

Universidad F.A.S.T.A.

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Contador Público Nacional

Cátedra: Seminario de Graduación

Alumna: Milca D. Rodriguez

Docente a cargo: Lic. Ramírez Amelia

Tutor: Lic. Ángel Díaz

Fecha: Diciembre 2002

Tema:

***“Reingeniería de sucursales en Banco Río
en la ciudad de Mar del Plata”***



1. INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

Este trabajo tiene como finalidad analizar la reingeniería realizada en las sucursales de Mar del Plata del Banco Río a partir de Febrero de 1997 a Diciembre del 2001.

El Banco a esa fecha no poseía un posicionamiento adecuado en relación a la segmentación definida por la organización. Los desvíos eran entre otros: concepto de calidad de servicio, desarrollo y capacitación de RRHH, proceso de ventas, metodologías de trabajo, falta de direccionamiento de la banca automática , canales de distribución, mora, etc. que provocaban que esta zona no estuviera acorde con los objetivos definidos por la organización.

Para corregir esos desvíos el banco llevó a cabo un proceso de reingeniería basado en determinadas acciones que son el objetivo de investigación y análisis de este trabajo.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

Reingeniería de sucursales de Banco Río en la ciudad de Mar del Plata.

PROBLEMA

Situación de las sucursales de Banco Río en la ciudad de Mar del Plata en Febrero de 1997.

¿Qué acciones se llevaron a cabo para mejorar los ratios de eficiencia y rentabilidad, bancarización de los segmentos A,B,C1,C2 y C3 y análisis de los canales de distribución y RRHH. ?

HIPÓTESIS

El Banco llegó a los resultados actuales (Diciembre 2001) : mediante una relocalización de sucursales (con cierres y aperturas) , profesionalización y renovación de RRHH e instauración de nuevos procesos operativos, comerciales, de riesgo y de cobranzas.

OBJETIVO GENERAL

Indagar y caracterizar las acciones llevadas a cabo por el Banco a partir de Febrero de 1997 que hicieron posible que se llegara a altos ratios de eficiencia, mayores resultados operativos, bancarización de segmentos, capacitación de RRHH , aumento del Market Share, entre otros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación en la que se encontraba la zona en Febrero de 1997.
- Determinar la metodología de trabajo implementada a partir de esa fecha.
- Analizar el desarrollo y capacitación de RRHH llevado a cabo.
- Determinar cuáles fueron las medidas llevadas a cabo para el mejoramiento del direccionamiento a la banca automática.
- Analizar los controles de mora implementados.
- Determinar los cambios producidos en los procesos de ventas.
- Analizar los controles y administración llevados a cabo sobre los volúmenes, control de gestión y resultados de las sucursales.
- Analizar los motivos del mejoramiento en el concepto de calidad de servicio.
- Determinar qué parámetros se tuvieron en cuenta para la evaluación y minimización del riesgo.

VARIABLES

-) Bancarización de nuevos segmentos
-) Ratios de eficiencia y de derivación a canales automáticos.
-) Calidad de servicio
-) Capacitación y Recambio del personal
-) Procesos Operativos, comerciales y de riesgo.

INDICADORES

-) Market Share, carteras Activas y Pasivas de las sucursales.
-) Resultados de las sucursales.
-) Cantidad de recursos humanos en la zona, promedios de edad, estudios, profesionalización.

-) Auditorías operativas, ventas y procesos de venta, créditos en mora e incobrables.

-) Niveles de transaccionalidad por canales humanos y automáticos

TIPO DE INVESTIGACION

-) Secundaria

-) Sincrónica

-) Micro

-) Aplicada

-) Exploratoria

3.MARCO TEÓRICO

FUNCIONAMIENTO DE LOS BANCOS

En esta investigación es fundamental, antes de comenzar la misma, entender el negocio bancario, qué productos comercializa un banco, cuáles son sus resultados, cómo se componen sus resultados, cuál es el negocio bancario, cuáles son sus objetivos, cómo es un banco por dentro, cómo es el Banco Río por dentro; esto les permitirá a los lectores adentrarse en el negocio bancario para luego entender el proyecto que se está estudiando.

LAS SUCURSALES EN BANCO RÍO

Las sucursales del Banco Río pueden ser tradicionales o no tradicionales (denominadas, por su característica principal de no tener cajero humano, como sucursal automática), de acuerdo a su estructura interna y su automatización, a saber:

El funcionamiento de una sucursal tradicional (M5)

Las sucursales de Banco Río constituyen unidades de negocios cuyo objetivo es lograr rentabilidad y cuya principal función es satisfacer las necesidades de los clientes.

Cada sucursal fija objetivos comerciales propios, que están de acuerdo con los objetivos de cada Banca (Comercial y Corporativa) y la Región donde radica.

Este Modelo Operativo involucra un modo diferente de entender la función de cada Sucursal o filial y una redefinición de los puestos de trabajo y, por lo tanto, los perfiles esperados en cada uno de ellos.

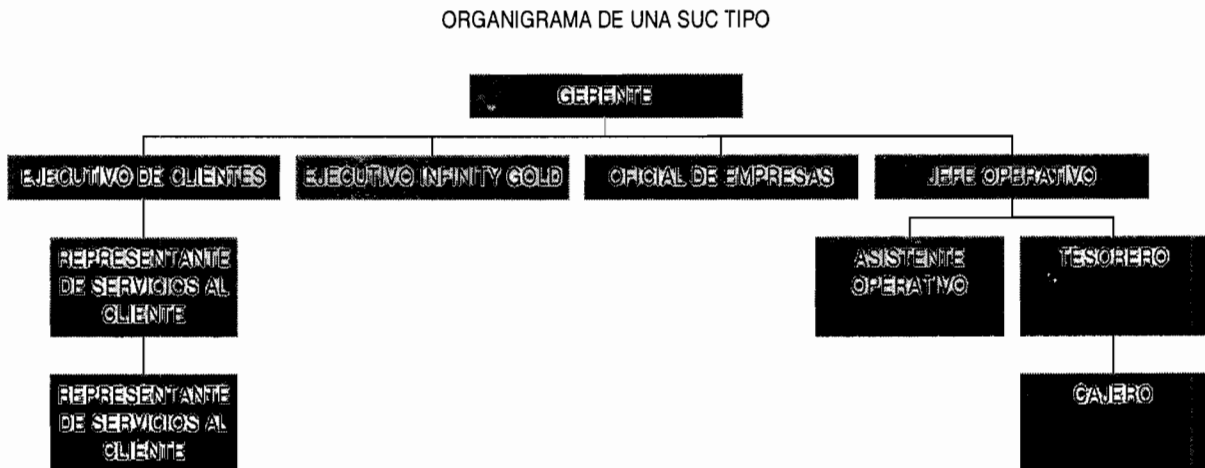
Cada filial entendida como una Unidad de Negocios, en el cual todos sus integrantes realizan un trabajo en equipo, donde la interacción entre todos los

sectores es un fin valioso y relevante, condición de posibilidad del desarrollo de la función comercial de la Sucursal.

En el modelo operativo el trato diferenciado y personalizado, con comunicación permanente en la atención de clientes, resulta un valor muy importante que debe compartir toda la dotación de la Sucursal.

Es importante destacar que esta modalidad de trabajo valoriza, no sólo el ejercicio de relaciones humanas personalizadas, sino también la utilización de los beneficios que aporta la Banca Automática. Se trata de dos modelos de relación con el cliente que se complementan.

A continuación se muestra el organigrama típico de una Sucursal Tradicional.



- **Gerente:** es responsable de la relación con el cliente y del a gestión integral de la casa como unidad de negocio para alcanzar los objetivos establecidos de satisfacción del cliente y rentabilidad en su micromercado, de acuerdo a las políticas definidas. Además, debe efectuar el gerenciamiento integral de la dotación.

- **Ejecutivo de Clientes:** desarrolla el negocio de clientes, en su ámbito de influencia, con responsabilidad por la satisfacción del cliente y por la calidad crediticia de su cartera.
- **Ejecutivo de Clientes Infinity:** desarrolla el negocio Infinity Gold en su ámbito de influencia, con responsabilidad por la satisfacción del cliente, por la calidad crediticia de la cartera y por el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad.
- **Oficial de Empresas:** desarrolla el negocio de Empresas de los segmentos de 0 a 20 MM en su ámbito de influencia, con responsabilidad por la satisfacción del cliente y la calidad crediticia de su cartera.
- **Representante de Servicios al Cliente:** gestión comercial del negocio en los distintos segmentos del mercado.

En el **Back Office** que es un sector de la sucursal que no tiene puntos de contacto con los clientes:

- **Jefe Operativo:** controla la realización de la operatoria administrativa contable necesaria, entendida como soporte a las funciones comerciales de la sucursal. Asegura el normal desenvolvimiento del área de Cajas. Es también el responsable Tecnológico de la filial.
- **Asistente Operativo:** es responsable de la asistencia y apoyo administrativo contable necesario, entendido como soporte a las funciones comerciales de la sucursal.

En la **Caja:**

- **Tesorero:** controla la realización de todas las tareas asociadas al movimiento de dinero de la sucursal. con atención prioritaria al segmento de individuos de Renta Alta.
- **Cajero:** realizan las tareas de caja y de atención de operaciones a segmentos de clientes no prioritarios y empresas. Durante el horario de atención al público, así como después de haber finalizado el cierre de caja, pueden realizar tanto tareas de apoyo al sector administrativo como a la Plataforma

Comercial, de acuerdo a lo que disponga en cada momento el Jefe Operativo en coordinación con el Ejecutivo de Clientes.

El funcionamiento de una Sucursal Automática (M4)

La Sucursal Automática constituye un Modelo en donde se maximiza la utilización de los canales automáticos disponibles en el Banco para la atención al cliente. Están orientadas principalmente a un fuerte desarrollo de la acción comercial.

Los dos aspectos principales que las diferencian de las sucursales Tradicionales son: no poseen líneas de cajas y no poseen un Back Office operativo en el ámbito de la sucursal.

LOS PRODUCTOS DE BANCO RIO

Inversiones

1) Plazo Fijo: se constituye un depósito a plazo fijo cuando un inversor decide imponer un cierto capital, a una tasa de interés establecida y por un tiempo determinado, no pudiendo bajo ningún concepto retirar tales fondos antes del vencimiento previsto en el respectivo certificado.

El Plazo Fijo puede constituirse en pesos o en dólares estadounidenses, el certificado es transferible. Se permite la constitución a personas físicas, residentes o no residentes en el país, y a personas jurídicas.

2) Fondos Comunes de Inversión: es un patrimonio formado por los aportes de un grupo de personas que tienen los mismos objetivos de rentabilidad y riesgo respecto de las inversiones que realizan, colocándolas en forma conjunta y confiando su administración a expertos.

El FCI está compuesto por cuotas partes. El cliente invierte un monto determinado, se lo divide por el valor de la cotaparte al cierre del día de compra y así, adquiere un determinado número de cuotas partes. Al cambiar el valor de la cuota parte no varía la cantidad de cuotas partes sino el valor de su inversión.

La dirección y administración de los fondos se realizan por una entidad constituida para ese único fin denominada "Sociedad Gerente", interviene la "Sociedad Depositaria" (que es el banco). Las cuotas partes son escriturales, que se asientan en un registro, no hay certificado físico de tenencia. Se pueden constituir en pesos o dólares.

Banca Automática

El Banco Río comenzó a utilizar cajeros automáticos a mediados de la década del `80. Poco después se generaron las terminales de autoconsulta y la banca telefónica. En 1997 se redefinió la estrategia de distribución, lo que implicó el desarrollo de nuevos canales de acceso para los clientes, como Home Banking, la página de internet, Inmobiliarias on line y Office Banking. También se invirtió en la modernización y expansión de los canales automáticos que ya existían como Río Cash (son cajeros automáticos conectados a la Red Banelco) , Río Self (son terminales de autoservicio que se encuentran dentro de las sucursales) y Río Line (permite realizar al cliente consultas de las cuentas que posea en el banco a través de un teléfono).

- 1) **Pago rápido de servicios:** es el sistema de pago de facturas de servicios y tarjetas de Crédito por medio de débito automático en una cuenta o tarjeta de Crédito del cliente.
- 2) **PE.S:** es el pago de servicios a través de cajeros de la red Banelco, con débito en cuenta.

Seguros

El banco posee distintos tipos de seguros a saber:

- 1) Seguro de Accidentes Personales: está diseñado para compensar a un individuo ante toda lesión corporal o pérdida de vida que hubiera sufrido independientemente de su voluntad, por la acción repentina y violenta de un agente externo, que pueda ser determinado con certeza por los médicos.
- 2) Seguro de Vida: cubre los riesgos de muerte accidental o natural, invalidez total y permanente y pérdidas físicas parciales por accidente.

- 3) Seguro de Vivienda: elaborado para minimizar la pérdida económica causada por Incendio del edificio, incendio de su contenido, robo y/o hurto de contenido en general y responsabilidad civil privada.
- 4) Seguro de Automotores: protege al conductor y a su automóvil ante: daños a terceros y daños por accidente, incendio, rayo y explosión y robo y/o hurto.

Préstamos

El préstamo es una operación activa por medio de la cual el banco entrega al solicitando, luego de analizar su capacidad patrimonial, una suma de dinero (capital nominal) a una tasa de interés pactada. Transcurrido el plazo acordado, el banco recibe la suma de capital nominal más la retribución por el uso del dinero (interés).

- 1) Préstamos Hipotecarios: están destinados a la compra o refacción de la vivienda de uso permanente o de una segunda vivienda del solicitante, siendo la garantía real una hipoteca sobre el inmueble de la operación, que compromete tal inmueble al pago de la deuda.
- 2) Préstamos Prendarios: están destinados a la adquisición de bienes nuevos o usados de hasta 5 años de antigüedad. El reaseguro del pago es un documento llamado "Prenda con Registro", garantía a favor del banco sobre el bien que se adquiere o sobre otro de propiedad del solicitante.
- 3) Préstamos Personales: destinados al uso que el cliente le quiera dar al dinero, sin condición de compra de algún bien en particular, no llevan garantía real.

Cuentas

Se diferencian entre si de acuerdo a sus características, a saber:

- 1) Caja de Ahorros: es una cuenta bancaria en la cual el cliente puede depositar dinero en efectivo o cheques, percibiendo por sus saldos intereses con capitalización automática mensual.

- 2) Cuenta Corriente: es una cuenta de depósito de libre disponibilidad, contra la cual pueden realizarse extracciones de fondos o libranzas de cheques. Estas extracciones se harán sobre fondos previamente depositados o contra autorización de giro en descubierto.

