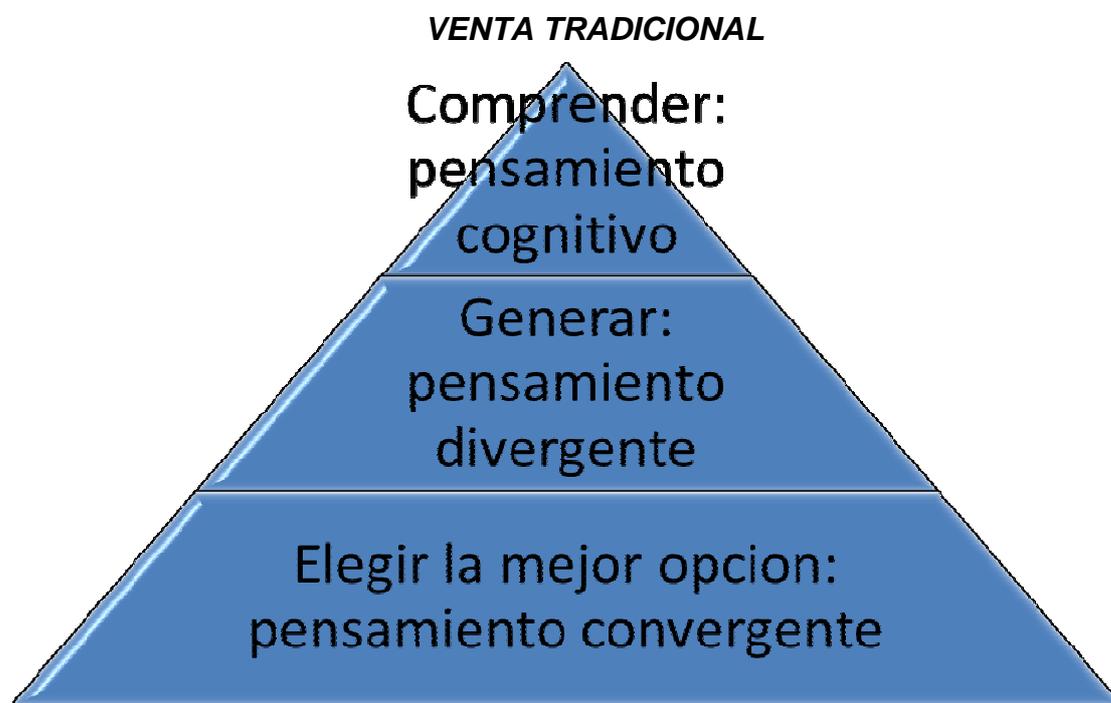
¹ En la industria bancaria a los servicios que ofrece se los denomina “productos”, siendo una forma de tangibilizar la intangibilidad de sus servicios

hace preguntas y el 13% restante, el vendedor hace otro tipo de declaraciones. Esto habla a las claras del protagonismo exagerado que tiene el vendedor sobre una entrevista típica por la cual casi el 85% del tiempo se lo lleva el asesor comercial ² y solamente el 15% restante el cliente. Con estos guarismos, a las claras, no nos permite conocer el verdadero porqué, nuestro cliente se acerca a nuestra sucursal y para que lo hace.

Para conocer un poco más como es el cliente y como converge con el modelo tradicional de ventas, se puede indagar a través del proceso de toma de decisión que lo lleva a acercarse a un establecimiento, comercio, o en el caso bajo análisis, a la sucursal y su solapamiento con el modelo tradicional.



² Asesor comercial: dicese del individuo que orienta, declara y efectiviza operaciones comerciales dentro del ámbito de una sucursal comercial bancaria. En otras empresas, también llamado vendedor.



Por ello, el sistema implementado apuntó a confeccionar una agenda de Venta Efectiva, en la cuales se basaría en tres etapas:

- Enfoque en el cliente
- Proceso de venta efectiva
- Acercamiento y Relacionamiento

Cada una de estas etapas conllevaba en sí el accionar que se desarrollaría de allí en más.

Enfoque del cliente

El proceso de venta se inicia con la indagación del cliente a través de una serie de preguntas que llevará al vendedor a conocer tanto las oportunidades manifiestas (por las que se acerca el cliente) como aquellas latentes (que el cliente todavía no las conoce). Por ello, las oportunidades

movilizan al cliente a tomar decisiones para mejorar o corregir su realidad. Y para que este primer acercamiento al cliente de sus frutos se debe avanzar a la siguiente etapa: la venta efectiva

Proceso de Venta Efectiva

Una vez conocidas las oportunidades latentes del cliente, lo interesante de este modelo es convertirlas en manifiestas a través de los tres pasos de la venta efectiva: *Indagación y desarrollo*: aquí los principales objetivos son conocer las oportunidades manifiestas, identificar oportunidades latentes y gestionar la empatía para desarrollarlas durante la entrevista de venta. Luego de ello, se hace la *presentación de la propuesta comercial*, cuyo objetivo principal es demostrar la capacidad que tienen los productos y servicios para concretar las oportunidades de cada cliente, haciendo hincapié en la amplia gama de servicios financieros que desarrolla el Banco y aumentar así la venta cruzada de productos. Y finalmente, el *cierre de la venta*, siendo el momento que facilita la toma de la decisión del cliente para que la venta se efectivice, llegando a un acuerdo que resuma los beneficios presentados y formulando un plan de acción que implique el compromiso del cliente.

Acercamiento y relacionamiento

Esta fase se realiza al inicio (acercamiento) y al final de la entrevista (relacionamiento).

La idea objetivo del acercamiento es iniciar una relación especial que permita al vendedor indagar al cliente acerca de su situación, deseos a concretar, proyectos o problemas a resolver y sus perspectivas. Para ello, es importante que el cliente perciba que está frente a la persona idónea para resolver sus inquietudes

Por otro lado, en la fase de relacionamiento, que es cuando el vendedor se aproxima al cierre de la venta exitosa, el objetivo principal es fortalecer la relación de manera que el cliente desee seguir ligado al Banco y al vendedor. A tal fin, el cliente debe percibir que ha tomado una buena decisión y el vendedor debe aprovechar la oportunidad para conseguir nuevas oportunidades de venta. Pues lo importante no es que venga el cliente, sino que vuelva y con más oportunidades de ventas para el Banco.

Capítulo 3

Cómo impacta el Modelo de Ventas “Sells” en la Sucursal Comercial Macrocentro

En este capítulo se desarrollará el nudo de esta tesina, por la cual se podrá vislumbrar a través de los distintos informes de gestión y de colocación anual, si el nuevo modelo colmó o no las expectativas esperadas. A la vez, que será decisivo para concluir más adelante sobre la conveniencia o no del método analizado.

La primera etapa de este análisis comprende los años 2010 a 2012. Y la segunda situación en el 2013 al 2015

Datos del BP 2010

El BP no fue ajeno a la aceleración del crédito al sector privado que plasmó al conjunto del sistema financiero durante el segundo semestre de 2010. El Banco presentó un impulso en préstamos al sector privado similar al promedio del sistema, alcanzando un aumento del 35% en 2010. Este dinamismo permitió al BP ocupar el octavo lugar en el ranking de préstamos al sector privado del sistema financiero argentino.