Tarjetas de Crédito

Las Tarjetas de Crédito son medios de pago emitidos por los bancos, a favor de sus clientes. Permiten al cliente: efectuar compras que pagarán mensualmente al banco que le emitió la tarjeta. Este por su parte, se encargará, a través de las Administradoras, de cancelar los consumos con los comercios que efectuaron las ventas. Y financiarse, cancelando solamente el pago mínimo o pagos intermedios.

Paquetes

El banco comercializa actualmente sus productos en conjuntos llamados "paquetes". Cada línea de productos/servicios está orientada a satisfacer las necesidades de un determinado "segmento de mercado". La segmentación del mercado es la discriminación de sectores por clientes tomando como indicador el nivel socioeconómico (Renta Superior, Alta,Media/Media Baja, Baja,etc).

Este indicador aporta otros datos como la capacidad de repago, el riesgo que representa para el banco, sus hábitos de consumo, etc.

- **Río Infinity Gold:** cuenta bimonetaria, ejecutivo de clientes asignado, caja preferencial, tarjeta Visa Gold, tarjeta American Express Gold, chequera, Crédito personal preacordado, tarjeta Banelco,movimientos libres por caja y Atm`s, cuenta títulos y cuenta plazo fijo.
- **Río Infinity Uno:** cuenta bimonetaria, tarjeta Visa, tarjeta Mastercard, chequera, tarjeta Banelco, crédito personal preacordado, movimientos ilimitados por caja y Atm`s , cuenta títulos y cuenta plazo fijo.

- **Supercuenta 3:** cuenta bimonetaria sin chequera, descubierto autorizado, tarjeta Visa, tarjeta Banelco, crédito personal preacordado, movimientos libres por Atm`s del mismo banco.
- **Supercuenta 2:** cuenta bimonetaria sin chequera, tarjeta Visa nacional, tarjeta Banelco, crédito personal preacordado, movimientos ilimitados Atm`s del mismo banco.
- **Supercuenta 1:** cuenta bimonetaria, tarjeta Banelco, no otorga asistencia crediticia.

En el cuadro adjunto se puede observar la línea de productos que se ofrece de acuerdo a la segmentación de mercado de que se trate:

SEGMENTO	PRODUCTOS
A, B	Río Infinity Gold Ingresos: \$5.000 Cap. Y GBA \$4000 Interior
C1/C2	Río Infinity Uno Ingresos: \$1500
C3	Supercuenta 3 Ingresos: \$1000 solteros \$1200 casados
D1	Supercuenta 2 Ingresos: \$750
Todos	Supercuenta 1

(1)

COMPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA SUCURSAL

A continuación se detalla la composición de los resultados de una sucursal y la descripción de cada uno de ellos a grandes rasgos.

¹ Programa de capacitación a Distancia– Banco Río – Volumen Primero, páginas 1-10.

Comisiones: que cobra el banco por la prestación de sus servicios (por ejemplo las comisiones de las cuentas corrientes y cajas de ahorro, comisión por el servicio de caja de seguridad, comisión por venta de chequeras, etc.)

Margen de intermediación: el margen de intermediación se compone del Margen Activo (por las tasas cobradas por préstamos otorgados) y el Margen Pasivo (por las tasas pagadas por depósitos colocados en la entidad), la diferencia de ambos es el Margen de Intermediación Neto.

Gastos Generales: producidos por las sucursales, pueden ser Directos (originados en la misma sucursal.) o Indirectos (recibidos por otros sectores, distribución de gastos de sectores que prestan servicios a la red de sucursales). A su vez los Gastos Directos pueden ser Controlables o no, de acuerdo al poder de influencia que tiene la sucursal sobre la disminución de los mismos.

Provisión por insolvencia: mora de las sucursales., todos los créditos que han pasado más de 90 días de atraso, se provisionan, luego, si los mismos resultan ser incobrables, se castigan (sin producir variación en el cuadro de resultados).

Resultado antes de impuestos: compuesto por las Comisiones más el Margen de Intermediación menos los Gastos y las Provisiones)

Impuestos

Resultado Neto: Resultado antes de impuestos menos los mismos.

SUCURSALES DE BANCO RIO EN MAR DEL PLATA

- Sucursal 067 Mar del Plata: Av. Independencia y Belgrano
- Sucursal 121 Atlántica: Av. Independencia 2854
- Sucursal 211 Interbalnearia: Av. Constitución y la costa
- Sucursal 212 Güemes: Güemes y Rawson
- Sucursal 308 Shopping: Shopping Los Gallegos
- Sucursal 279 Microcentro (cerrada)

- Sucursal Monolito (cerrada)
- Sucursal Puerto (cerrada)
- Sucursal Juan B. Justo (cerrada)

<u>OBJETIVOS DEL BANCO RÍO</u>
1) Rentabilizar las sucursales
2) Incrementar el nivel de bancarización de la zona
3) Mejorar Market Share de cartera Activa y Pasiva²

DIAGNÓSTICO-SITUACIÓN AÑO 1997

En el mes de Febrero del año 1997 dada la situación en la que se encontraba el Banco, especialmente en la zona de Mar del Plata , en la cual se encontraban 5 sucursales, se realizó una Reorganización zonal.

La situación a esa fecha era que el Banco Río en Mar del Plata no poseía un posicionamiento adecuado con relación a los OBJETIVOS del Banco.

Las razones fundamentales eran que históricamente la empresa no fijó una política orientada hacia la Banca de Individuos, generándose desvíos en temas básicos como:

- Concepto de Calidad de Servicio
- Desarrollo y Capacitación de RRHH
- Proceso de Ventas
- Metodología de Trabajo
- Falta de direccionamiento a la Banca Automática
- Controles y Administración de volúmenes
- Evaluación del riesgo
- Falta de organización y capacitación
- Control de Mora

² Entrevista realizada al Gerente zona 9 del banco, Sr. Sergio Otermin, Agosto 2002.

➤ **RECURSOS HUMANOS**

Básicamente el Banco se encontraba con los siguientes aspectos desfavorables:

- 1) Alto promedio de edad

Mayores de 40 años	48 %
Entre 30 y 40 años	35 %
Menores de 30 años	17 %

- 2) Contaban con sólo 2 (dos) profesionales y tan sólo el 10 % de la dotación cursando estudios universitarios.

De un análisis realizado por el banco, en ese entonces, en entrevistas personales a la totalidad de la dotación surgió que el 40% posee un muy bajo nivel de potencial de desarrollo producto de su pobre base de conocimientos; esto se ve agravado por un escaso nivel de capacitación.

- 3) Conflictos Gremiales
4) Inexistencia de planes de capacitación y desarrollo
5) Bajo potencial de desarrollo en RRHH existentes.³

➤ **BAJO CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO**

- 1) Atención de clientes, no segmentación de rentas.
2) Malas condiciones edilicias (Lay Out)
3) Bajo nivel de derivación a canales alternativos

➤ **BAJO NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LA BANCA AUTOMÁTICA**

- 1) Falta de cultura sobre la utilización de los medios automáticos
2) Elevado volumen transaccional/operativo.
3) Nula o insuficiente capacitación sobre el tema (cliente interno y externo)

³ Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

➤ **CONTROL DE GESTIÓN INEXISTENTE**

- 1) Falta de coaching sobre los RRHH.
- 2) Desconocimiento de las herramientas existentes de control
- 3) Debilidad en el Management para llevar a adelante la gestión

➤ **BAJO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA MORA**

Inexistencia de procesos

➤ **INEXISTENTE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS, COMERCIALES Y DE RIESGO**

- 1) Falta de Metodología de trabajo
- 2) Sólo se “sacaba el día a día”

➤ **CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES**

- 1) Localización inadecuada de sucursales para los segmentos objetivos
- 2) Market share no deseado, posicionamiento inadecuado

➤ **MARKET SHARE INADECUADO**

EJEMPLOS:

A) Empresas

- 1) Luego de un relevamiento realizado por MCP surgió que el 75% de las operaciones realizadas en las sucursales de Mar del Plata y Puerto son de empresas. Esto ocasiona grandes colas en caja y altos volúmenes de operaciones, deteriorando el concepto de calidad, servicio de imagen y afectando los índices establecidos.

2) Sucursal Puerto (mixta)

Se detecta que no hay oficial de empresas para la atención al público, lo que origina que recursos de la banca de individuos deba atender la operatoria diaria y fundamentalmente el recurso de comercio exterior está atendiendo full time a estos clientes.

3) Sucursales:

- Monolito: baja rentabilidad, poco potencial de desarrollo teniendo en cuenta la segmentación requerida. Problemas de conducción que provocan falta de trabajo en equipo, alto nivel de desmotivación y falta de metodología en el aspecto comercial
- Juan B. Justo: Malas condiciones edilicias y magras comodidades para el personal (local con poca superficie) y lay – out inapropiado para desarrollar el negocio. El mercado potencial de la zona es inadecuado para realizar el crecimiento pretendido. Muy buen trabajo en equipo, detectando dos colaboradores con potenciales para promover y desarrollar.
- Puerto: prácticamente es una sucursal de atención a empresas, el mercado potencial no es apto para el desarrollo de banca individual en los segmentos prioritarios, la sucursal no posee gerente desde Abril de 1996 y es liderada por un ejecutivo de clientes y el jefe operativo.
- Atlántica: buen potencial de desarrollo y de recursos humanos. En esos momentos era la sucursal más ordenada y con mejor perfil, problemas de lay-out e imagen del edificio que hace necesario una remodelación rápidamente.
- Mar del Plata: sucursal de alto potencial de desarrollo. Graves problemas de organización, elevado volumen transaccional, recursos de back office escasos para las necesidades, problemas en el sector caja, imagen y

distribución de colas. Nula implementación del proceso de ventas. Bajo volumen de clientes con inadecuado perfil de los mismos.⁴

⁴ *Estos Ejemplos fueron obtenidos del Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.*

4. DESARROLLO

A continuación se describirá el proyecto que se planificó para llevar a cabo la re-ingeniería en la ciudad de Mar del Plata en las sucursales de Banco Río , la ejecución del mismo y los resultados obtenidos.

La información suministrada proviene de: informes obtenidos de la entidad, informes obtenidos de la página web del banco, entrevistas con funcionarios, entrevistas con empleados y entrevistas con personal interviniente en el proceso de reestructuración dentro y fuera del banco.

PROYECTO ELABORADO POR EL BANCO

Proyecto Propuesto de reestructuración

El proyecto que ideó el banco se realizó teniendo en cuenta los conceptos de calidad de servicio, segmentación, productividad e imagen que la organización propone.

De acuerdo a un estudio realizado por el banco en trabajo en equipo con los gerentes de Mar del Plata y Atlántica se consideró que debería tener presencia en dos nichos de mercado potencial de la zona de Güemes y Constitución y adelantarse a posibles posicionamientos de la competencia dado que en la actualidad no hay bancos de primera línea en dicha zona y de esta forma quedarían mejor posicionados estratégicamente en sus canales de distribución.⁵

Teniendo en cuenta este diagnóstico y según las investigaciones realizadas, a mi entender, se propuso el siguiente plan a ejecutar en forma inmediata:

- **RRHH, CAPACITACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN, DESARROLLO Y RECAMBIO**

- 1) Recambio de personal: invertir los % de promedios de edad.
- 2) Incorporación de nuevos RRHH profesionales o con estudios avanzados
- 3) Retiros voluntarios

- **MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO**

- 1) Segmentación de la cartera de clientes para su atención
- 2) Reacondicionamiento de sucursales, modificación del Lay Out
- 3) Inducción a operar por canales automáticos

- **POTENCIAR AL MÁXIMO EL USO DE LA BANCA AUTOMÁTICA**

- 1) Concientizar a empleados y clientes sobre los beneficios de la misma.
Capacitarlos
- 2) Eliminación de las transacciones manuales, reemplazo de operaciones

- **IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN**

- 1) Capacitación sobre las herramientas del control.
- 2) Fortalecimiento del Management existente
- 3) Coaching sobre los RRHH – Piramidal-
- 4) Orientación hacia los objetivos de la institución

- **IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS/METODOLOGÍAS PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA MORA.**

- 1) Creación de un sector centralizador de cobranzas para eliminar esta tarea a nivel específico en las sucursales.

⁵ Entrevista realizada a dos gerentes del banco, que a esa fecha estaban ubicados en sucursales de Mar del Plata, a saber: Sr. Alberto Vigliante y Sr. Hector Ghigliani. Agosto 2002.

2) Control de mora en las sucursales.

• **IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y COMERCIALES**

1) Capacitación sobre metodologías de trabajo (planificación, organización, dirección, ejecución, control y análisis de desvíos)

2) Implementación de Procesos de Venta y Análisis del Riesgo

3) Focalización en la Venta y Post-Venta

4) **Centralización de la Cámara Compensadora:** Eliminar la carga operativa a las sucursales, disminuir el nivel de riesgo, mejorando la organización y control.

5) Generar un back office independiente ubicado en planta de empresas (2do piso) a los efectos de descomprimir los sectores operativos de las sucursales Mar del Plata y Puerto, mejorando la calidad de atención de ambas bancas.

• **REDISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES**

1) Relocalización de sucursales para posicionarse en los segmentos objetivos del Banco.

2) Cierre de sucursales Monolito y Puerto

3) Apertura de sucursales en las áreas de Constitución y Güemes

4) Apertura de un punto de venta el Shopping Los Gallegos, presencia comercial.

De acuerdo al diagnóstico a esa fecha la propuesta fue:

CIERRES

1) Cierre inmediato de sucursal Monolito y traslado de la clientela a sucursal Mar del Plata.

2) Remodelación de la sucursal Atlántica en forma inmediata, simultáneamente ir originando el cierre de sucursal Juan B. Justo con traslado de cartera a la sucursal Atlántica.

3) Cierre de sucursal Puerto con traslado de clientela a sucursal a determinar.

Fecha propuesta: Marzo 1997⁶

APERTURAS

Se realizarán dos aperturas en las zonas de Güemes y Constitución, efectuando una fuerte acción comercial con personal especializado en la misma y apoyando con un fuerte trabajo focalizado por parte de las comercializadoras.

Este trabajo se deberá realizar con un periodo de cuatro meses anterior a la apertura llegando a la fecha indicada con un mínimo de 300 clientes de productos Infinity Gold (segmento A,B, C1), Infinity Uno (segmento C 2) y Río Classic (segmento C3).

Estas acciones deben estar acompañadas con un fuerte apoyo del área de Marketing del Banco para llegar con éxito a la apertura.