En el financiamiento a individuos de corto plazo, se destaca el fuerte impulso en tarjetas de crédito. Dicha cartera acumuló durante 2010 un crecimiento cercano al 70%, incremento que supera ampliamente la trayectoria de esta línea en el total del sistema financiero durante el presente año. El aumento en consumos y tarjetas activas fue récord para la Entidad, y su principal origen reside en los programas de beneficios y promociones implementados en dicho producto. Este desempeño comercial se enmarcó en niveles de

irregularidad de cartera muy bajos, tanto en términos históricos como en la comparación con el resto del sistema.

En el segmento de individuos, la ratio de irregularidad de cartera es la mitad del promedio del sistema financiero en su conjunto. Una excelente performance comercial, una cartera sana, la tendencia de los mercados, conjuntamente con excelentes niveles de liquidez y control de gastos se vinculan directamente con ganancias excepcionales.

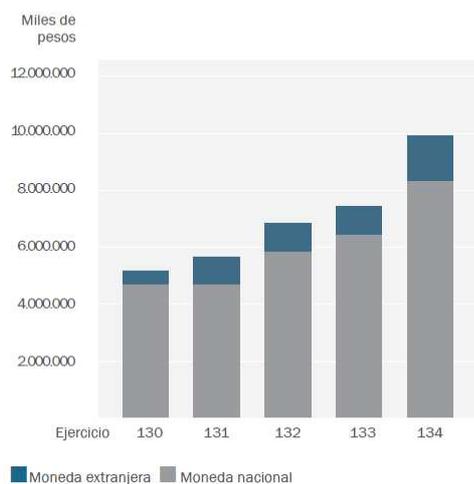
En cuanto a uno de los productos bajo análisis en esta tesina veremos cómo se ha gestionado el producto tarjetas de crédito y que ha impactado positivamente en la colocación de las mismas en la Sucursal:

- Nueva política de aumento de límites de tarjetas de crédito.
- Emisiones masivas.
- Bancarización de planes sociales. A lo largo del 2009 se decidió la bancarización de los planes sociales que otorga el Gobierno de la Ciudad. Esta acción se está realizando paulatinamente con cada uno de los subsidios.
- Programa “A puntos de volar”. Se efectuó su lanzamiento para los clientes de tarjetas de crédito del BP, como programa de incentivo y beneficios.

Durante el 2010 se continuó con el programa de beneficios con tarjetas de crédito y débito. Como resultado de las acciones mencionadas podemos observar que: el nivel de consumo percibió un incremento del 144%, del cual un 17% de ese porcentaje pertenece a la sucursal Macrocentro, en relación al mismo período del año anterior.

En cuanto al producto préstamos personales en el siguiente grafico podremos observar, a nivel BP, la evolución del mismo comparado a ejercicios anteriores

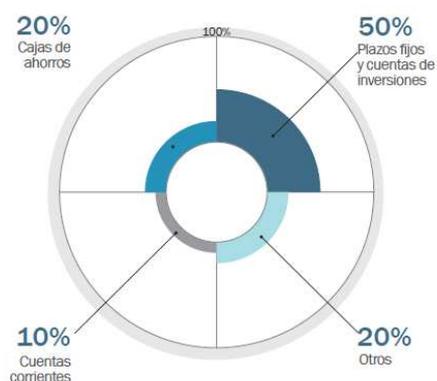
Saldos de préstamos al final del ejercicio



Ejercicio	Moneda	Moneda nacional	Moneda extranjera	Total
130	Pesos	4.995.882	446.459	5.442.341
	U\$S	1.627.588	145.450	1.773.038
131	Pesos	5.029.217	904.357	5.933.574
	U\$S	1.596.070	287.006	1.883.076
132	Pesos	6.121.366	976.329	7.097.695
	U\$S	1.772.408	282.691	2.055.099
133	Pesos	6.740.563	964.258	7.704.821
	U\$S	1.775.374	253.973	2.029.347
134	Pesos	8.549.388	1.623.365	10.172.753
	U\$S	2.150.357	408.312	2.558.668

1) Montos expresados en miles de pesos/dólares, a valores históricos y netos de provisiones.
 2) Las cifras en U\$S corresponden a la conversión efectuada según la cotización del dólar estadounidense de cada ejercicio.
 3) Tipo de cambio de referencia para el dólar estadounidense al 31/12/10: \$ 3,9758 (según comunicación "A" 3.500 del B.C.R.A.).

Estructura por tipo de depósito (*)

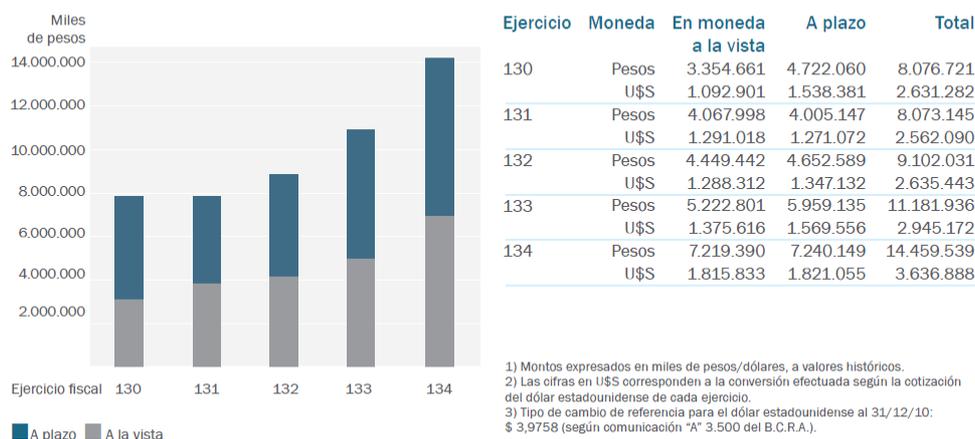


Concepto	Diciembre 2010		Diciembre 2009	
	Saldo	Particip.	Saldo	Particip.
Cuentas corrientes	1.510.315	10,45%	802.364	7,18%
Cajas de ahorros	2.839.864	19,64%	2.172.927	19,43%
Plazos fijos y cuentas de inversiones	7.240.075	50,07%	5.955.048	53,26%
Otros	2.869.285	19,84%	2.251.597	20,14%
Total	14.459.539	100%	11.181.936	100%

(*) Montos expresados a valores históricos y en miles de pesos.

A su vez, podemos distinguir la estructura de depósitos y los saldos acaecidos durante el 2010, y, sobre todo, el impacto que ha tenido en otro de los productos bajo análisis: **la cuenta corriente**.

SalDOS de depósitos al final del ejercicio



Depósitos - Participación en el sistema financiero



Performance de la sucursal en el año 2010:

Bajo este marco la sucursal durante este primer periodo (2010-2012) bajo análisis, no ha incluido dentro de su estrategia comercial, la utilización del Modelo de Ventas. Ese impacto recién se vislumbrará en el segundo periodo (2013-2015).