Fecha propuesta: Setiembre 1997.⁷

PRESENCIA COMERCIAL

Apertura de un punto de venta con Río 24 horas (espacio automático en donde se encuentran cajeros Banelco y Río self) ubicado en el Shopping Los Gallegos que es lugar de mayor convocatoria de la ciudad; el mismo puede operar con un equipo de ventas propio o de una comercializadora a designar.⁸

⁶ Datos de Cierres y Aperturas obtenido de Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

⁷ Datos de Cierres y Aperturas obtenido de Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

⁸ Datos de Presencia Comercial obtenido de Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

- **APERTURA DE OTROS CANALES DE VENTA**

1) **Negocios Inmobiliarios y Prendarios:** Desarrollo de una red de inmobiliarias para lograr mayor penetración en uno de los productos prioritarios en el mercado (préstamos hipotecarios).

Crear la figura de un oficial de negocios de inmobiliarios y otro de prendarios para la atención personalizada de ambos negocios. De esta manera se logrará descentralizar la ventas de estos dos productos.

2) **Comercializadora:** contratación de comercializadoras. Manejo ordenado cumpliendo con los tiempos y controles previstos. Desarrollar las mismas priorizando la calidad y originando competencia entre ellas para lograr mayores volúmenes de operaciones. También obedece al objetivo de descentralización de la venta.⁹

CON ESTAS MEDIDAS SE PRETENDIÓ LOGRAR QUE LAS SUCURSALES DEDIQUEN UN 100% DE SU TIEMPO EN FORMA ORGANIZADA ÚNICAMENTE AL PROCESO DE VENTA Y POST-VENTA.

NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

- Amplio apoyo de sectores centralizados del banco.
- Renovación de un 30% de la dotación actual, para lo cual se tendrían que sobredimensionar en la primera etapa para ir mejorando en forma inmediata el perfil de los recursos humanos en las sucursales de Mar del Plata y Atlántica simultáneamente capacitando a las personas que asuman las responsabilidades en las nuevas aperturas.

⁹ Datos de Otros Canales de Venta, obtenidos de Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

La depuración mencionada se iría realizando paulatinamente a medida que se produzcan los cierres propuestos, evitando conflictos masivos.¹⁰

CONSIDERACIONES PARTICULARES

Se considera que no se perderá una importante cantidad de clientes de las sucursales a cerrar, mejorando automáticamente la productividad de las sucursales Mar del Plata y Atlántica.

El proyecto va acompañado con medidas que ya se estaban implementando a esa fecha, y que habían tenido un buen nivel de avance como son: mejorar el sentido de profesionalismo, los conceptos de calidad, servicio y metodología de trabajo, apoyadas en cursos de capacitación dictados por gente de la ciudad, donde ya se estaba armando un organigrama para ese primer semestre, con módulos de los siguientes temas:

- ◇ Atención de clientes
- ◇ Calidad de Servicio
- ◇ Análisis crediticio
- ◇ Proceso de ventas
- ◇ Telemarketing
- ◇ Productos
- ◇ Seguros
- ◇ Segmentación/Mercado
- ◇ Planeamiento
- ◇ Fondos Comunes de Inversión¹¹

¹⁰ *Datos de Necesidades para el Desarrollo del Proyecto obtenidos de Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.*

¹¹ *Informe : Reorganización zonal de Mar del Plata, Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.*

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En esta parte de la investigación se detalla la ejecución total del proyecto período Febrero 1997-Diciembre 2001 y en una segunda parte se detalla el avance del mismo a mediados del año 1998, éstos últimos datos fueron obtenidos del Informe que citamos en otras oportunidades, complementando algunos puntos con la investigación realizada sobre el mismo.

➤ RRHH

A) CAPACITACIÓN

Se creó un Centro de Capacitación en la sucursal 121 Atlántica 1er. Piso.

Se desarrollaron Capacitadores Internos de la zona, que mensualmente se capacitaban en Casa Central sobre las novedades y luego los mismos capacitaban a las sucursal de la zona.

Las capacitaciones se ejecutaron en 3 niveles

Centralizadas: capacitaciones de aula.

Descentralizadas: capacitaciones mediante la práctica en las sucursales

Cursos Interactivos: que se encuentran en la Intranet del Banco y al que tienen acceso el 100 % de la dotación.

- Se llevaron a cabo cursos en áreas centrales del banco, en el sector Centro de Capacitación de la zona y a nivel sucursales.
- Se instalaron cursos interactivos de capacitación en la Intranet del Banco.
- Se realizaron convenciones zonales para el 100 % de la dotación (anuales), siguiendo un cronograma de capacitación para cada empleado.
- Se realizaron capacitaciones de nuevos productos/lanzamientos por Teleconferencia con importantes y destacados miembros del banco.
- La intranet del banco cuenta con toda la información necesaria para poder desempeñar cualquier tarea. Está organizada por páginas de consulta (preguntas y respuestas), por Manuales de Productos y de Procesos Operativos y por Circulares Internas (comerciales y operativas).

- Diariamente se puede consulta la Intranet para ver las novedades sobre productos, modificaciones de los mismos, circulares operativas, novedades sobre comunicaciones del BCRA, noticias del país y del mundo, actividades para el día, etc.
- La capacitación es constante y piramidal.

B) RECAMBIO DE PERSONAL

- Se realizaron aproximadamente más de 25 Assesment para incorporación de nuevos pasantes (estudiantes avanzados). El objetivo no era sólo la selección sino que los participantes se llevaran conocimientos de cómo enfrentarse a la inserción laboral. Todos ellos provenientes de la Universidad F.A.S.T.A. quien prestó colaboración constante en la selección de los mismos y en la incorporación al banco.

ASSESMET: Se dividía entrevistas grupales y los seleccionados participaban de una entrevista personal, las entrevistas grupales consistían en grupos de 8 a 10 personas como máximo quienes se los reunía en la Sala de Capacitación de la zona, participaban como evaluadores el gerente zonal, gerentes de las sucursales de la ciudad (1 o 2) y la asistente del gerente zonal. Consistía en 3 etapas:

En la primera etapa se les dejaba un diario sobre la mesa a cada uno y bajo la consigna de que tenían que elegir la nota que más les llamara la atención o aquella que más les interesaba (los evaluadores se retiraban del salón por 10 minutos). Objetivo: qué clase de artículo elegían, si en el tiempo predispuesto podían elegir uno o ninguno, que se vayan conociendo entre ellos a solas sin sentir la presión de la presencia de los evaluadores.

En la segunda etapa tenían que, individualmente, pasar al frente del salón, presentarse ante los participantes, y explicar el artículo que había seleccionado (por qué lo seleccionó, qué le llamó la atención, qué opinaba del artículo, qué opinaba del que lo escribió, cual era su postura al respecto, etc.). Objetivo: desenvolvimiento individual en la exposición, explicación del artículo adecuadamente, nivel de la presentación, nivel de capacidad,

determinar sus objetivos e intereses, sacarlo del contexto con cualquier clase de pregunta para ver la reacción (evitando que su exposición y manera de actuar sea fingida)

En la tercer etapa la consigna era trabajo grupal: se dejaba una hoja en el medio de la mesa y una lapicera y tenían que elegir 5 personalidades famosas que los identifiquen como "grupo". Objetivo: identificar los líderes de la mesa, los pensadores, los introvertidos, en gral. identificar las personalidades y el principal objetivo cómo se desenvolvían trabajando en grupo.

- Se tomaron aproximadamente 50 pasantes, todos de la Universidad F.A.S.T.A. (temporarios – verano- y permanentes)
- Cada pasante ingresado era un nuevo desafío, se capacitaba, se orientaba de acuerdo al perfil, actitud y aptitud para futuros puestos y promociones. Creación de oportunidades de desarrollo.
- *Retiros*: se ejecutaron programas de retiros voluntarios para el personal de mayor edad y con poco potencial de desarrollo.

➤ **CALIDAD DE SERVICIO**

- Se segmentó la cartera en 3 rentas:
 - Renta Alta
 - Renta General
 - Renta Empresas
- Se instaló un Módulo de Greeter (mostrador principal) que filtra y deriva los clientes según la renta a la que pertenecen.
- Las sucursales se reacondicionaron de manera tal que los clientes de renta alta tengan atención personalizada, línea de caja propia y servicios adicionales.
- Atención rápida y efectiva del puesto de greeter para no hacer demorar a un cliente o no cliente que puede ser atendido por esta persona (control de

atención de clientes en este puesto para determinadas operaciones que no necesariamente se tenían que derivar a la plataforma comercial)

- Se elaboró un sistema de control de promedios de espera y atención de clientes.
- Análisis día a día de los resultados de la atención
 - Cantidad de personas atendidas por empleado.
 - Promedio de atención por cliente
 - Nro. de clientes que se retiraron sin ser atendidos
 - Cantidad de reclamos ingresados al sistema

Ejemplo de una pantalla de Greeter de atención de Plataforma Comercial.

Usuario	Personas atendidas	Tiempo total de atención	Tiempo promedio de atención
Domecq, Natalia	151	09:14:33	00:03:40
FERRARA, FERNANDO	129	21:17:22	00:09:54
gimenez, claudia	115	30:05:05	00:15:42
gutierrez, fernando	108	15:10:33	00:08:26
lorenzo, mauro	20	07:50:35	00:23:32
Moreno, Fernando	103	23:09:21	00:13:29
Rodriguez, Ricardo	124	21:31:21	00:10:25
Segurado, Diego	122	18:25:04	00:09:03
Servino, Adriano	55	11:32:21	00:12:35
Total Sucursal:	927	158:16:15	00:10:15

- Se efectuaron mecanismos de inducción para operar por medios automáticos:
 - Orientación desde el greeter.

- Capacitación a clientes mediante los empleados y entrega de folletería de la banca automática
- Atención del a banca automática por Derivadoras contratadas para tal efecto.

➤ **BANCA AUTOMÁTICA**

- Se capacitó al personal y a clientes sobre el uso y beneficios que otorgan los canales alternativos para operar.
- Inducción a la utilización de los medios automáticos (tarea uno a uno, por medio de los empleados y derivadoras):
 - Río Line (línea telefónica 0800 sin cargo)
 - Río Self (máquina para operar dentro del horario de atención del banco)
 - Río Home Banking (operatoria mediante internet)
 - Red Banelco (máquina para operar las 24 hs. Del día)
- Se aplicaron costos a los clientes para determinadas operaciones manuales para inducir a la utilización de los medios automáticos (transacciones por caja – retiro de dinero-, solicitud de resúmenes en sucursal, etc.)
- Se realizaron controles mensuales del % de automatización de las operaciones (mediante el análisis de las operaciones manuales, cuántas de ellas se hicieron por canales automáticos y cuantas por canal humano)

➤ **CONTROL DE GESTIÓN**

- Se realizaron capacitaciones a gerentes y 2das. Líneas sobre las herramientas del control de gestión
- Se capacitó a los gerentes sobre Management y Coaching sobre RRHH
- Se crearon tableros de control:
 - Informativos (gte. zonal y gerentes)
 - Operativos (para tareas operativas)
- Se hizo coaching piramidal diarios (a nivel sucursal por los gerentes), semanales (a nivel sucursal por los gerentes y a nivel zonal por el gerente)

zonal) y mensuales (a nivel zona por medio del gerente zonal), sobre las actividades de la sucursal, seguimiento y cumplimiento de objetivos, análisis de desvíos, correcciones de los mismos y re-planificación.

- Comunicación constante y fluida horizontal y vertical, ascendente y descendente.

➤ **MORA**

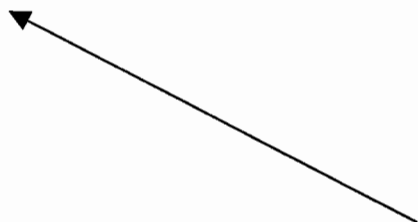
- **Mora temprana: retraso de 0 a 90 días (seguimiento por sucursal y sector centralizado de Telecombranzas)**
- **Mora tardía: retrasos superiores a los 90 d.: montos inferiores a \$20.000 (oficial de mora ubicado en casa central del banco y por sucursal) y para montos superiores a \$20.000 (oficial ubicado en el sector que se creó en el 1er. Piso de la sucursal 121 Atlántica).**
- Se implementó un sector centralizado de control y seguimiento de la mora (para eliminar esta tarea a las sucursales y poder dedicarse a la venta y post-venta)
- Se capacitó a los empleados sobre el control de la misma, una persona por sucursal se dedica al control diario de la mora (clientes con atrasos, sin cortes de descubierto, cuotas impagas, etc.)
- Las sucursales cuentan con toda la información necesaria (mediante listados o por programas de control) para el seguimiento de los clientes morosos día a día.
- Se creó un sistema llamado CAC`s al que puede acceder el gerente de la sucursal y obtiene los datos de los clientes morosos (a partir del primer día de atraso) y la situación del resto de sus productos.
- Se realizaron convenios especiales con estudios jurídicos locales para el cobro de deudas (mora tardía) :
 - acciones prejudiciales (hasta 120 d. De intento de cobro para deudas clean-sin garantía- menores a \$ 20.000)
 - acciones judiciales: para deudas con garantía y/o deudas con acción prejudicial sin éxito (para montos superiores a \$ 5.000).

- acciones especiales de cobro para deudas con antigüedad mayor a 1 año sin poder cobrarse (mediante procesos de aplicación de quitas).
- Se realizó seguimiento y control de los estudios jurídicos sobre su gestión.

➤ **PROCESOS OPERATIVOS, COMERCIALES Y DE RIESGO**

Capacitación sobre Metodologías de Trabajo:

- Planificación
- Organización
- Ejecución
- Dirección
- Control
- Análisis de desvíos (para re-planificar)



A) PROCESOS OPERATIVOS

- se realizaron trabajos de “división de tareas “ (comerciales y operativas)
- Se realizaron procesos de “administración del tiempo”
- Se crearon herramientas de control (Tablero de control operativo)

A continuación se muestran algunas pantallas del Tablero:

Controles semanales

FECHA	GREETER ASGM		PACKS TESORO		PEDIDOS CH. ALTA/CONFORMIDAD		GASTOS		LEGAJOS PTES. DE DERIVACION		PARTIDAS PENDIENTES		SEGURIDAD		VISTO GERENTE
	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	
	diario	semanal	diario	Semanal	diario	semanal	siempre	semanal		semanal		semanal		semanal	
	greeter	jefe op.	jefe op.	Gerente	gerente	jefe op.	gerente	jefe op.	B.O.	gerente	B.O.	gerente	tesorero	jefe op.	