Cabe destacar que en el año 2010 y siguiendo una lógica con el total de las sucursales, la colocación de los diferentes productos ha sido a través de la venta “*sui generis*”.

Al haber sido un año de una fuerte expansión del crédito sobre todo hacia el sector privado, los productos préstamos personales y tarjetas de créditos en la sucursal han seguido la tendencia del BP, consiguiendo ser los productos más rentables para la sucursal.

El sensible crecimiento de las tarjetas de crédito se debió a la realización de las campañas anteriormente descritas por parte de la Gerencia de Marketing y que han permitido impulsar una mejora en las ventas.

A su vez, las cuentas corrientes, acompañadas por la apertura de los paquetes para grupos de afinidad³ han permitido incrementar los depósitos a la vista. No obstante, ello, las metas presupuestarias (por unidades) para este tipo de producto pasivo no han sido alcanzadas. Logrando tener un 73% de cumplimiento presupuestario.

A modo de resumen se describirá la performance obtenida en cada uno de los productos bajo análisis, comparando con las cifras del año anterior.

³ El Paquete de productos para Grupos de Afinidad, consta de una caja de ahorro en pesos, caja de ahorro en dólares, cuenta corriente en pesos, tarjeta de crédito y débito.

Producto	2010 (en miles)	2009 (en miles)	Performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 15.687	\$ 13.014	20,54%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 1.998	\$ 1.179	69,47%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 7.686	\$ 5.067	51,69%

Datos del BP 2011

En 2011, el sistema financiero registró un alto nivel de crecimiento alcanzando un incremento de 46,7% en el año, mostrando las mayores tasas de expansión durante los meses de abril a octubre. Así, en ese período, las tasas mensuales de crecimiento promediaron el 4%, disminuyendo su dinamismo en los dos últimos meses del año a tasas mensuales promedio levemente superiores al 2%.

El BP acompañó esta dinámica, superando al sistema financiero en términos de préstamos al sector privado, registrando una tasa de crecimiento del 50,6% en el año (3,9 p.p. por encima del total del sistema). Este crecimiento del BP afirmó a la entidad en el octavo lugar del ranking del total del sistema financiero argentino.

A diferencia de lo sucedido en el 2009 y en el 2010, cuando los créditos destinados a empresas lideraban la dinámica comercial del Banco, en 2011 el segmento destinado a individuos explica el 60% del crecimiento de préstamos al sector privado, y los créditos destinados a empresas explican el restante 40%.

Es importante destacar que ambos segmentos registraron incrementos por encima del sistema, alcanzando individuos el 52,2% (versus 47,1% del sistema) y empresas el 48,4% (versus 46,4% del sistema).

En lo que respecta al segmento destinado al consumo privado, se destacan las tarjetas de crédito, que presentan un incremento anual del 107% en los saldos de cartera, frente al 49,2% de crecimiento que registra el sistema financiero total.

De este modo, durante 2011, el Banco logró escalar dos nuevas posiciones en el ranking de tarjetas, posicionándose en el puesto número 20.

Este desempeño comercial se enmarcó, como en años anteriores, en niveles de irregularidad de cartera muy bajos, permitiendo al BP obtener una vez más muy buenos resultados. Así, en 2011, el BP alcanzó resultados antes de impuestos por \$ 876,5 millones.

El crecimiento de la cartera de préstamos personales a través de canales automáticos se disparó a un 246%. Dicho crecimiento se llevó adelante con la incorporación de la comercialización de préstamos pre-aprobados al segmento jubilados por la línea de caja, y la mejora en el desarrollo del producto de préstamos por ATM / Home Banking.

Los préstamos personales crecieron un 41,5% con un volumen total de cartera de \$ 2.400 MM. Se superaron los 110.000 resúmenes de tarjetas de crédito emitidos en forma mensual, con un crecimiento anual del 28%.

Se registró un record de consumo mensual en tarjeta de crédito alcanzando un volumen mensual de \$ 140 MM.

La cartera de tarjetas de crédito registró un crecimiento anual del 114%, sustentado mediante las siguientes acciones:

Las campañas realizadas tenían por objeto generar activación de cuentas que no tenían consumos y al mismo tiempo aumentar el consumo de las cuentas activas.

CARTERA ACTIVA EN MILLONES DE PESOS			
Crecimiento de productos durante el 2011			
CARTERA	SALDO AL 12/2010	SALDO AL 12/2011	% VARIACIÓN HIPOTECARIOS
Hipotecarios	2.183,03	3.386,57	55,13
Personales	204,44	356,49	74,38
Empresas BI	7,18	8,92	24,10
Retención de haberes	1.532,76	2.109,12	37,60
Prendarios	47,34	72,01	52,12

A su vez, podemos distinguir la estructura de depósitos y los saldos acaecidos durante el 2011, y, sobre todo, el impacto que ha tenido en otro de los productos bajo análisis: **la cuenta corriente**.

ESTRUCTURA POR TIPO DE DEPÓSITO (*)



(*) Montos expresados a valores históricos y en miles de pesos.

Performance de la sucursal en el año 2011:

A diferencia de lo sucedido en años anteriores, en el 2011 el segmento destinado a individuos explica el 60% del crecimiento de préstamos al sector privado. Por ello, es importante destacar que se registraron incrementos por encima del sistema, alcanzando al segmento de individuos el 52,2% (versus 47,1% del sistema).

Si bien hubo una importante mejora en la performance del Banco que también se vio reflejado en la colocación de la sucursal, sobre todo en las tarjetas de crédito con un sobre cumplimiento del 112%, no se han podido cumplir con las metas presupuestarias de préstamos personales, llegando a un 88%, a pesar del aumento del 40% logrado con respecto al año anterior.

En línea con la anterior descripción tampoco lo han logrado las cuentas corrientes (medidas en unidades), que ese año llegaron a un 82% de las metas presupuestarias.

De este modo, durante 2011, la sucursal si bien tuvo una mejora en la performance, no logró su meta presupuestaria de cuentas corrientes y préstamos personales. A continuación, se describirá un cuadro con la colocación realizada de los tres productos, expresados en miles de pesos.

Producto	2011 (en miles)	2010 (en miles)	Performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 22.320	\$ 15.687	42,28%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 4.149	\$ 1.998	107,66%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 11.898	\$ 7.686	54,80%

Datos del BP 2012

Al 31 de diciembre de 2012 el BP contaba con un total de 562.228 clientes. De estos, unos 11.788 correspondían a Personas Jurídicas (empresas) y unos 550.440 a Personas Físicas (individuos).

Si bien la mayor proporción de clientes corresponde a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (67%), es importante y a la vez creciente la presencia del BP en el Gran Buenos Aires (GBA).