Controles mensuales

FECHA	DOCUMENTOS		CH. CESIONADOS Y CAUCIONADOS		CARPETAS/ALTAS DOCUMENTACION		ORDENES DE NO PAGAR		CIERRE DE CUENTAS		FORMULAS PRE-ENUMERADAS		SEGUROS DE VIDA/INCENDIO		BLANQUEO DE DINERO		ARQUEOS DE CAJA		VISTO GERENTE	
	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.		
		Mensual		Mensual		mensual		mensual		mensual		diario		mensual		mensual		mensual		mensual
	tesorero	jefe op.	tesorero	jefe op.	ejecutivo / jefe op.	ejecutivo / jefe op.	tesorero	jefe op.	B.O.	jefe op.	tesorero	jefe op.	plataf.	jefe op.	ejecutivo	gerente	gerente	jefe op.		

Controles bimestrales y trimestrales

FECHA	FIANZAS		PRENDAS		HIPOTECARIOS		CAJAS DE SEGURIDAD		REGISTROS DE FIRMA		ESTATUTOS/PODERES		VISTO GERENTE
	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	Realizó	Jefe Op.	
		bimest.		bimest.		bimestral		trimestral		cuat.		trimest.	
	tesorero	jefe op.	tesorero	jefe op.	tesorero	jefe op.	B.O.	jefe op.	tesorero/ plataf.	jefe op.	oficiales	jefe op.	

12

- se asignó personal especializado necesario a cada back office según las necesidades de cada sucursal (en la sucursal 067 Mar del Plata se dividieron los back office por su tamaño – uno para renta alta y gral. y otro para renta empresas-)
- Se creó una Cámara compensadora (procesamiento centralizado de cheques) con la tarea de descomprimir los back office de las sucursales.

B) PROCESOS COMERCIALES

Las sucursales pasaron de ser un centro de atención de clientes a ser un centro de venta y post-venta. Para ello también se crearon los canales

¹² Herramienta de gestión comercial, pantallas encontradas en disco rígido PC ubicada en la Gerencia zonal 9 , Av. Independencia 2854 1er piso.

alternativos: Telemarketing, Comercializadoras y venta por Canales Inmobiliarios y Prendarios.

Se cambiaron las técnicas de venta y se crearon nuevas herramientas de gestión, a saber:

- 1) Agenda de Trabajo: de carga diaria, en donde se ingresan los objetivos del mes, se distribuyen por semana y por día, se ingresaba la gestión diaria: llamados, contactos, entrevistas, ventas, etc. La misma tenía cierres semanales y mensuales sobre la gestión del empleado y el cumplimiento de sus objetivos particulares.
- 2) Sistema PEG (Panel Electrónico de Gestión): en donde se cargaban los mismos datos que en la agenda, con la diferencia que se calculaban los porcentajes de cumplimiento diarios, gráficos de cumplimiento por producto y por empleado, etc.

A continuación se muestran algunas pantallas de esta herramienta de gestión:

Evolución de Productividad (mensual, total sucursal)

PRODUCTO	PEA/MES	SEMANA DEL 03/04 AL 07/04	SEMANA DEL 10/04 AL 14/04	SEMANA DEL 17/04 AL 21/04	SEMANA DEL 24/04 AL 28/04	TOTAL ACUMULADO	%CUMPLIM. PEA
Infinity Gold	0	0	0	0	0	0	0%
Infinity Uno	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 3	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 2	0	0	0	0	0	0	0%
Río Global	0	0	0	0	0	0	0%
Scoring	0	0	0	0	0	0	0%
Shots tarjetas	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 1	0	0	0	0	0	0	0%
Fondos BR	0	0	0	0	0	0	0%
Pzo. Fijo	0	0	0	0	0	0	0%
Hipotecarios	0	0	0	0	0	0	0%
Prendarios	0	0	0	0	0	0	0%
Personales	0	0	0	0	0	0	0%
Seguros Auto	0	0	0	0	0	0	0%
Seguros Viv.	0	0	0	0	0	0	0%
Seguros Vida	0	0	0	0	0	0	0%
Accidentes	0	0	0	0	0	0	0%

Gestión semanal (semanal, total sucursal)

	PEA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Tótal	Tótal	%
		3-Abr-00	4-Abr-00	5-Abr-00	6-Abr-00	7-Abr-00	Semana	Acum	Cumplim.
Infinity Gold (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Infinity Uno(*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 3 (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 2 (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Río Global (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Scoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Shots tarjetas	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Supercta 1(*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Fondos BR	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Pzo. Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Hipotecarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Prendarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Personales	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Seg. Auto (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Seguros Viv.(*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Seg Vida (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Acc Pers (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Llamados		0	0	0	0	0	0	0	0%
Contactos		0	0	0	0	0	0	0	0%
Entrevistas		0	0	0	0	0	0	0	0%
Ventas (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Gestión Plataforma (por empleado, diario)

	Ej Clientes:			Ej Inf. I:			Ej Inf. II:			Total Sucursal		
	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%
Infinity Gold	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Infinity Uno	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 3	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 2	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Rio Global	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Scoring	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Shots tarjetas	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 1	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Fondos BR	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Pzo. Fijo	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Hipotecarios	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Prendarios	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Personales	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Auto	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Viv.	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Vida	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Accidentes	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
	RSC I:			RSC II:			RSC III:			RSC IV:		
	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%	PEA	Acum	%
Infinity Gold	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Infinity Uno	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 3	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 2	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Rio Global	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Scoring	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Shots tarjetas	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supercta 1	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Fondos BR	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Pzo. Fijo	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Hipotecarios	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Prendarios	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Personales	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Auto	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Viv.	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Seguros Vida	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Accidentes	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%

13

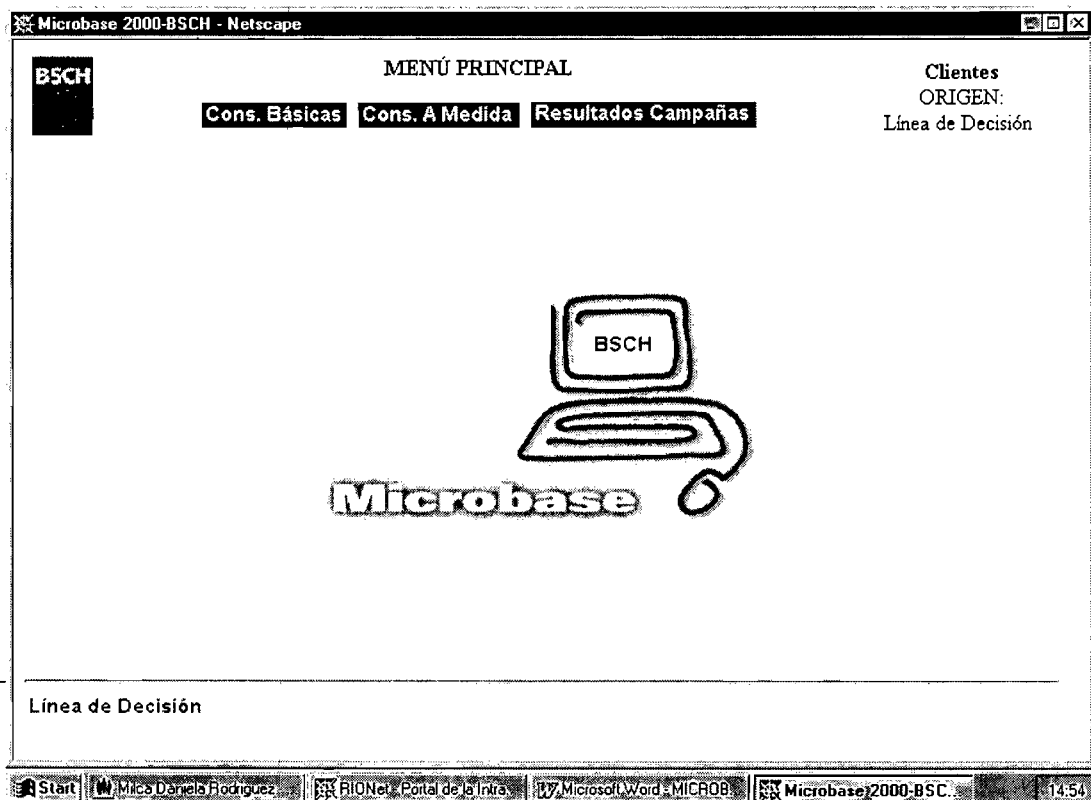
Luego hay una plantilla de carga diaria para cada empleado y gráficos de evolución de cumplimiento de los objetivos por producto.

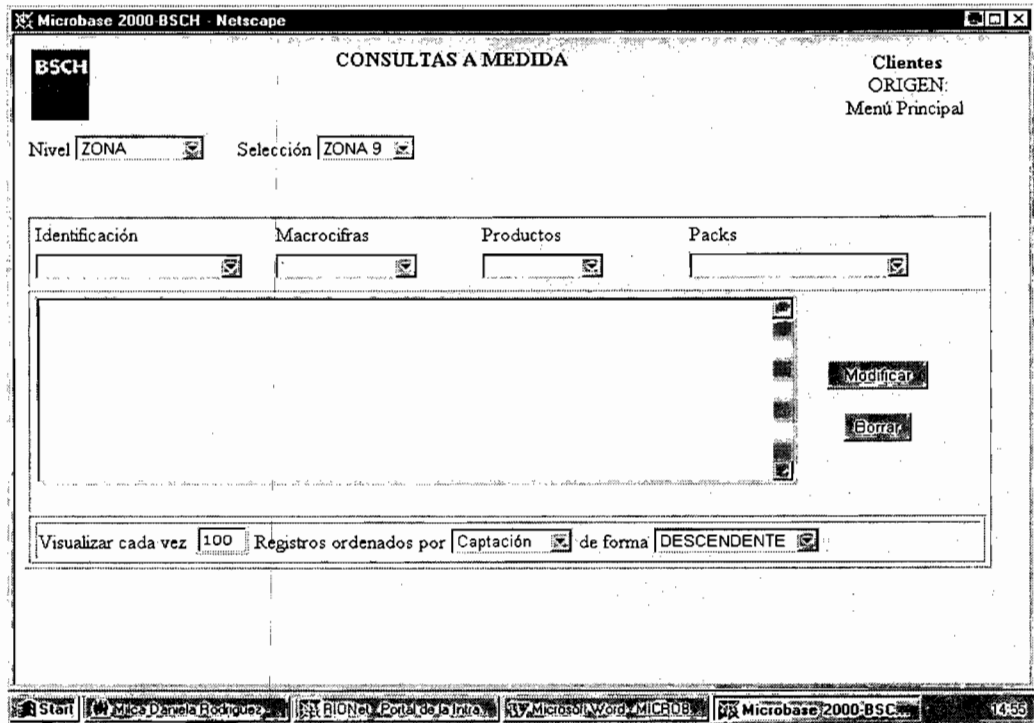
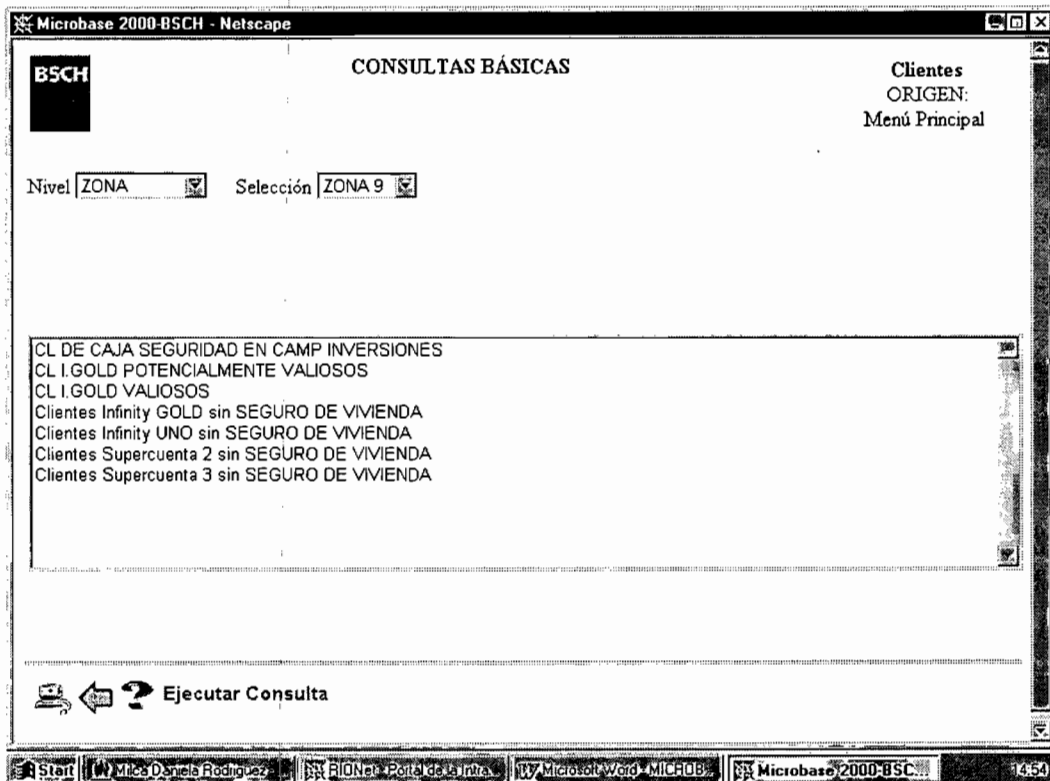
- 3) Microbase: que reemplazó al PEG y a la Agenda de Trabajo: es un sistema que contiene los mismos datos que el PEG pero a su vez contiene toda la cartera de clientes cargada en el sistema, para poder realizar filtros (y así por ejemplo analizar todos aquellos clientes que poseen caja de ahorros y no poseen seguros) además con el beneficio adicional de ser un programa

¹³ Herramienta de gestión comercial, pantallas encontradas en disco rígido PC ubicada en la Gerencia zonal 9, Av. Independencia 2854 1er piso.

informático de cálculos automáticos de rateos, % de cumplimiento de objetivos, gráficos, proyecciones, centralización de los datos de todos los clientes, etc.

A continuación se muestra sólo algunas pantallas de esta herramienta:





O¹⁴

¹⁴ Herramienta de gestión comercial, pantallas encontradas en disco rígido PC ubicada en la Gerencia zonal 9, Av. Independencia 2854 1er piso.

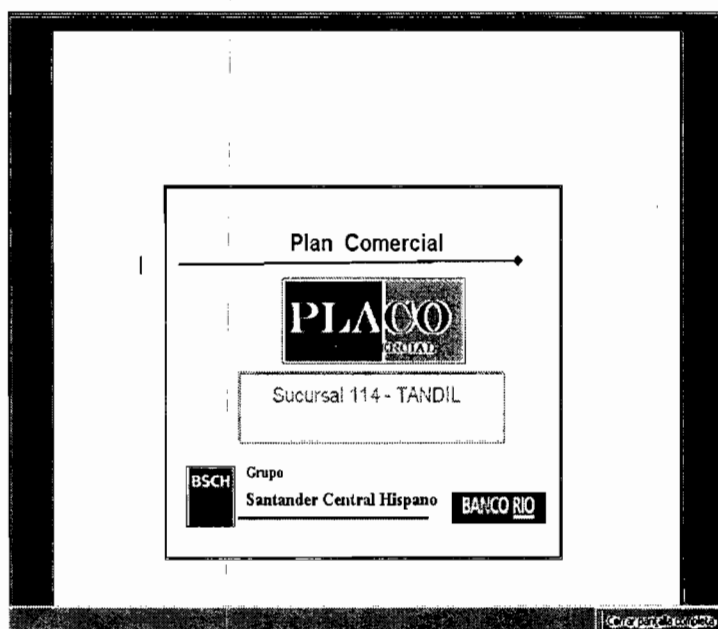
4) PLACO (Plan Comercial): herramienta gerencial, que contiene:

- Datos de la localidad en donde se encuentra la sucursal (población, índices de desempleo, mortalidad, analfabetismo, etc.)
- Competencia: datos de los bancos, estructura, tamaño, servicios de los mismos, etc.
- Composición de la dotación de la sucursal: datos de los empleados, puestos, tareas, antigüedad, capacitaciones realizadas, etc.
- Presupuestos/Datos reales del mes/Cumplimiento: de productos y de resultados (Margen, Comisiones, Previsiones y Gastos)
- Acción comercial del mes: acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos mensuales (por ejemplo: crosseling sobre un listado de clientes, apertura de cuentas sueldo, etc.)
- Otros: minutas de las reuniones con la dotación de la sucursal, datos de referentes de sectores centralizados, etc.

El PLACO es de actualización semanal y mensual y resume la gestión de una su en un sólo legajo, permitiendo así al coacher la facilitación de su tarea de seguimiento y control.

A continuación se muestras algunas pantallas del Plan Comercial

PLACO carpeta modelo



INDICE

1. Información de la Sucursal

- 1.1. Mapa de la Zona de Influencia de la Sucursal
- 1.2. Relevamiento de la población objetiva de bancarización
- 1.3. Organigrama de la Sucursal
- 1.4. Programa de Capacitación y Antigüedades
- 1.5. Lay Out de la Sucursal
 - 1.5.1. Parque Automático
 - 1.5.2. Superficie de la Sucursal
 - 1.5.3. Posiciones de la Sucursal
- 1.6. Competencia

2. Mercado Potencial y Plan de Acción

- 2.1. Mercado Potencial
- 2.2. Plan de Acción
- 2.3. Banca Personal
- 2.4. Banca Empresas

3. PEA de Ventas y de Resultados

4. Ventas y Resultados mensuales y Cartera de la Sucursal

5. Referentes Comerciales y Minutas¹⁵

¹⁵ Herramienta de gestión comercial, pantallas encontradas en disco rígido PC ubicada en la Gerencia zonal 9, Av. Independencia 2854 1er piso.

En la carpeta de cada sucursal se desarrollan cada uno de estos puntos.

➤ PROCESOS DE RIESGO

1) Origen del Crédito:

El proceso de incorporación de un cliente (nuevos créditos) y ampliación del crédito existente se dividió en 3 etapas:

Para Individuos:

- Credit Scoring: carga manual en el sistema de datos de clientes, se evaluaba en un sector creado para tal efecto mediante escala de valores predeterminadas y puntuaciones, que determina cuál es el riesgo máximo (crédito) que se puede asumir con ese cliente.
- Comité de sucursal: se implementó un comité de riesgo por sucursal, en donde participaban los empleados de la sucursal para evaluar la incorporación o extensión de línea certifica de los clientes.
- Sector de Riesgos de Individuos: donde se elevaban todos los casos que fueron rechazados por credit scoring, actúa como una segunda instancia.

Para Empresas

- Comité 1: para análisis de incorporación de un cliente o ampliación de líneas de crédito existentes, compuesto por Gerente, Oficial de Empresas y Jefe Operativo (crédito total hasta \$ 60.000)
- Comité 2: ídem, compuesto por Gerente zonal y Supervisor zonal de Riesgos de Empresas (crédito total desde 60.000 hasta 1 MM)
- Comité 3: ídem, compuesto por comité 2 y Gerente Departamental de Riesgos de Empresas. (crédito total mayor a 1MM).

El Supervisor zonal de riesgo de empresas a los fines de cumplir con su tarea cuenta con oficiales de riesgo de empresas.

2) Seguimiento del Crédito:

Se instauró un proceso de control de riesgo crediticio mediante:

- control de listados de clientes con atrasos, altos consumos, movimientos irregulares en su cuenta, a fin de detectar el comienzo de lo que podría ser un crédito en mora sino se actúa a tiempo.
- Renovación de documentación en legajos antiguos a fin de determinar si hubo cambios patrimoniales, económicos, etc. del cliente, a fin de adecuar su situación crediticia a su situación actual.

3) Control de Mora:

- Este tema se encuentra desarrollado en otro punto a parte.

➤ CANAL DE DISTRIBUCIÓN

A fin de lograr el objetivo de captación de los segmentos A,B,C1,C2 y C3 en las zonas dónde no había sucursal del banco, y además cerrar aquellas sucursales que dejaron de ser rentables, se realizó el siguiente proceso de aperturas y cierres de sucursales.

A) APERTURAS DE SUCURSALES

- Sucursal 211 Interbalnearia (Av. Independencia y la costa) Enero 1998
- Sucursal 212 Güemes (Güemes y Rawson) Enero 1998
- Sucursal 308 Shopping automática (en el Shopping Los Gallegos) Diciembre 1998
- Sucursal 279 Microcentro (San Luis entre Rivadavia y S. Martin) Diciembre 1998

B) CIERRE DE SUCURSALES

- Sucursal Puerto, cuya cartera fue absorbida por sucursal Güemes, Diciembre 1997

- Sucursal Juan B. Justo, cuya cartera fue absorbida por sucursal Atlántica, Diciembre 1997
- Sucursal Monolito, cuya cartera fue absorbida por sucursal Mar del Plata, Diciembre 1997.¹⁶

A continuación anexamos publicación que se realizó en el diario interno del Banco en Enero de 1998.

Banco Río de la Plata S.A.

Bartolomé Mitre 480 piso 12°
Tel. 340-1278 Fax. 340-1364

INFORMACION DE PRENSA

Gerencia de Comunicaciones Corporativas

Miércoles 7 de enero, 1998

BANCO RIO SE RENUOVA EN MAR DEL PLATA A TRAVES DE LA INAUGURACIÓN DE DOS SUCURSALES

En el marco de un profundo proceso de reestructuración de su red de 170 sucursales, Banco Río inaugurará en la ciudad de Mar del Plata dos nuevas sucursales. El próximo lunes 12 de enero, a las 19.30, abrirá sus puertas la casa ubicada en Av. Constitución 4039 y el lunes 19, a las 19.30, la sucursal de Güemes 2688 esquina Rawson.

Estas nuevas filiales, basadas en el concepto de Centro de Servicios, se caracterizan por un diseño moderno y funcional que jerarquiza las áreas de atención personalizada y de autogestión automatizada. El núcleo central de la sucursal está formado por puestos de trabajo que aseguran la privacidad para un eficiente asesoramiento, fortalecido por la presencia de ejecutivos de clientes. Desde el punto de vista operativo, cada puesto de atención está estructurado con sistemas que permiten la mayor rapidez y los mejores estándares de calidad.

El cliente dispone también de una importante área de autogestión integrada por tres tipos de servicios: la red de cajeros automáticos, las terminales de autoconsulta Rioself y la línea telefónica interactiva Rioline. Este ámbito automatizado de última generación se denomina RIO 24 y le permite al cliente realizar en forma rápida todas aquellas transacciones que no requieren de asesoramiento personalizado.

En el marco de la diversificada estrategia de distribución de Banco Río, los clientes de estas nuevas sucursales podrán realizar operaciones en forma telefónica por Rioline en forma gratuita. O si prefieren, la posibilidad de utilizar un nuevo canal de acceso desde su domicilio u oficina a través del sistema Río Home Banking, mediante el cual se pueden realizar operaciones, pedidos, envíos de mensajes y lectura de noticias con una PC con módem, por medio de un sistema de alta seguridad, fácil instalación y acceso directo telefónico. Con la inauguración de estas dos nuevas filiales, Banco Río dispondrá en Mar del Plata de cuatro sucursales para una mejor atención a sus clientes: Mar del Plata (Belgrano 3182), Atlántica (Av. Independencia 2854), Interbalnearia (Av. Constitución 4039) y Güemes (Güemes 2688).

Inauguración: Lunes 12 de enero, 1998
19.30 horas

Lugar: Avenida Constitución 4039
Sr. Sergio Pafundi, Gerente
Teléfonos 71-0760/ 65

Inauguración: Lunes 20 de enero, 1998
19.30 horas

Lugar: Güemes 2688 esquina Rawson
Sr. Oscar Gutierrez, Gerente
Teléfonos: 80 0662/ 1591/ 3985

➤ OTROS CANALES DE VENTA

Creación de otros canales de venta para mejorar el Market Share

- **NEGOCIOS INMOBILIARIOS Y PRENDARIOS:** un ejecutivo especializado se encarga personalmente de la red de Inmobiliarias y de Prendarios otorgando un trato más directo con las mismas.

¹⁶ Datos obtenidos en entrevista realizada al gte. Zonal, Sergio Otermin, Agosto 2002.

- **COMERCIALIZADORAS:** se contrataron los servicios de Comercializadora Atlántica para la venta de algunos productos bancarios. Realizando un control centralizado para la evaluación del riesgo y distribución de legajos en la gerencia zonal.

GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO A MEDIADOS DE 1998

Esta sección que muestra el avance del proyecto de reestructuración, fue obtenida del informe elaborado por el banco, citado ya en otras ocasiones. Permite conocer el grado de avance del proyecto y, particularmente para mi investigación, me permite confirmar los datos obtenidos y a su vez corroborar el proyecto y ejecución del mismo que he obtenido de acuerdo a la información recabada.

Recursos Humanos

Es uno de los puntos en que más se ha avanzado en varios aspectos que se enumeran a continuación:

- **Renovación de la dotación:** se procedió a la salida de aquellas personas que a pesar de haber hecho todos los esfuerzos de capacitación posibles, ya era imposible su reconversión para adaptarlos a las nuevas necesidades. Las mismas han sido reemplazadas por jóvenes estudiantes de Ciencias Económicas con su carrera ya avanzada (ingresaron mediante programas de Pasantías llevados a cabo con la Universidad F.A.S.T.A.), los cuales, han tenido una rápida adaptación a la organización y poseen un elevado potencial de desarrollo.

De esta manera contaban, a esta fecha, con un plantel donde más del 50% del personal posee menos de 30 años de edad y más del 20 % con estudios universitarios avanzados.

- **Capacitación:** esto era una materia pendiente en la gente de la zona y se generaron rápidamente distintos tipos de seminarios, charlas, comités y

reuniones de trabajo posicionando al personal en un nivel muy competitivo para el mercado zonal.

Se ha generado un muy buen trabajo de equipo, los capacitadores han surgido del personal de las distintas sucursales.

A esa fecha ya se poseía un centro de capacitación en la sucursal Atlántica, que les permitió darle más dinámica al desarrollo permanente de la gente.

Centralización de cobranzas

Uno de los puntos débiles que tenía la zona de Mar del Plata históricamente era la calidad de su cartera activa y volumen de mora, siendo una de las ciudades que más mora tenía el banco.

Ante esta situación lo primero que se hizo fue generar un centro de cobranzas, llamado URADI (Unidad de Recupero de Activos de Incobrabilidad), en forma inmediata con el cual se logró descomprimir a las sucursales de este área y hacer un seguimiento correcto de la cartera.

Los resultados se vieron reflejados rápidamente, dado que la zona fue la que menos mora tuvo en el ejercicio anterior (año 1997) y se ha reducido la misma en un millón de pesos en seis meses.

Dado el éxito de este proyecto (creación de URADI) se implementó a nivel banco URADI para las sucursales del interior del país.

Es de destacar el gran trabajo en equipo y colaboración que se ha realizado con el sector de Cobranzas de la Casa Central del banco.

Comercializadoras

El manejo de la comercializadora se encontraba muy desorganizado y prácticamente sin controles mínimos necesarios a realizar a los trámites presentados (de productos vendidos por la misma).

A principios de 1998, se centralizó a través de la gerencia Zonal (ubicada en Mar del Plata), donde se hizo un estricto control de cada uno de los trámites

presentados y luego derivados a las sucursales al solo efecto de dar de alta los productos solicitados por los clientes.

Negocios Inmobiliarios

Se creó una figura oficial de negocios inmobiliarios otorgando un servicio diferencial a las inmobiliarias más importantes de la ciudad.

Si bien no se han logrado resultados en forma inmediata, estaban convencidos de que se ha sembrado para poder ser muy competitivos ante la salida de productos importantes.

Empresas

Se ha inaugurado el nuevo back office del área empresas descomprimiendo el sector de planta baja de la sucursal Mar del Plata, mejorando sustancialmente la calidad de servicio a individuos y empresas y, fundamentalmente, dando una buena imagen a la clientela.

Reestructuración de sucursales

Sucursal Mar del Plata

La primera etapa consistió en reorganizar la sucursal que había tenido dos auditorías (operativas/ de crédito) de alto riesgo, sin procesos operativos y de venta instaurados, y con un bajo nivel de preparación de su gente.

Se trabajó fuertemente en los puntos mencionados y la sucursal se encontraba, a ésta fecha, con un buen control interno, el proceso de venta ya instaurado, y reorganizado su sector de back office (incluye caja).

Una vez realizada esta tarea se procedió al cierre de la sucursal Monolito (prácticamente no tenía rentabilidad) y transferido su clientela a la sucursal Mar del Plata.

De esta manera se mejoró automáticamente la productividad de la sucursal Mar del Plata, pasando el margen operativo de \$ 60000 al mes a \$ 168000

que se generó en el mes de Julio; esto nos permite observar que antes sus gastos absorbían el 62% de sus ingresos, mientras que ahora solamente ocupan el 34% de los mismos, antes tenía una rentabilidad por empleado de \$ 2600, y se llegó a \$ 7300 por empleado.