Una de las acciones emprendidas en el marco de la política de expansión llevada adelante por la Institución, fue la apertura de nuevas casas comerciales tanto en CABA como en el GBA (Ej.: Sucursal San Miguel, San Justo, Tigre, La Plata, entre otras), lo que permitió aumentar la presencia del Banco en zonas anteriormente no alcanzadas.



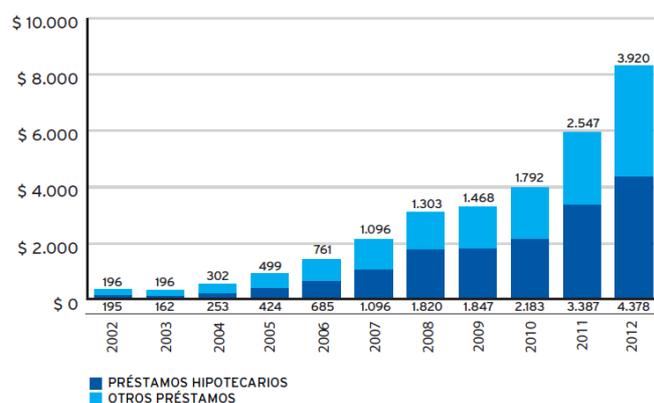
Dentro del total de clientes que son Personas Físicas, el 34% son individuos que acreditan haberes en el Banco, el 22% son jubilados (que también acreditan sus haberes) y el 44% son los denominados “clientela general”, es decir, otros clientes que poseen algún producto pero que no perciben sus haberes en el Banco.

Este último grupo está conformado por clientes que se acercan al Banco en busca de soluciones crediticias que respondan a sus necesidades, y existe

un fuerte lazo entre estos y los créditos hipotecarios, algo que queda en evidencia si consideramos que del total de préstamos hipotecarios que otorgó el Banco, un 83% corresponde a este tipo de clientes.

La cartera de préstamos a individuos creció fuertemente en los últimos diez años y gran parte de este crecimiento ha estado impulsado por los créditos hipotecarios, que en el año 2012 representaban el 54% de los préstamos a individuos.

Cartera de Préstamos Totales a Individuos
(en millones de pesos)



En lo que respecta al segmento destinado al consumo privado, se destacan las tarjetas de crédito, que presentan un incremento anual del 81% en los saldos de cartera, frente al 40% de crecimiento que registra el sistema financiero total. De este modo, durante 2012, el Banco logró escalar cuatro nuevas posiciones en el ranking de tarjetas, alcanzando el puesto número 16, destacándose nuevamente este año, entre las acciones que permitieron este crecimiento, las campañas de altas masivas y el programa de promociones y beneficios para las compras realizadas por este medio.

Además, se amplió y profundizó el sistema de otorgamiento de préstamos para-probados a través de los puestos de caja y el call center. Mediante esta modalidad se comercializan préstamos para jubilados y para empleados que

cobran sus haberes a través del Banco de una manera simplificada, facilitando el otorgamiento del préstamo y haciendo más eficiente el proceso de otorgamiento.

En el año 2012, la cartera de préstamos a individuos creció fuertemente en los últimos diez años y gran parte de este crecimiento ha estado impulsado por los créditos hipotecarios, que representaban para la sucursal el 67 % de los préstamos a individuos.

Performance de la sucursal en el año 2012:

Como en años anteriores si bien se producía una mejora en cuanto a las colocaciones comerciales de los productos bajo análisis, no se lograba llegar a las metas presupuestarias en préstamos personales ni acompañar la tendencia que marcaba el Banco. Debido en gran parte al escaso peso de los préstamos para jubilados, en contraposición a lo que sucedía a nivel Banco (del total de clientes de la sucursal, solo 12 pertenecían a este segmento) y a que la mayoría de los clientes que tenían cuenta sueldo (empleados de un organismo con convenio con el Banco) no se acercaban a la sucursal pues tenían internamente un sistema de préstamos a tasa subsidiada por aquel Organismo. Razón por la cual el crecimiento de tales préstamos se debió a la solicitud de créditos por parte de empleados públicos en relación de dependencia más el apoyo de otro convenio con un Sindicato que aportaba a través de su línea de retención de haberes y a algunos préstamos para profesionales

Tal como se describiera anteriormente, las tarjetas de crédito lideraron las ventas en el consumo privado, logrando un incremento superior al 80 %, debido en gran medida a las campañas realizadas por la Gerencia de Marketing y al ofrecimiento cada vez más frecuente del paquete para grupos de afinidad.

En cuanto a las cuentas corrientes, nuevamente no se llegó a la meta en unidades, pero aumentó sensiblemente el ritmo de saldos disponibles.

Esto se puede visualizar de una mejor manera al conocer los datos que contaba la sucursal en aquel año y que se describen seguidamente.

Producto	2012 (en miles)	2011 (en miles)	Performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 33.165	\$ 22.320	48,59%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 7.511	\$ 4.149	81,02%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 15.055	\$ 11.898	26,54%

Datos del BP 2013

El año 2013 finalizó con un nuevo récord en los resultados del Banco, alcanzando los \$ 827,9 millones y el resultado total antes de impuesto \$ 1.231 millones.

Esta performance convirtió al Banco en una de las empresas públicas más rentables del país. El excelente desempeño de la institución, con una rentabilidad sobre activos del 2% y sobre el Patrimonio Neto del 23% en el año 2013, ubicó al Banco entre las empresas más rentables del país.

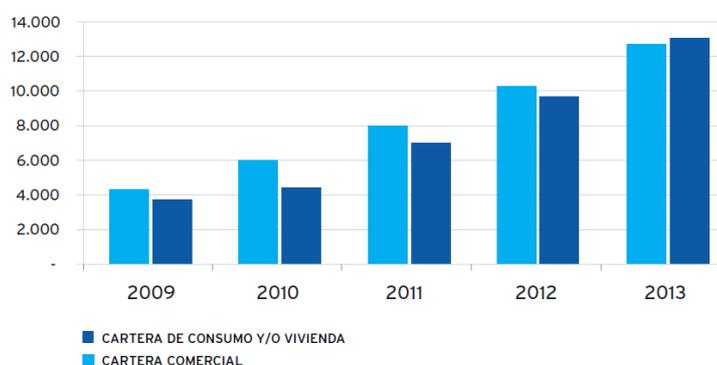
A diciembre de 2013, el Banco contaba con un total de 654.622 clientes, conformados por 642.432 personas físicas y 12.190 personas jurídicas. Dentro del total, el 30% correspondían a individuos que acreditaban haberes

en el Banco, el 21% a jubilados (que también acreditan haberes en nuestra institución) y el 49% restante lo conformaba el segmento de clientes que poseía algún producto pero que no percibía sus haberes en la organización.

Cientes	Cantidad	%
PERSONAS FISICAS	642.432	98%
Acreditación Haberes	195.129	30%
Cientela General	261.103	41%
Jubilados	132.689	21%
Pignoraticio	9.307	1%
Planes Sociales	34.218	5%
Recupero	9.986	2%
PERSONAS JURIDICAS	12.190	2%
TOTAL	654.622	100%

Respecto de la evolución de la cartera crediticia de la Banca Minorista, se destaca que la misma continuaba con un crecimiento sostenido. En el último año, se lograba alcanzar un incremental del 34,3% en la cartera en montos otorgados y del 16,5% en el stock de unidades de préstamos. Dichos incrementales se traducían a un stock vigente de 198.090 préstamos, los cuales representaban más de \$ 10.940 millones del activo de la institución.

Evolución de Cartera
(en millones de pesos)



Performance de la sucursal en el año 2013:

A fines del año 2012, comienzos del 2013, comenzó la etapa de prueba y sensibilización sobre la nueva herramienta de ventas que se había ofrecido para la red de sucursales. Dicho modelo de ventas, explicado anteriormente, venía a traer un proceso de profesionalización de las ventas, con el ánimo de incrementar las mismas en cantidad y calidad. Se apuntaba principalmente a un mayor cross selling de los productos ofrecidos y a determinar las verdaderas necesidades del cliente.

Más allá de la puesta en marcha de este nuevo modelo de ventas, trajo aparejado una nueva cosmovisión sobre el modelo de negocios con el cual se trabajaba en aquel momento en el área de sucursales y a incorporar nuevos hábitos y costumbres a la hora de la comercialización de los productos que se ofrecían en los distintos puestos de venta.

El modelo si bien apuntaba a la realización de ventas cruzadas para atender y entender las necesidades de nuestros prospectos, se buscaba una unificación de los argumentos de ventas, para que cada una de las sucursales respondiera de la misma manera y modo que establecía el modelo.

A la vez, que se empezaba a semblantear la necesidad de inducir a toda la Red de Sucursales al concepto de calidad de atención. Es así, que también se establecieron estándares de atención, siguiendo un protocolo de atención predeterminado y parametrizado.

Por otra parte, se capacitó por etapas a 3 grupos de sucursales y que abarcaba todo el personal de contacto que existía en la plataforma comercial,

especialmente los oficiales de crédito. Para luego, realizar una prueba piloto con el sector de Tesorería.

Como se mencionara anteriormente, la unificación de los argumentos de ventas era el fuerte de este modelo, además de ser una herramienta de seguimiento sobre las ventas efectuadas, llegando a mensurar las cantidades y calidades de ventas, ayudando al **objetivo final: incremento de las ventas cruzadas**. Se buscaba cantidad y calidad.

Todo ello enmarcado en un gran proceso de modernización de los sistemas tecnológicos del Banco y de una nueva visión de la banca pública como sector de motorización de una sociedad, a través de un rol activo en las políticas públicas que ubicaban a nuestros clientes-vecinos en el centro del modelo y no como un factor exógeno intrusivo e inerte.

Así las cosas, la sucursal no estaba ajena a todos estos cambios que atravesaban el tejido de la Red de Sucursales y fue elegida, junto a otras más, para integrar el primer grupo en adoptar el modelo de ventas “Sells”. Esto trajo aparejado una nueva forma de atención en la plataforma y una disrupción con el modelo tradicional de ventas, que no lograba conciliar la calidad con la cantidad de productos vendidos.

El 2013 para la sucursal fue un año de muchos cambios y aprendizajes continuos para adaptarse a la nueva realidad. A la vez, que producía una focalización en la colocación de los productos y aumentos en los cross selling. Esta primera etapa consistió básicamente en la capacitación inicial con la consiguiente guía de los consultores designados a tal fin, que laboraban *in situ* con el personal de contacto para observar los conceptos aprendidos y ayudarlos a mejorar.

Luego de ello, hubo una etapa de coaching y acompañamiento para el desarrollo de la nueva herramienta, que incluía también a los niveles de supervisión de la sucursal con su correspondiente evaluación y devolución de lo visto en cada una de las entrevistas que realizaban los consultores elegidos para tal tarea.

Realizado este pantallazo general de lo sucedido en ese año, se continuará con el análisis que se venía realizando con los años anteriores. Esto además de homogeneizar la metodología de presentación, será la base para la realización de la conclusión final del presente trabajo.

Tal como se describiera anteriormente el 2013 estuvo marcado de muchos cambios trascendentales en la parte comercial y con ello nuevas metas presupuestarias a alcanzar, ahora con objetivos más puntuales y afines al modelo de ventas vigente.

De todas maneras, en aquel año si bien aumentaban las ventas en cantidad de préstamos personales, lo hacían a un ritmo parecido al del año 2012, manteniendo una performance del 48% de colocación entre períodos (2012-2013). Precisamente, un rubro que sí le ha escapado al enfriamiento del consumo es el de los autos. Y es por ello que el alza en los créditos a individuos también fue traccionada por el buen nivel de ventas alcanzado en este sector.

A su vez, las tarjetas de crédito aumentaron considerablemente, pero a un ritmo también menor (76%), comparado el año anterior. En el caso de los plásticos, gracias a la gran campaña de marketing efectuada, la financiación otorgada por el Banco permitía a los clientes pagar en cómodas cuotas todos sus consumos y cada mes sumaba más y más beneficios, lo que provocaba que los clientes llegaran al límite de sus créditos hacia fines del 2013.

Por otra parte, cabe aclarar que el Banco sufrió en el año 2012 el pase de depósitos judiciales a la esfera de la Nación, perdiendo captaciones importantes de dinero y por ende una merma importante en la capacidad prestable para todos los años venideros, en especial el 2013. Esto trajo aparejado modificar el modelo de negocios del banco.

Haciendo esta salvedad y dando el contexto correspondiente es que podemos explicar la sensible disminución en la performance de los depósitos, pero un aumento paulatino de los saldos de las cuentas corrientes, teniendo en cuenta que muchos de los clientes de esa sucursal trabajaban con las libranzas que les emitían los Juzgados Federales para que se depositaran en sus respectivas cuentas.

Para más detalle, se muestra el cuadro siguiente:

Producto	2013 (en miles)	2012 (en miles)	performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 31.973	\$ 21.496	48,74%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 8.558	\$ 4.868	75,79%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 11.684	\$ 9.758	19,74%

Datos del BP 2014

Desde comienzos del año el Banco realizó distintas acciones con una fuerte promoción de las tarjetas de crédito instantáneas. La misma consistió en la instalación de un stand en las sedes de los Clubes cuyo convenio tenía el Banco, para la comercialización de Tarjetas de Crédito exclusivas para dicho grupo de afinidad. A su vez, se sumó a la Promo Visa Mundial ofreciendo a los clientes la Tarjeta Prepaga del mundial.

Por otro lado, durante todo el año, se lograron mejores índices de activación (más de 30.000 altas anuales), Adicionalidad (más de 20.000 adicionales nuevos) y Débitos Automáticos (más de 5.800 adhesiones nuevas).

Asimismo, se incrementaron los consumos destinados a segmentos exclusivos, la cual incentiva la generación de ingresos a través del consumo y la activación de cuentas. Se emitieron resúmenes de Tarjetas de Crédito con un crecimiento anual del 19%.