Sucursal Atlántica

Se reinauguró la sucursal en Setiembre de 1997 donde se incorporó en el primer piso los sectores centralizados de la zona: Gerencia zonal, URADI y Cámara compensadora.

Esta sucursal ya se encontraba, a ésta fecha, en condiciones de absorber, de acuerdo a lo planificado, la cartera de la sucursal Juan B. Justo donde se va a proceder a realizar el mismo proceso que se mencionó en la sucursal Mar del Plata, pasando esta sucursal a generar una rentabilidad operativa aproximada de \$ 110000 mensuales.

Nuevas sucursales

Luego de realizado el estudio de mercado zonal se procedió a la compra de dos locales en puntos muy importantes de la zona de Güemes y Constitución. Ya se habían realizado los dos Lay-out y se comenzaron las obras en pocos meses.

De acuerdo a como se observa en el mapa adjunto en esta tesis más adelante (con posición del banco a esa fecha) los pronósticos eran que pasarían a ser el banco mejor posicionado desde el punto de vista geográfico de la ciudad, teniendo una sucursal en el Microcentro, otra en el centro, una en el sector norte y otra en el sector sur, en los barrios en donde viven los grupos familiares de niveles socioeconómicos ABC1 y ABC2/3.

Presencia comercial en el Shopping Los Gallegos

Se arribó a un acuerdo con la gente del establecimiento (centro de atracción de la población de la ciudad) para instalar un stand de promoción y ventas en dicho Shopping. La propuesta fue elevada a los directivos del banco y se estaba a la espera de respuesta para su implementación.

La gerencia zonal creía que era de suma importancia estar presente en dicho punto, dado que por la demora en la resolución, este lugar estaba siendo ocupado por otras entidades bancarias y es un punto estratégico muy importante para la venta de productos de banca individuos, fundamentalmente tarjetas, préstamos hipotecarios y préstamos prendarios. Como hecho adicional ya se estaba viajando a la ciudad de Villa Gesell donde se había comenzado a relacionarse con las empresas y personalidades importantes, se evaluó la posibilidad, de acuerdo al volumen de negocios que se pueda lograr, de instalarse una posición comercial con un cajero automático.

RESULTADOS DEL PROYECTO (CON DATOS A DICIEMBRE DEL AÑO 2001)

En esta parte de la investigación se muestran los resultados obtenidos a Diciembre del año 2001, sólo se muestran aquellos datos inherentes al trabajo que se realizó de investigación sobre el proyecto de reestructuración, y no el universo de datos del banco.

❖ RECURSOS HUMANOS

Se logró capacitar al 100 % de la dotación, dado que cada nuevo ingreso (efectivo o pasante) cuenta con un proceso de capacitación de 1 mes.

Se invirtieron los % de composición de las dotaciones por edad, se adjunta cuadros comparativos:

FEBRERO AÑO 1997		DICIEMBRE AÑO 2001		VARIACIÓN
Menores de 30 años	17%	Menores de 30 años	51%	34%
Entre 30 y 40 años	35%	Entre 30 y 40 años	22%	-13%
Mayores de 40 años	48%	Mayores de 40 años	27%	-21%

(Tabla de elaboración propia)

Se efectivizaron 30 pasantes (todos ellos ingresados a través de la Universidad F.A.S.T.A.) y se promocionaron 43 empleados en total (11 ingresaron al banco como pasantes de dicha Universidad). Actualmente dos

Gerentes son de la primera tanda de pasantes incorporados de Universidad F.A.S.T.A.

Promociones	43
Promociones (FASTA)	11
Efectivizaciones (FASTA)	30

(Tabla de elaboración propia)

17

❖ CALIDAD DE SERVICIO

En los últimos informes de calidad de Servicio la zona estuvo posicionada en los primeros puestos de todos los ítems tratados:

Se realizó a nivel banco un Estudio de Satisfacción en sucursales que consistía en encuestas realizadas a clientes (personales y telefónicas) y, además, personas que haciéndose pasar por clientes ingresaban a las sucursales del banco para evaluar algunos ítems que también hacen a la calidad de servicio , como por ejemplo el Lay out de las sucursales, las condiciones de limpieza, la atención del personal, los tiempos de espera, etc. A este último estudio se lo denomina Mystery Shopper.

Las encuestas telefónicas eran de 15 minutos de duración y fueron tomadas desde las oficinas del Banco Río mediante un sistema CATI (Computer Assitance Telephone Interview), este es un software especialmente diseñado para la realización de encuestas telefónicas.

Los Objetivos del Estudio de Satisfacción en Sucursales eran:

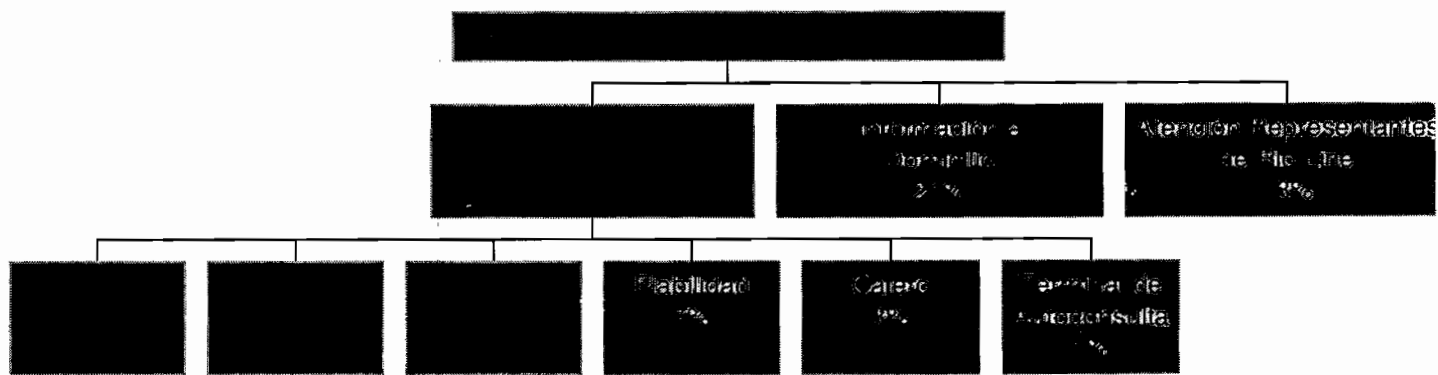
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el Banco Río y con la sucursal.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con cada una de las dimensiones y atributos que definen la Satisfacción con el Banco. Las Dimensiones son:
 - Atención del personal
 - Tiempo de espera

¹⁷ Listados de RRHH, dotación al 31-12-1996, dotación al 31-12-01, encontrados en disco rígido PC ubicada en la Gerencia zonal 9 , Av. Independencia 2854 1er piso.

- Aspectos Físicos
- Fiabilidad
- Cajero automático
- Terminal de autoconsulta (Río self)

Los datos que se enunciarán a continuación son del último informe a Diciembre del año 2000, ya que luego se discontinuaron.

MODELO JERÁRQUICO DE SATISFACCIÓN



DETALLADOS POR SUCURSAL

Los datos que detallamos a continuación pertenecen a los puntos de los cuadros sombreados más oscuros del Gráfico adjunto.

Los porcentajes que evalúan son con los 2 puntos más altos de la escala : 9 y 10.

SATISFACCIÓN GLOBAL CON EL BANCO

Sucursal	%
Sucursal 067 Mar del Plata	60%
Sucursal 121 Atlántica	49%
Sucursal 211 Interbalnearia	66%
Sucursal 212 Güemes	49%
Sucursal 279 Microcentro	No inf.
Sucursal 308 Shopping	72%
Promedio del Banco	53%

Excepto sucursal Güemes y Atlántica el resto se encuentra por encima del porcentaje del Promedio del Banco.

SATISFACCIÓN GLOBAL CON LA SUCURSAL

Sucursal	%
Sucursal 067 Mar del Plata	53%
Sucursal 121 Atlántica	51%
Sucursal 211 Interbalnearia	60%
Sucursal 212 Güemes	63%
Sucursal 279 Microcentro	No inf.
Sucursal 308 Shopping	75%
Promedio del Banco	55%

Excepto sucursal Atlántica y sucursal Mar del Plata , todas las sucursales se encuentran por encima del Promedio del Banco. Es de importancia aclarar que son las dos sucursales más grandes de la zona de Mar del Plata y de la zona total, teniendo más complejidades que las demás por su estructura.

ATENCIÓN CON EL PERSONAL

Es la dimensión que más pesa en la satisfacción con la Sucursal.

Sucursal	%
Sucursal 067 Mar del Plata	63%
Sucursal 121 Atlántica	68%
Sucursal 211 Interbalnearia	74%
Sucursal 212 Güemes	66%
Sucursal 279 Microcentro	No inf.
Sucursal 308 Shopping	83%
Promedio del Banco	64%

Todas las sucursales, excepto Mar del Plata (y destacamos lo mismo que se indicó en el punto anterior por su complejidad) estuvieron por encima del promedio del Banco.

TIEMPO DE ESPERA

Hay dos tiempos de espera. El primero, es el tiempo que transcurre mientras se espera ser atendido. Sabemos que las colas son prácticamente inevitables en la prestación de servicios. El segundo, es el que transcurre durante la prestación del servicio. A pesar de que ya se lo está atendiendo, es probable que el cliente deba esperar por la persona que lo atiende mientras ésta busca un comprobante, una carpeta o un formulario fuera de lugar donde generalmente atiende.

Sucursal	%
Sucursal 067 Mar del Plata	34%
Sucursal 121 Atlántica	46%
Sucursal 211 Interbalnearia	53%
Sucursal 212 Güemes	53%
Sucursal 279 Microcentro	No inf.
Sucursal 308 Shopping	69%
Promedio del Banco	44%

Todas las sucursales, excepto sucursal Mar del Plata (lo mismo explicado en los dos puntos anteriores vale para éste también por su grado de complejidad, tiene 4 plantas) superan el Promedio del Banco.

ASPECTOS FÍSICOS

Sucursal	%
Sucursal 067 Mar del Plata	55%
Sucursal 121 Atlántica	51%
Sucursal 211 Interbalnearia	60%
Sucursal 212 Güemes	55%
Sucursal 279 Microcentro	No inf.
Sucursal 308 Shopping	53%
Promedio del Banco	51%

En este punto todas las sucursales se encuentran o en el mismo nivel o por encima del Promedio del Banco.

A nivel zonal, la zona de Mar del Plata llegó al segundo lugar de posicionamiento en Calidad de Servicio comparado con el resto de las zonas, cuando a principios del año 1997 era una de las peores zonas en Calidad de Servicio.

La segmentación de la cartera permitió que los clientes de Renta Alta tengan una atención preferencial, comprobando los resultados de la misma por encuestas realizadas a nuestros propios clientes, información del greeter que arroja el tiempo de espera y atención de los mismos, envío de presentes para sus cumpleaños, etc. Este fue uno de los aspectos que se modificaron notablemente en la reingeniería de sucursales.¹⁸

¹⁸ Los datos numéricos fueron obtenidos de un Estudio de Satisfacción en Sucursales, GEA Estudios de Mercado, obtenidos de la pc disco rígido ubicada en la gerencia zonal 9, Av. Independencia 2854 1er.piso.

❖ BANCA AUTOMÁTICA

Los datos de automatización según los informes obtenidos son:

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001	Variac.
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	43%	50%	61%	64%	64%	73%	30%
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	35%	51%	59%	70%	73%	77%	42%
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			63%	66%	71%	75%	12%
SUCURSAL 212 GÜEMES			57%	62%	67%	77%	20%
SUCURSAL 279 MICROCENTRO				82%	87%	92%	10%
SUCURSAL 308 SHOPPING				90%	90%	92%	2%
SUCURSAL 161 MONOLITO	35%						
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	35%	40%					
SUCURSAL 183 PUERTO	38%	40%					
PROMEDIO ZONA MDP ¹⁹	37%	45%	60%	72%	75%	81%	44%

(Tabla de elaboración propia)

Se incrementó también notablemente la automatización de transacciones que antes eran manuales, llenando así un espectro más amplio de transacciones automáticas.

El porcentaje de automatización se obtiene de la división de las transacciones automáticas sobre la sumatoria de las transacciones manuales y automáticas.

Transacciones:

- ◆ Consultas
- ◆ Depósitos
- ◆ Extracciones
- ◆ Otras Derivables
- ◆ Otras no Derivables
- ◆ Pago de Préstamos
- ◆ Pago de Seguros
- ◆ Pago de Servicios
- ◆ Pago de Tarjetas

¹⁹ Archivo Gral. Zona 9, Biliborato Informes de Banca Automática. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

- ◆ Pedidos (por ej. de chequeras)

Canales automáticos:

- ◆ Río Self
- ◆ Río Line
- ◆ Río Home Banking
- ◆ Río Cash (Banelcos)
- ◆ Servicio Integral de Pagos

Canales manuales:

- ◆ Administrativos (por plataforma comercial)
- ◆ Caja

Así, por ejemplo sucursal 067 Mar del Plata en Diciembre del año 2001 tuvo 109.126 transacciones de las cuales 79.665 fueron realizadas por banca automática y 29.461 fueron realizadas por banca humana, logrando así un porcentaje de automatización del 73%.

❖ **CONTROL DE GESTIÓN**

Todos los gerentes cuentan con las herramientas necesarias para realizar coaching sobre sus empleados , todos ellos fueron capacitados para lograr un Management equilibrado entre los mismos, de manera tal que todos conozcan (en mayor o menor escala, de acuerdo a su experiencia y antigüedad) las herramientas básicas para una gestión exitosa. Dependerá de cada uno de ellos la aplicación de las mismas. Todos a su vez son liderados y guiados también por el gerente zonal.

Todos los gerentes conocen los objetivos a los que apunta la Institución, dado que los mismos fueron y son comunicados inmediatamente después de ser elaborados por las altas esferas de la organización. Mensualmente se reúnen los altos directivos con los gerentes zonales para bajar los lineamientos del mes en siguiente, luego el gerente zonal baja el mensaje a

los gerentes de la zona. De manera tal que hay total fluidez de comunicación tanto vertical como horizontal.²⁰

❖ MORA

La creación de un sector centralizado que se encargue del control y seguimiento de la mora, para liberar de esta tarea a las sucursales, y por otro lado la contratación de Estudios Jurídicos permitieron obtener los resultados que se detallan a continuación.

Entendemos como Mora todos aquellos créditos que han pasado los 90 días de atraso. Los valores están expresados en miles y son a Diciembre de cada año.