En línea con las políticas sobre el Banco Verde, se financiaron la compra de 20.006 bicicletas por un monto superior a los \$72,9 millones.

Por el lado de los préstamos: se colocaron más de 30.000 Préstamos Personales durante el 2014 por un importe de \$1.300 millones. La cartera de Préstamos Personales registró un crecimiento del 8%, alcanzando un volumen total de \$5.800 millones, logrando crecer 1 posición en el Market Share pasando del 7mo. al 6to. puesto.

Performance de la sucursal en el año 2014:

Durante el año 2014 la sucursal demostró un sensible crecimiento respecto del año anterior. Principalmente empujados por la gran campaña de difusión realizada en el marco del Convenio de Colaboración con el Organismo, que logró reforzar los puntos débiles de años pasado. Esta campaña consistió en la participación en distintos eventos y publicaciones en revistas especializadas como así también lograr una llegada más directa hacia los prospectos, que permitieron un mayor dinamismo en la colocación de Tarjetas de Crédito, como producto estrella. Para tener una idea del avance de este producto, el incremento de la colocación permitió triplicar los valores con respecto al año 2012.

En cuanto a la marcha de los préstamos personales, si bien crecían, lo hacían de una manera más lenta que años anteriores, pero mantenía su tendencia alcista.

En el caso de las cuentas corrientes se pudo ver un aumento en unidades de cuentas y también un mayor fondeo proveniente de las nuevas aperturas de cuenta corrientes que eran producto de la campaña descrita anteriormente.

Dicha mejora se tradujo en un aumento de la rentabilidad a corto plazo y lograr puestos de colocación por arriba de la media del Banco y muy cercanas al cumplimiento de las metas presupuestarias anuales. En Tarjetas de Crédito se consiguió un 97% de cumplimiento mientras que en préstamos personales un 92%.

Para tener una idea más cabal de lo sucedido, en el cuadro siguiente se puede observar cómo fue la performance de cada uno de los productos bajo estudio.

Producto	2014 (en miles)	2013(en miles)	performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 35.432	\$ 31.973	10,82%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 12.699	\$ 8.558	48,40%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 14.082	\$ 11.684	20,52%

Si bien se puede notar una disminución interanual de la performance de cada uno de los productos bajo análisis, no podemos dejar de mencionar que, a pesar de ello, la colocación de los productos ha aumentado año a año.

Datos del BP 2015

En línea con lo producido el año pasado el Banco mantuvo las distintas acciones de promoción sobre todo en el producto tarjeta de crédito. La misma consistió en una mayor difusión en los distintos medios de comunicación que trajo aparejado una masiva alta de plásticos y mayor emisión de resúmenes.

Por otro lado, durante todo el año, se lograron mejores índices de activación (más de 42.000 altas anuales), Adicionalidad (promedio de 21.000 adicionales nuevos) y Débitos Automáticos (más de 6.800 adhesiones nuevas).

Puesto que en esta campaña se hizo hincapié en dirigir la oferta a segmentos exclusivos o grupos de afinidad determinados, se incrementaron los consumos destinados a esos segmentos, la cual incentivó la generación de ingresos a través del consumo y la activación de cuentas. Se emitieron resúmenes de Tarjetas de Crédito con un crecimiento anual del 26%.

En línea con los postulados de la carta orgánica del Banco se incrementaron fuertemente la colocación de los préstamos mypes, llegando a prestar cerca de 400 millones de pesos, logrando un aumento interanual del 22 %. De los cuales la mayor parte de esos fondos (76 %) fueron destinados para capital de trabajo. Éstos últimos fueron impulsados gracias a la línea exclusiva de financiación dada por el BCRA de Inversión Productiva (con tasa subsidiada).

Por el lado de los préstamos: se colocaron más de 35.000 Préstamos Personales durante el 2015 por un importe cercano a los \$2.000 millones. La cartera de Préstamos Personales registró un crecimiento del 16%, alcanzando un volumen total de \$7.000 millones. Pero a pesar de este aumento del volumen operado el BP descendió un puesto, resignando Market Share a manos de un Banco Privado pasando del 6to. Al 7mo. Puesto. Esto

dio una señal de alerta en el interior de la entidad que repercutió en las políticas de ventas que venía llevando adelante la entidad y por la cual también impactó en la sucursal bajo análisis.

Performance de la sucursal en el año 2015:

De acuerdo al contexto macro y micro económico, la sucursal si bien continuó con la tendencia alcista en la colocación de sus productos, lentamente se veía la disminución de su performance respecto a años anteriores. Relegando en algunos casos los puestos del ranking de sucursales que tuvieran en otrora.

En aquel estado de cosas, donde la sucursal se encontraba, se empezaron a delinear en conjunto con las áreas centrales y en especial con la consultora Sells las nuevas estrategias de ventas para mejorar la performance de las sucursales. Puesto esto como un hecho relevante en el acontecer diario de la sucursal, se generaron distintos espacios de conversación que permitieron diseñar las nuevas metodologías para la recuperación del terreno perdido ante otras entidades, sobre todo en el segmento de préstamos personales a individuos.

La sucursal si bien realizaba esfuerzos permanentes en superarse, la consultora trajo más y mejores herramientas para poder realizar los cambios necesarios, apuntando a que la diferencia a la hora de decidirse un individuo, sea por la calidad de atención, pero sin descuidar la cantidad de préstamos que debía colocar.

Siempre manteniendo el protocolo de atención y brindando el asesoramiento oportuno, esta baja en la performance de colocación de los productos sería lentamente revertida, aunque sea mínimamente.

En ese sentido la sucursal amplió su abanico de prospectos e inició una fuerte campaña para captar clientes del plan sueldo y realizar convenios con retención de haberes. Puesto que esto último ayudaría a la mejora en la colocación de más préstamos personales y, por ende, una mejora en la performance que le permitiera salir de la tabla de posición por debajo de la media de la red de sucursales.

En cuanto a las tarjetas de crédito, la sucursal siguió aumentando su colocación y mejoró su posición de colocación con respecto al año pasado. Pasando del puesto 20 al 18. Esta mejora se debió en parte a la campaña desarrollada por el Banco en general y por las nuevas herramientas de venta que la consultora implementó.

Por el lado de las cuentas corrientes, al ser un producto que esta “paquetizado”⁴ junto a las tarjetas de crédito, consiguió una buena colocación y permitió mantener el puesto (22^a) de saldos disponibles con respecto al resto de las sucursales

En el próximo cuadro se podrá vislumbrar lo antedicho oportunamente y comprender las acciones llevadas a cabo para mejorar la colocación sobre todo de los préstamos personales.

Producto	2015 (en miles)	2014(en miles)	performance
PRESTAMO PERSONAL	\$ 41.288	\$ 35.432	16,53%
TARJETAS DE CREDITO	\$ 18.667	\$ 12.699	46,99%
CUENTAS CORRIENTE	\$ 18.483	\$ 14.082	31,26%

⁴ Paquetizado: es la denominación que se le da en la jerga bancaria a la venta de un conjunto de productos tales como la caja de ahorros, cuenta corriente y tarjeta de crédito con un precio unificado. Unificando beneficios y costos.