MORA INDIVIDUOS y EMPRESAS

MORA	AÑO 1996		AÑO 1997		AÑO 1998		AÑO 1999		AÑO 2000		AÑO 2001	
	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.
SUCURSALES												
MAR DEL PLATA	1896		1503		2,212	1,998	1,385	644	608	379	474	193
ATLÁNTICA	483		1372		1,468	812	1,035	170	709	380	449	335
INTERBALNEARIA					79	604	184	17	93	8	92	54
GÜEMES					491	0	507	92	348	6	105	10
MICROCENTRO					No inf	196	0	0	41	0	70	3
SHOPPING					No inf	No inf	27	0	45	0	57	0
MONOLITO	0											
JUAN B. JUSTO	0		0									
PUERTO	0		152									
TOTAL ZONA	2379		3027		4,250	3,610	3,111	923	1,799	773	1,190	595
					7,860		4,034		2,572		1,785	
% sobre Activos	18%		11.50%		15.39%		7.30%		4.60%		3.20%	²¹

(Tabla de elaboración propia)

Cabe aclarar que cuando se aperturó la sucursal Güemes absorbió la cartera (Activa, Pasiva y Mora) de sucursal Puerto la cartera de mora era importante por la situación en la que se encontraba el puerto en esos años.

Como se puede observar los porcentajes sobre el total de cartera Activa en el año 1996 la mora tenía un 18 % de incidencia (nivel altísimo comparado con

²⁰ Datos obtenidos de entrevista realizada al gerente zonal del banco, zona 9. Agosto 2002.

²¹ Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes de Mora. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

los ratios normales) llegando al 2001 con el 3.2% sobre la cartera Activa, siendo uno de los mejores ratios a nivel nacional y comparable con el de los bancos de países desarrollados (que varía entre el 2.6 % y el 3.5 %).

Este punto fue muy destacado tratándose de la ciudad de Mar del Plata una de las ciudades de más alta morosidad a nivel nacional.

❖ PROCESOS OPERATIVOS, COMERCIALES Y DE RIESGO

PROCESOS OPERATIVOS

Con la creación del Tablero de Control Operativo, la capacitación sobre división de tareas y administración del tiempo se lograron descomprimir los back office de tareas que no correspondían a este sector y que el mismo estaba realizando, quitando importancia a sus principales tareas. La zona pasó de tener las peores auditorías (en el año 1997 sucursal Mar del Plata y sucursal Atlántica obtuvieron como resultado de sus auditorías operativas la calificación de MALA) a mejorar las mismas.

Año a año se toman los puntos más importantes, que detallaremos más adelante, observados por las auditorías y se modifica el tablero de control, de manera tal de que el Jefe Operativo y su asistente se concentren específicamente en estas tareas y no en otras que no le competen.

En la última auditoría practicada en Octubre del año 2001 las calificaciones de las sucursales Mar del Plata, Atlántica, Interbalnearia y Güemes fue: BUENA, en cambio la calificación de sucursal Shopping fue REGULAR.

Los puntos en los cuales se concentraron las tareas del back office dado que fueron los que generaron las auditorías con calificación mala, fueron:

- Gestión y Mora: exposición contable, permanencia de casos con atraso mayor a 30 d en el rubro de Gestión de Cobro (estos casos, que se encuentran con atrasos, se deben derivar al estudio o implementar un plan de financiación antes de los 30 d)
- Partidas pendientes deudoras/acreedoras: cuentas de orden que no pueden permanecer más de 30 d sin ser canceladas.

- Impuesto al endeudamiento empresario: Omisión de percepción del impuesto en operaciones sujetas al cobro manual.
- Pago de Cheques (conformidad de chequeras): pago de cheques abonados por caja y por cámara compensadora sin conformidad de chequeras.
- Cierre de cuentas: deficiencias en el proceso de cierre, existencia de préstamos sin documentación que permita su eventual ejecución. Cuentas cerradas con saldo.
- Imputaciones manuales (cuentas de resultados/cuentas de clientes): desvíos relacionados con su nivel de aprobación y mejoramiento del nivel de análisis previo a su imputación.
- Extorno de comisiones: falta de deducción de impuestos correspondientes
- Excesos de sobregiro en cuentas corrientes: clientes excedidos sobre sus límites asignados, debilidades en el control del proceso.
- Cuentas de personas jurídicas sin representante legal: existencia de cuentas de personas jurídicas sin el alta del representante legal.
- Multas Impagas por cheques rechazados: Intensificar el seguimiento.
- Rubros contables con saldo invertido: saldos contrarios a la naturaleza de su concepto.
- Revisión de partidas de control dadas de baja: documentar gestiones tendientes a su recupero.
- Límites de riesgo cargados al sistema: los límites establecidos por los sectores correspondientes según el caso, deben ser concordantes con los ingresados al sistema.
- Padrón de garantías: Debilidades en la imputación y control de garantías recibidas y toda documentación que avale obligaciones principales.
- Diferencias Operativas/Contables: existencia de rubros contables con diferencias de vieja data.²²

²² Los puntos de concentración de tareas de Back Office fueron obtenidos del Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes de Auditoría. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

PROCESOS COMERCIALES

Las sucursales se dedicaron exclusivamente a la venta y post-venta, logrando así estar en las mejores posiciones de venta de productos bancarios. Con esto quiere decirse que siempre ha superado los porcentajes de cumplimiento de objetivos de venta de la Red de Sucursales.

Cada sucursal maneja a la perfección la última herramienta creada por el banco para tal efecto que es la Microbase.

Todas las sucursales cuentan con el PLACO (Plan comercial), aunque no han dado mucha importancia al mismo por el tiempo que lleva completarlo semanalmente y mensualmente, esto es una tarea pendiente.

PROCESOS DE RIESGO

Los procesos de riesgo que se llevaron a cabo (enunciados en la segunda parte de la tesis "Ejecución del Proyecto), permitieron que la zona haya tenido la notable disminución de Mora que se indicara más arriba.

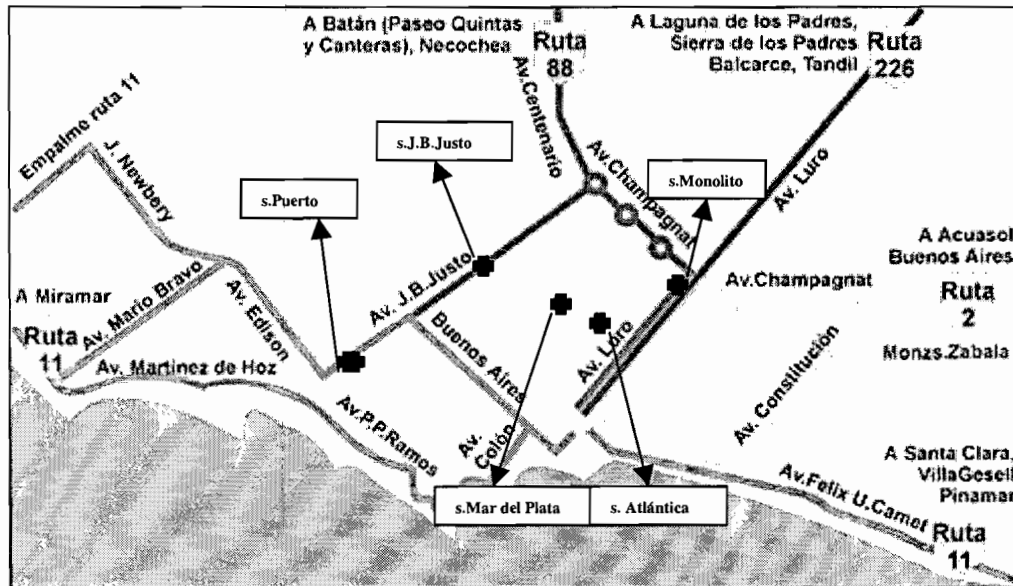
❖ REDISTRIBUCIÓN DE SUCURSAL

Con el cierre de las sucursales Puerto, Monolito y Juan B. Justo y la apertura de las sucursales Interbalnearia y Güemes se logró llegar al segmento objetivo definido por el banco. Esto permitió que la porción de mercado que tenía el banco en ese momento (Market Share) se viera incrementada, y el banco pasó a ser el único que tenía sucursales en sectores no bancarizados, en donde no se encontraban otras entidades (como en la zona de Constitución y Güemes), abarcando así la totalidad de las zonas bancarizables de Mar del Plata.

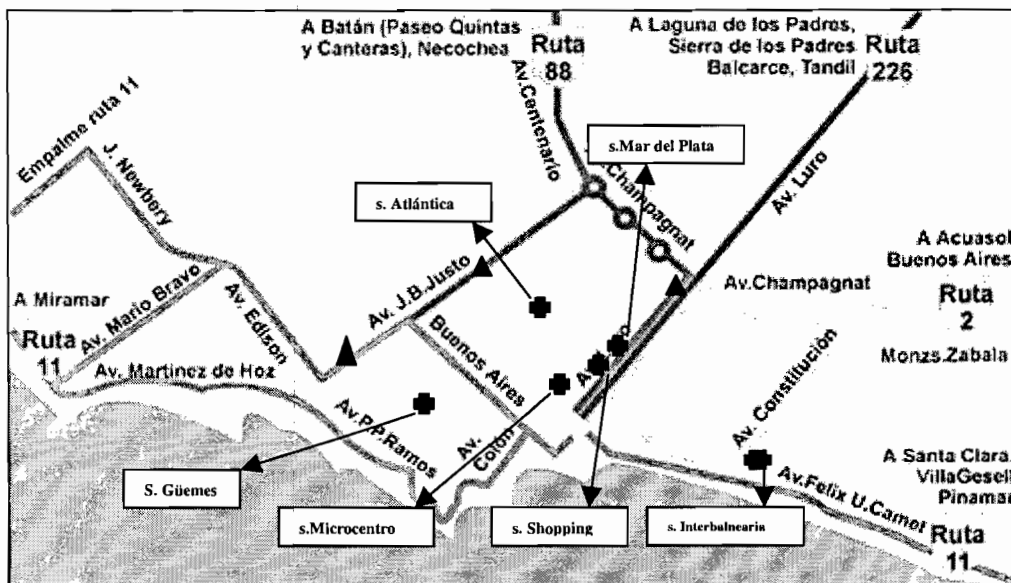
Las sucursales 308 Shopping y 279 Microcentro, ambas automáticas, no produjeron la rentabilidad esperada por el banco, a Diciembre del año 2001 la sucursal 279 fue cerrada. El principal motivo fue que el banco no podía

esperar el tiempo que necesitaban ambas sucursales para llegar al break even (no perder dinero) dado que se planificó que a un año de aperturadas ya tendrían que generar ganancias, situación que no ocurrió pero que perfilaban a concretar a largo plazo.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SUCURSAL A FEBRERO DE 1997



CANAL DE DISTRIBUCION DE LA SUCURSALES A DICIEMBRE 2001



Las que están indicadas con un ▲ se encuentran cerradas.²³

❖ OTROS CANALES DE VENTA

Uno de los factores que llevó a la zona a incrementar sus ventas y a tener porcentajes de cumplimiento de objetivos de venta mayores al promedio de la red (cómo explicamos más arriba) fue la utilización de Canales Alternativos de Venta como: Telemarketing (venta centralizada telefónica realizada desde Casa Central), Comercializadora Atlántica y las posiciones de Oficiales de Negocios Inmobiliarios y Prendarios.

Todos los puntos enunciados en esta de la tesis, Resultados, permitieron que la zona de Mar del Plata llegara a tener Resultados y alcanzar el Market Share de carteras Activas y Pasivas, deseados por el banco. A continuación se exponen los cuadros de Resultados de las sucursales y su evolución en los 4 años, y las Carteras Activas y Pasivas por sucursal y su evolución también en estos 4 años, que han sido objeto de evaluación.

❖ RESULTADOS

Se exponen cada componente del cuadro de resultados por sucursal y su evolución.

²³ Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Informes Generales. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.

COMISIONES

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001
SUCURSAL MAR DEL PLATA	448114	826402	2,325,812	2,145,147	2,258,382	2,374,000
SUCURSAL ATLÁNTICA	326517	499915	1,556,286	1,412,875	1,503,853	1,673,000
SUCURSAL INTERBALNEARIA			178,685	382,226	474,644	600,000
SUCURSAL GÜEMES			721,768	849,512	868,932	894,000
SUCURSAL MICROCENTRO			276	37,039	132,274	no inf.
SUCURSAL SHOPPING			16	53,584	156,775	173,000
SUCURSAL MONOLITO	314000					
SUCURSAL JUAN B. JUSTO	307000	169271				
SUCURSAL PUERTO	371000	274126				
TOTAL ZONA MAR DEL PLATA	1,766,631	1,769,714	4,782,843	4,880,383	5,394,860	5,714,000

(Tabla de elaboración propia)

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	490253	906752	3,607,822	3,406,578	3,310,129	3,784,000
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	413797	549233	1,824,256	1,919,610	1,955,951	2,170,000
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			198,343	480,686	623,419	779,000
SUCURSAL 212 GÜEMES			937,847	1,135,193	1,126,720	1,244,000
SUCURSAL 279 MICROCENTRO			41	32,585	162,072	no inf.
SUCURSAL 308 SHOPPING			-68	34,788	144,297	195,000
SUCURSAL 161 MONOLITO	306000					
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	340000	154467				
SUCURSAL 183 PUERTO	302000	250334				
TOTAL ZONA MAR DEL PLATA	1,852,050	1,860,786	6,568,241	7,009,440	7,322,588	8,172,000

(Tabla de elaboración propia)

PROVISIONES POR INSOLVENCIA

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	367559	219922	102,300	699,809	347,664	1,806,000
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	44891	101346	860,093	340,881	468,190	1,513,000
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			80,490	254,280	209,550	367,000
SUCURSAL 212 GÜEMES			356,427	326,486	657,739	41,000
SUCURSAL 279 MICROCENTRO			0	0	85,387	no inf.
SUCURSAL 308 SHOPPING			0	24,340	162,565	137,000
SUCURSAL 161 MONOLITO	195000					
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	151000	-28233				
SUCURSAL 183 PUERTO	9000	97115				
TOTAL ZONA MAR DEL PLATA	767,450	390,150	1,399,310	1,645,796	1,931,095	3,864,000

(Tabla de elaboración propia)

En este punto cabe aclarar que al estar en una etapa de crecimiento de carteras, en este caso cartera Activa (préstamos) también es lógico que crezcan los porcentajes de mora e incobrabilidades.

GASTOS TOTALES

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	484580	754281	1,938,027	2,321,314	1,973,614	1,853,000
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	347228	686914	1,233,636	1,469,114	1,318,833	1,231,000
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			616,029	777,663	696,793	740,000
SUCURSAL 212 GÜEMES			696,603	896,626	828,630	822,000
SUCURSAL 279 MICROCENTRO			65885	421,574	274,992	no inf.
SUCURSAL 308 SHOPPING			17765	404,117	291,814	330,000
SUCURSAL 161 MONOLITO	411000					
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	368000	215082				
SUCURSAL 183 PUERTO	360000	375419				
TOTAL ZONA MAR DEL PLATA	1,970,808	2,031,696	4,567,945	6,290,408	5,384,676	4,976,000

(Tabla de elaboración propia)

En gastos totales lo que perjudicó el número total de la zona, como se puede apreciar en el cuadro adjunto, fueron las dos sucursales automáticas, que recién aperturadas son generadoras de gastos a mayor escala, porque se incluyen en los mismos los Gastos de Organización y Desarrollo (que incluye amortización de locales nuevos, gastos judiciales relacionado con los cobros de préstamos en mora) que impacta fuertemente en su cuadro de resultados.

RESULTADO NETO (DESPUÉS DE IMPUESTOS)

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	24775	663789	3,367,593	1,953,417	2,655,342	1,970,000
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	290677	191629	1,087,050	1,199,846	1,321,026	774,000
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			-357,913	-253,145	50,419	149,000
SUCURSAL 212 GÜEMES			472,552	581,440	317,012	1,123,000
SUCURSAL 279 MICROCENTRO			-65586	-359,356	-209,787	no inf.
SUCURSAL 308 SHOPPING			-17820	-346,838	-221,920	-167,000
SUCURSAL 161 MONOLITO	-40000					
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	78000	115979				
SUCURSAL 183 PUERTO	230000	15592				
TOTAL ZONA MAR DEL PLATA	583,452	986,989	4,485,876	2,775,364	3,912,092	3,849,000

(Tabla de elaboración propia)

MARKET SHARE

Otros de los objetivos del banco es el crecimiento de las carteras Activas y Pasivas de las sucursales, posicionandose con un mejor % de Market Share. A continuación se exponen las variaciones de las carteras por sucursal por año y a su vez, discriminadas en Individuos y Empresas. Los valores están expresados en miles y acumulados a Diciembre de cada año. Por otro lado se expone el ratio de eficiencia, osea, ingresos sobre gastos.

CARTERA ACTIVA	AÑO 1996		AÑO 1997		AÑO 1998		AÑO 1999		AÑO 2000		AÑO 2001	
	IND	EMP	IND	EMP	IND	EMP	IND	EMP	IND	EMP	IND	EMP
MAR DEL PLATA	7012		12392		13,114	16,823	13,556	14,829	13,845	14,717	14,099	13,343
ATLÁNTICA	6139		10335		12,449	292	12,247	3,133	11,704	3,464	11,679	2,704
INTERBALNEARIA					3,166	250	3,253	655	3,590	1,217	3,771	1,040
GÜEMES					4,552	396	5,330	647	5,214	352	5,384	224
MICROCENTRO					0	0	552	1	855	35	1,113	22
SHOPPING					0	0	378	7	844	4	1,255	2
MONOLITO	2539											
JUAN B. JUSTO	3142		393									
PUERTO	2233		3025									
TOTAL ZONA	13151		26145		33,281	17,761	35,316	19,272	36,052	19,789	37,301	17,335
					51,042		54,588		55,841		54,636	

(Tabla de elaboración propia)

CARTERA PASIVA	AÑO 1996		AÑO 1997		AÑO 1998		AÑO 1999		AÑO 2000		AÑO 2001	
	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.	IND.	EMP.
SUCURSALES												
MAR DEL PLATA	16504		32188		39,468	5,558	41,822	5,286	46,264	4,723	38,769	218
ATLÁNTICA	7508		17376		21,565	580	24,409	2,040	27,436	2,795	24,872	1,478
INTERBALNEARIA					6,317	60	8,232	84	9,774	419	9,118	526
GÜEMES					16,132	835	18,873	1,107	16,603	1,021	17,115	958
MICROCENTRO					1	0	1,716	17	1,327	38	782	23
SHOPPING					0	0	1,003	42	1,256	32	1,723	46
MONOLITO	6750											
JUAN B. JUSTO	5659		3									
PUERTO	8975		8381									
TOTAL ZONA	24,012		57,948		83,483	7,033	96,055	8,576	102,660	9,028	92,379	3,249
					90,516		104,631		111,688		95,628	

(Tabla de elaboración propia)

GASTOS/INGRESOS

Este ratio se calcula de dividir los gastos totales de la sucursal sobre los ingresos de la misma (Comisiones más Margen de Intermediación):

SUCURSALES	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001	Variac.
SUCURSAL 067 MAR DEL PLATA	52%	44%	33%	42%	35%	30%	-22%
SUCURSAL 121 ATLÁNTICA	47%	65%	36%	44%	38%	32%	-15%
SUCURSAL 211 INTERBALNEARIA			163%	90%	63%	54%	-110%
SUCURSAL 212 GÜEMES			42%	45%	42%	38%	-4%
SUCURSAL 279 MICROCENTRO				606%	93%	no inf.	-512%
SUCURSAL 308 SHOPPING				457%	97%	90%	-368%
SUCURSAL 161 MONOLITO	66%						
SUCURSAL 171 JUAN B. JUSTO	57%	66%					
SUCURSAL 183 PUERTO	53%	72%					
PROMEDIO ZONA MDP	54%	56%	40%	53%	42%	36%	-19%

(Tabla de elaboración propia)

CRECIMIENTO DE CUENTAS DE CLIENTES

AÑOS	Febrero 1996	Diciembre 2001	Variación Q	% incidencia
Total zona MDP	18239	34281	16.042	88%

(Tabla de elaboración propia)

De los distintos cuadros²⁴ se puede observar el crecimiento que ha tenido el Banco en la captación de nuevos clientes (market share), siendo en el período analizado del 88% .

Automáticamente al lograr dicho crecimiento podemos ver una evolución significativa en las carteras Activas (préstamos) y Pasivas (depósitos) impactando directamente en el cuadro de Resultados, reflejados en Ingresos por comisiones y Margen financiero; que, sumado al control de la mora y de los gastos, han mejorado significativamente la rentabilidad del banco en la zona de Mar del Plata.

²⁴ *Todos los cuadros se realizaron con datos obtenidos del Archivo Gral. Zona 9, Bibliorato Resultados. Av. Independencia 2854 1er piso, Mar del Plata.*

5. CONCLUSIÓN

Esta investigación fue realizada partiendo de una base que fue el Informe de Reestructuración de la zona de Mar del Plata proporcionado por el banco y una evolución de dicha reestructuración a finales del año 1998. A partir de este informe se tomaron como lineamientos generales los puntos enunciados en él, de manera tal de proyectar lo que se quería hacer en esa fecha, lo que realmente se hizo y el resultado de dicho proceso.

Los puntos más relevantes de la reestructuración y sobre los cuáles se basó esta investigación del proyecto fueron: Recursos Humanos, Calidad de Servicio, Banca automática, Control de Gestión, Control de Mora, Procesos operativos, comerciales y de riesgo, canal de distribución de sucursales y market share.

Cada uno de los puntos enunciados fueron parte del proyecto de reestructuración.

En Recursos Humanos se logró revertir los porcentuales de composición de dotación según las edades y personal profesional o con estudios avanzados, esto fue muy positivo para el banco dado que logró una mayor performance y calidad de los mismos. También se considera muy positivo la preparación, capacitación y posibilidad de desarrollo que se ha otorgado a jóvenes profesionales y estudiantes avanzados.

Con respecto a la calidad de servicio se puede concluir que no sólo el banco sino el mercado ha tenido un cambio radical con respecto a este punto, dado que es fundamental la atención a los clientes quienes hoy en día manejan la oferta y demanda, es mucha la competencia, en cuestión de productos y precios no hay diferencias sustanciales, concluyendo que la calidad de servicio es el componente que marca la diferencia. El banco no sólo se abocó a la atención propiamente dicha (baja de promedios de tiempos de espera, baja de promedios de tiempo de atención, segmentación de clientes, atención personalizada de determinados clientes, etc.) sino también a las condiciones edilicias de las sucursales (mayor confortabilidad, lay out, condiciones físicas del local, etc.) y derivación a canales alternativos que

proporcionen mayor celeridad en la atención del cliente y mayor confortabilidad (la mayoría de las operaciones las pueden realizar desde su hogar en su pc).

El nivel de utilización de la banca automática está íntimamente relacionado con el punto descrito en le párrafo anterior. La evolución en la derivación no sólo beneficia al banco con respecto al mejor servicio que se le puede brindar al cliente sino también por la reducción de costos por la eliminación de tareas operativas, tareas humanas (como un pedido de chequera, una consulta de saldo, una transferencia de dinero entre cuentas) que se han reemplazado por medios automáticos. Es por ello que en la reestructuración este fue uno de sus puntos, dado el doble beneficio que otorga el mejoramiento de la automatización para el banco (mejor atención al cliente y menos costos operativos).

La mora fue uno de los puntos más notables por el foco realizado sobre la misma y los resultados obtenidos. Este era un punto débil en la zona debido al poco control y seguimiento de la misma. La creación de un centro dedicado exclusivamente a esta tarea, permitió no sólo mejorar los ratios sino también deslindar de esta tarea a las sucursales para dedicarse exclusivamente a la venta y post-venta. Los resultados obtenidos fueron muy positivos, esto confirmado por la implementación del mismo sector en el resto del banco. También es de destacar que este punto estaba muy descuidado, sobre todo con el origen de la misma que son los créditos, no había un proceso selectivo, control, segmentación y seguimiento, lo que terminaba por ser un crédito en mora.

Otro de los puntos más conflictivos y sobre el cual se abocó una gran parte de la reingeniería fueron los procesos operativos, comerciales y de riesgo. Los procesos operativos estaban desorganizados, sólo se “sacaba el día a día”, no habían controles, motivo por el cual las auditorías operativas eran malas. Los procesos comerciales como los de riesgo fueron totalmente modificados por las nuevas herramientas que a nivel banco se implementaron además de las implementadas a raíz de la reingeniería. Esto

también se dio a nivel mercado dado el avance tecnológico que permitió a las empresas contar con herramientas de gestión más poderosas para llevar controles, proyectar objetivos, herramientas de trabajo diario con más información y mayor celeridad, etc.

Y el punto más importante del proyecto fue la redistribución de sucursales, cuyo objetivo principal fue la captación de segmentos objetivos para aumentar el market share. El proceso de cierres de sucursales y aperturas logró este objetivo, pudiendo demostrarse con la evolución de los resultados de la zona (producto de la captación de una mayor porción de mercado). Dentro de este proceso se puede observar la falla en la apertura de sucursales automáticas (sucursal Shopping y sucursal Microcentro) que dentro del período estudiado por esta tesis las mismas fueron aperturadas y cerradas por su bajo rendimiento, esto fue una consecuencia de una decisión a nivel banco en dónde se cerraron todas las sucursales automáticas por su baja productividad. Dentro de este punto cabe destacar que, según las entrevistas realizadas a los funcionarios de la entidad en la zona de Mar del Plata, este fracaso se debió a la falta de tiempo para la rentabilización de las mismas, por ser sucursales que no contaban con cajeros humanos y los clientes debían adecuarse a este funcionamiento.

Como conclusión de la investigación realizada se puede ver que la reingeniería ha logrado los objetivos deseados. Del análisis efectuado surge que el logro estuvo fundamentado a partir de la realización de un buen diagnóstico interno y externo de la situación por la cual atravesaba el banco y hacia dónde quería dirigirse.

A partir de allí también se puede observar una correcta aplicación de procesos que surgieron del Proyecto presentado a la Gerencia General del Banco, cumpliendo los plazos establecidos en el mismo, orientados a lo comercial, control interno, mora y recursos humanos.

Creo que los puntos fundamentales para llegar a este objetivo estuvieron en el gran trabajo del desarrollo de sus RRHH que se vio plasmado en una muy buena calidad de servicio que diferenció al banco de sus principales

competidores, sumado a esto el acierto de buscar un canal de distribución de sucursales acorde con las necesidades de la ciudad, también es de reconocer que este crecimiento estuvo muy apoyado desde Áreas Centrales y fundamentalmente con el lanzamiento de nuevos productos que impactaron a la población en general. (ejemplo: supercuenta con sorteos diarios y mensuales, supercréditos hipotecarios con super-recompensa del 20 %, etc.)

Se entiende que la hipótesis queda confirmada, habiendo seguido un esquema de investigación basado en un informe diagnóstico, del cual se ha hecho referencia, y partiendo de allí, elaborando un plan de acción, ejecución del mismo y resultados.

Éstos últimos fueron la clave para confirmar el proyecto elaborado por el banco y la ejecución del mismo.

6.BIBLIOGRAFIA

- Comunicaciones BCRA : A, B, C y P.

- Ley de Entidades Financieras 21.526 y leyes complementarias. "Contratos bancarios y financieros". Director: Roberto A. Muguillo. Prólogo: Dr. Eduardo Barreira Delfino. Ediciones F.A.S.T.A. Febrero 1999.

Otras Fuentes:

- Informe elaborado por la Gerencia zonal 10 (actual Gerencia zonal 9) de Mar del Plata elevado a la Gerencia de Red del Banco Río de la Plata, Diciembre 1997.

- Información obtenida de la Intranet del Banco (productos bancarios, funcionamiento de una sucursal, análisis de los resultados de una sucursal, informes de bancarización y derivación a medios automáticos, etc.).

- Entrevistas realizadas a personal del Banco, de sucursales y de áreas centrales, Srs.Sergio Otermin, Alberto Vigliante, Hector Ghigliani, Martín Feruglio, Daniel Marinato, entre otros., Agosto 2002.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	
Fundamentación.....	2
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
Tema.....	3
Problema.....	3
Hipótesis.....	3
Objetivos Generales.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Variables.....	4
Indicadores.....	4
Tipo de Investigación.....	5
3. MARCO TEÓRICO	
Funcionamiento de los Bancos.....	6
Los Productos de Banco Río.....	9
Composición de Resultados de una sucursal.....	13
Sucursales del Banco Río en Mar del Plata.....	14
Objetivos del Banco Río.....	15
Diagnóstico de la Situación al año 1997.....	15
4. DESARROLLO	
Proyecto Elaborado por el Banco.....	20
Necesidades para el Desarrollo del Proyecto.....	24
Ejecución del Proyecto.....	26
Grado de Avance del Proyecto a mediados de 1998.....	44
Resultados del Proyecto.....	48
5. CONCLUSIÓN	
Conclusión de la Tesis.....	67
6. BIBLIOGRAFÍA	
Bibliografía de la Tesis.....	71