Capítulo 4

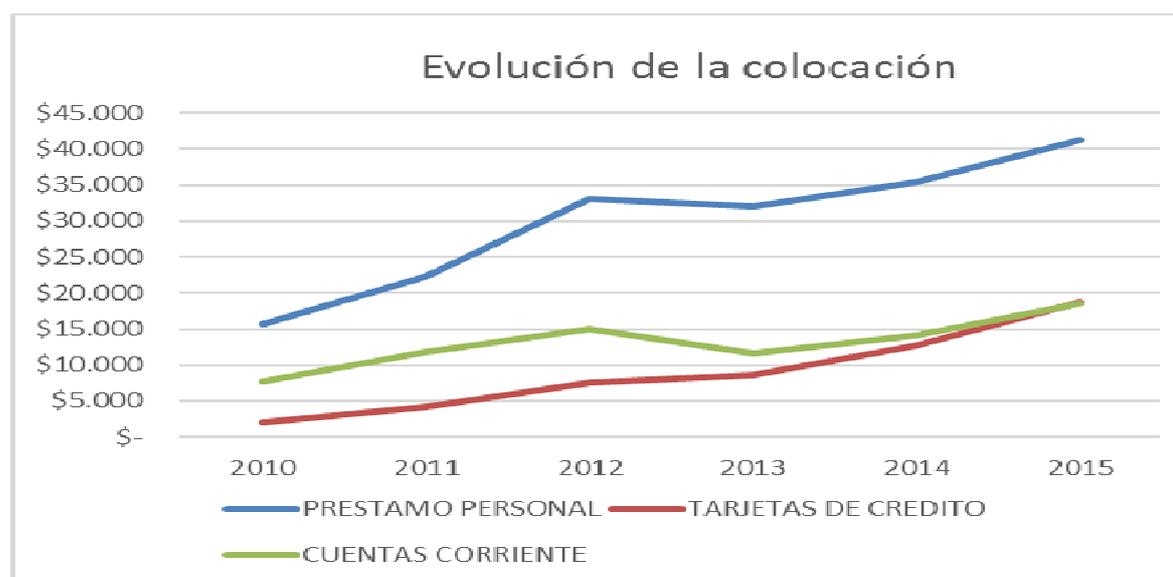
Comparando y resolviendo

Luego de la presentación realizada en capítulos anteriores, donde se mostraban los avances en materia de colocación de productos y cómo se desarrolló el método de ventas, dentro del contexto sistema financiero nacional, es que surge la idea de fundir en este capítulo ambas puntas en pos de la resolución de nuestra pregunta primal: *¿Cómo impacta el modelo de ventas en la performance de ventas en la sucursal del Macrocentro?*

A modo de resumen y para explicitar aún más el objetivo principal, se pasará a mostrar las colocaciones pre y post modelo de ventas (2010-2012 vs v 2013-2015).

Cuadro 1

Producto (en miles)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PRESTAMO PERSONAL	\$ 15.687	\$ 22.320	\$ 33.165	\$ 31.973	\$ 35.432	\$41.288
TARJETAS DE CREDITO	\$ 1.998	\$ 4.149	\$ 7.511	\$ 8.558	\$ 12.699	\$18.667
CUENTAS CORRIENTE	\$ 7.686	\$ 11.898	\$ 15.055	\$ 11.684	\$ 14.082	\$18.483



Según el **Cuadro 1** vemos que en el 2013 existe un punto de inflexión, en cuanto a la colocación de los productos, y de allí en más la tendencia alcista sigue perpetuándose en el tiempo, con excepción del año 2015 en la cual hubo que retomar y re direccionar la metodología utilizada hasta ese momento. Esto permite, a prima facie, inducir que la nueva metodología de ventas influyó en el aumento de la colocación. Esa es una de las explicaciones al éxito de este modelo de ventas.

Ahora bien, ese cuadro por sí solo no nos puede referenciar que todo ello se debe a la implementación del método. Pero sí que su aporte a la mejora de los procesos y de las ventas ha sido importante. Por eso, a continuación, se utilizarán indicadores, que son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos que respaldan las acciones llevadas a cabo por la consultora MHS.

A tal fin, se abrirá un poco más el campo de acción para indagar sobre otros el impacto que ha tenido la implementación del nuevo modelo de ventas y en esta oportunidad se presentarán brevemente algunos indicadores de gestión que permitirá comprender mejor la situación en el periodo bajo análisis:

Efectividad

Formula: Resultados Alcanzados / Resultados planificados (en montos)

Cartera de Clientes

Formula: (Clientes nuevos / Total de clientes) * 100

Calidad - procesos internos

Formula: (Número de bajas de clientes / total) * 100

Productividad

Formula: (Ventas periodo actual – ventas periodo anterior) /ventas periodo anterior*100

Tabla 1

	PRESTAMOS PERSONALES						
indicador / año							
INDICADOR	2010	2011	2012	MHS	2013	2014	2015
EFFECTIVIDAD	93,5%	111,2%	51,8%		99,7%	105,8%	118,0%
CARTERA CLIENTES	35,6%	29,0%	27,2%		35,3%	38,4%	41,4%
CALIDAD – MORA-	2,8%	1,7%	1,5%		1,7%	1,5%	1,2%
PRODUCTIVIDAD	20,5%	41,7%	-0,3%		44,2%	10,8%	16,5%

Tabla 2

	TARJETAS DE CREDITO						
indicador / año							
INDICADOR	2010	2011	2012	MHS	2013	2014	2015
EFFECTIVIDAD	105,7%	101,5%	115,9%		105,4%	106,1%	107,4%
CARTERA CLIENTES	15,9%	11,9%	14,5%		11,1%	13,8%	17,6%
CALIDAD – BAJAS-	2,1%	3,1%	1,7%		1,0%	1,1%	0,8%
PRODUCTIVIDAD	69,5%	107,7%	81,0%		13,9%	48,4%	47,0%

Tabla 3

	CUENTAS CORRIENTE						
indicador / año							
INDICADOR	2010	2011	2012	MHS	2013	2014	2015
EFFECTIVIDAD	90,4%	99,2%	91,6%		109,7%	114,1%	124,9%
CARTERA CLIENTES	9,1%	9,0%	7,0%		10,0%	11,0%	19,7%
CALIDAD -altas/bajas-	12,1%	9,4%	7,6%		7,1%	7,6%	7,6%
PRODUCTIVIDAD	51,7%	54,8%	26,5%		-22,4%	20,5%	31,3%

Si bien tanto en el **Cuadro 1** como en el Gráfico correspondiente se puede observar la evolución de la colocación de los productos bajo análisis, en las **Tablas 1,2 y 3** se confirma también la incidencia de la metodología, sobre todo en lo referente al índice de Efectividad, los cuales superaron en los 3 productos el 100 %. Por caso, en préstamos personales se llega a un 118 % luego de 4 años consecutivos en que se mantuvieron en promedio alrededor del 110 %. A su vez, se puede observar que en los tres productos se ha incrementado la cantidad de clientes, medido sobre el stock de clientes. Esa medida nos señala la incidencia del aumento de clientes y negocios para la Sucursal. Como así también el sostenimiento del bajo índice de mora en todos los productos. Claro está, que este índice no está directamente relacionado al método en sí, podemos confirmar que las nuevas ventas o las ventas realizadas, no han causado una modificación en el índice de morosidad, producto también de la política de riesgo crediticio llevada a cabo por la Entidad.

Por otra parte, si bien hay indicadores que están marcando la senda positiva en el uso de la metodología, hay otros, que nos indican, por ejemplo, que la productividad, medida en ventas interanuales, no han sido tan satisfactorias como se podían esperar.

¿Porque se da esto? Pues el tema es bien sencillo: se ha incrementado fuertemente el cross selling con la colocación de productos secundarios a la venta principal pero que no ha provocado un boom de ventas. Esto, si bien es la otra cara de la moneda, le ha permitido a la sucursal recurrir a otras herramientas de análisis y seguimiento para poder verificar cuan rentable es un cliente para la sucursal y su impacto en la rentabilidad global.

Por lo que podemos concluir que la nueva metodología de ventas ha impactado positivamente en la rentabilidad de la sucursal, y que hay algunos aspectos para rever como lo son el análisis de rentabilidad por cliente y la ampliación de la base de clientes, en línea con lo que se diagnosticaba al principio por el cual el sistema financiero argentino es un sistema meramente transaccional y no explota sus verdaderas virtudes en la economía nacional para de esta manera consolidarse y ampliarse como un mercado realmente competitivo y dinámico.

Capítulo 5

Conclusión

El Método MVS parte de la necesidad que todos tenemos de "algo". Es ese "algo", lo que nosotros, como comerciales, tenemos que descubrir. Muchas veces, además de descubrir nosotros esa necesidad, tenemos que descubrísela al cliente, ya que en ciertas ocasiones nuestro interlocutor sólo sabe que está insatisfecho, pero no conoce la causa de esa insatisfacción. O confunde necesidad con problema. Por eso, es tarea del vendedor hacer aflorar las necesidades del cliente de forma clara y explícita. Es un proceso lógico dentro del esquema mental de nuestro interlocutor y que deberíamos seguir al pie de la letra.

Lo primero que debemos recordar es la búsqueda que tiene el ser humano de satisfacer necesidades. Por eso compramos beneficios, no características.

Hasta finales del año 2012 en el Banco, la atención del colaborador se fijaba en el contenido de la acción comercial (el pedido, los descuentos, las comisiones...) y nunca en el proceso en sí, en el cómo lo está haciendo.

Se sabe que la venta cada vez es más rápida, es decir, cada vez tenemos menos tiempo para generar interés en el posible cliente. Y si no defendemos bien el producto a la primera, rara vez tenemos una segunda oportunidad para vernos, pues no nos la dan.

Como siempre, el uso de la técnica no garantiza que el cliente diga siempre "sí". Pero ayudará enormemente a comprometerlo con la situación de venta. Pues todos sabemos vender nuestros productos o servicios, pero si no nos fijamos en el proceso y nos formamos en él y en las diferentes técnicas, no sabremos nunca Vender.

Con la implementación del método anteriormente descrito, la sucursal se ha beneficiado económica y financieramente, como así también ha logrado distinguirse de sus políticas anteriores por la utilización de las nuevas técnicas de ventas que ayudaron a la consecución de los objetivos generales del Banco y los específicos de la sucursal.

Por otra parte, también es cierto que la mejora en la performance de ventas de la sucursal, estuvo acompañada de los ciclos económicos favorables del país y la actividad se vio afectada de forma positiva. Esto, sumado a que la estrategia del Banco Público migró sus políticas comerciales conservadoras hacia una más agresiva; al esfuerzo alcanzado por los colaboradores de la sucursal en pos de mejorar tanto la calidad como la cantidad de operaciones, y al permanente monitoreo de la nueva metodología por parte de la consultora.

Por lo que podemos concluir que la nueva metodología de ventas ha impactado positivamente en la rentabilidad de la sucursal, pues ha aumentado los índices de cross selling -efectividad-; mantuvo los índices de mora a los bajos históricos y aumentó la cartera de clientes. Todo ello en respuesta a la pregunta primal del presente trabajo y al diagnóstico realizado al principio, por el cual el sistema financiero argentino es un sistema meramente transaccional y no explota sus verdaderas virtudes en la economía nacional, donde los bancos, sobre todos los públicos, deben ser los interlocutores válidos para canalizar los ahorros de los individuos y de la empresas para luego volcarlos a los préstamos para inversión productiva, generando más consumo y empleo en la economía. Para de esta manera consolidarse y comportarse como un mercado realmente competitivo y dinámico.

Lista de referencias bibliográficas

- ✚ BAIN, J.S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940, The Quaterly Journal of Economics, Vol. 65, pp. 293-324
- ✚ BANCOLDEX (2009): “Mercadeo, Servicio al Cliente y Ventas”. Presentación del Banco de Comercio Exterior de Colombia. Universidad Externado, Colombia
- ✚ BIKKER, J.A., K. Haaf (2002). Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry, Journal of Banking and Finance, Vol. 26, pp. 2191-2214.
- ✚ BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259
- ✚ DE LOVO, ANA EVELYN (2010). “La educación financiera para la Sostenibilidad del negocio”. OEA
- ✚ DURAN, Alfonso: “Psicología de la publicidad y de la venta”. Ed. CEAC, Barcelona 1989
- ✚ FASSIO, A; PASCUAL. L Y SUAREZ, F (2002): “Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber administrativo”. Ed. Cooperativas, Buenos Aires.
- ✚ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C Y BAPTISTA LUCIO, P (1998): “Metodología de la investigación”, Ed Mc Graw Hill, México
- ✚ KARRAS, CHESTER (1995): “Give and Take”. Thomas y Crowell Publishers
- ✚ MAXWELL, J. A. (1998): “Designing a Qualitative Study” en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- ✚ OLTRA, V. (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa”, XIII Congreso ACEDE, Salamanca
- ✚ QUIROGA LAFARGUE. (2011): “La evolución del crédito por entidad”. KPMG
- ✚ RACKHAM, NEIL (1988): “Spin Selling”. Ed. McGraw Hill,
- ✚ The Good Indicators Guide: Understanding how to use and choose indicators (2008). NHS Institute for Innovation and Improvement
- ✚ VILLARREAL LARRINAGA, O.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: Una aplicación a la

internacionalización, Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Vol. 16, Isas. 3, pp. 31-52.

- ✚ WHEELER, ELMER. (1937) "Tested Sentences that Sell"
- ✚ YACUZZI, ENRIQUE: el estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, Mecanismo Causales, Validación (UCEMA)
- ✚ YIN, R. K. (1993): Applications of case study research, Sage Publications, London.
- ✚ YIN, R. K. (1994): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London